



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**

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quatre-vingt-douzième session**

**Rome, 1-3 juin 2022**

**Point sur le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024**

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

**M. Laurent Bukera**  
**Directeur financier adjoint et**  
**Directeur de la Division de la planification et de la performance institutionnelles**  
**Programme alimentaire mondial**  
**Courriel: [laurent.bukera@wfp.org](mailto:laurent.bukera@wfp.org)**

*Les documents peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*

### RÉSUMÉ

- À sa deuxième session ordinaire de 2021, le Conseil d'administration du PAM a approuvé le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024. Le présent document est la première mise à jour de ce plan.
- Dans le présent document, on trouvera:
  - des informations actualisées sur les contributions prévues et les besoins opérationnels pour 2022 ainsi que sur les répercussions de ces prévisions sur l'appui indirect apporté par le Siège et les bureaux régionaux;
  - une révision de l'application du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 4 pour cent;
  - des propositions concernant l'affectation des fonds du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes et de la part non affectée du Fonds général; et
  - des informations actualisées sur l'opération de budgétisation stratégique ascendante.

### SUITE QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à examiner le document intitulé «Point sur le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024», et à l'avaliser en vue de sa présentation pour approbation au Conseil d'administration du PAM.

#### Projet d'avis

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier de la FAO conseille au Conseil d'administration du PAM d'approuver le projet de décision figurant dans le document intitulé «Point sur le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024».**



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

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 20-24 juin 2022

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 9 mai 2022

WFP/EB.A/2022/6-D/1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour approbation

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

## Point sur le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024

### Projet de décision\*

Ayant examiné le point sur le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024, tel que présenté dans le document WFP/EB.A/2022/6-D/1, le Conseil d'administration:

- a) *prend note* du plan fondé sur les besoins approuvé pour 2022, qui s'élève à 17,1 milliards de dollars É.-U. au 31 mars 2022, soit une augmentation de 4,2 milliards de dollars par rapport aux besoins opérationnels prévus pour 2022 dans le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024;
- b) *prend note* de l'augmentation du montant des contributions prévues pour 2022, qui passe de 8,4 milliards de dollars, comme indiqué dans le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024, à 9,5 milliards de dollars;
- c) *prend note* de l'augmentation de 1,1 milliard de dollars du montant des contributions prévues pour 2022 et de la complexité croissante des opérations, et note que le Directeur exécutif envisage de débloquer des fonds supplémentaires pour couvrir les dépenses administratives et d'appui aux programmes à hauteur de 2 pour cent au maximum de l'augmentation des contributions prévues;
- d) *prend note* de la proposition d'étendre l'application d'un taux réduit de recouvrement des coûts d'appui indirects;

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

#### Coordonnateurs responsables:

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

M. L. Bukera  
Directeur financier adjoint et Directeur  
Division de la planification et de la performance  
institutionnelles  
tél.: 066513-4339

- e) *décide* de réviser l'article XIII.4 (e) du Règlement général, comme suit:
- "Le Conseil définit le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects applicable aux contributions:
- (i) des gouvernements de pays en développement et de pays en transition, tels que déterminés par le Conseil;
  - (ii) des gouvernements en faveur de programmes qui sont menés dans leur propre pays; et
  - (iii) d'institutions financières internationales, dans les conditions déterminées par le Conseil."

f) *décide également* que les contributions des institutions financières internationales dont ces institutions certifient qu'elles sont versées directement au PAM du fait de l'absence, sur le lieu d'affectation des fonds, d'un gouvernement internationalement reconnu ou remplissant les conditions requises, sont reçues en application de l'article XIII.4 (e)(iii) du Règlement général, et que le taux appliqué à ces contributions jusqu'à la fin de 2022 est de 4 pour cent; et

g) *décide* qu'un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 4 pour cent s'applique de manière rétroactive aux fonds versés par la Banque asiatique de développement au titre du Projet de fourniture de services essentiels (Soutien à la population afghane);

h) *approuve* l'utilisation d'un montant de 23,4 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes, comme suit:

    - i) 8 millions de dollars sous la forme d'un financement thématique destiné au fonds du Compte spécial pour les programmes de promotion du bien-être afin de contribuer au financement de la riposte conjointe des Nations Unies à la COVID-19, qui comprend les évacuations sanitaires, la première ligne de défense et le programme de vaccination; et
    - ii) 15,4 millions de dollars en faveur d'une initiative interne d'importance primordiale qui vise à adapter les outils et plateformes de planification et d'information au Plan stratégique et au Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025;

i) *approuve* l'utilisation d'un montant de 185 millions de dollars prélevé sur la part non affectée du Fonds général, comme suit:

    - i) 100 millions de dollars pour renforcer le Compte d'intervention immédiate;
    - ii) 55 millions de dollars pour mettre en place un Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie; et
    - iii) 30 millions de dollars pour reconstituer le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs; et

j) *prend note* des informations actualisées qui lui sont communiquées à propos de l'opération de budgétisation stratégique ascendante.

## Introduction

1. À sa deuxième session ordinaire de 2021, le Conseil a approuvé le Plan de gestion du PAM pour 2022-2024. Le présent document est la première mise à jour de ce plan.
2. Dans le présent document, on trouvera: des informations actualisées sur les contributions prévues et les besoins opérationnels pour 2022 ainsi que sur les répercussions de ces prévisions sur l'appui indirect apporté par le Siège et les bureaux régionaux; une révision de l'application du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) de 4 pour cent; et des propositions concernant l'affectation des fonds du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes et de la part non affectée du Fonds général.

## Besoins opérationnels

3. Pour 2022, le montant projeté des besoins opérationnels indiqué dans le Plan de gestion pour 2022-2024 s'élevait à 13,9 milliards de dollars, pour venir en aide à 124 millions de personnes dans le cadre de 85 opérations, avec un plan d'exécution provisoire de 8,5 milliards de dollars. Or, compte tenu de la nature des activités du PAM, les besoins opérationnels évoluent en permanence et sont sujets à modification après la publication des plans de gestion. C'est notamment le cas en 2022, année au cours de laquelle un grand nombre de pays où le PAM intervient et de pays donateurs continuent de se remettre des effets de la pandémie de COVID-19, et alors que le monde doit faire face à de multiples situations d'urgence humanitaire de grande ampleur nouvelles, tout particulièrement en Afghanistan, en Éthiopie et, plus récemment, en Ukraine.
4. Au 31 mars, le plan fondé sur les besoins approuvé s'établissait à 17,1 milliards de dollars, soit une augmentation de 23 pour cent par rapport au chiffre initial inscrit dans le Plan de gestion pour 2022-2024, ce qui doit permettre au PAM de venir en aide à 137 millions de bénéficiaires, soit 10 pour cent de personnes de plus que le nombre de bénéficiaires prévu dans le Plan de gestion<sup>1</sup>. La très forte augmentation approuvée dans le plan fondé sur les besoins est due notamment à la récente transposition à plus grande échelle des opérations menées en Afghanistan et en Ukraine.
5. L'intervention qui se déroule actuellement en Afghanistan est la plus vaste opération actuellement menée par le PAM. Elle nécessite des ressources s'élevant à 2,6 milliards de dollars, soit une augmentation de 2,1 milliards de dollars par rapport au montant prévu dans le Plan de gestion pour 2022-2024, les données utilisées pour établir ce plan ayant été recueillies avant le déclenchement de la crise. Le Plan de gestion ne prévoyait pas d'intervention en Ukraine ni dans les pays voisins, intervention pour laquelle le plan fondé sur les besoins s'établit pour le moment à 590 millions de dollars et devrait augmenter. Les cinq pays où la différence entre le plan fondé sur les besoins approuvé actuel et le Plan de gestion est la plus importante représentent 99 pour cent de l'augmentation totale (3,2 milliards de dollars), et ont vu collectivement leurs besoins presque doubler (de 3,2 milliards de dollars à 6,3 milliards de dollars).

---

<sup>1</sup> L'augmentation proportionnellement plus faible du nombre de bénéficiaires par rapport aux besoins en valeur (en dollars) tient principalement au prolongement prévu de l'assistance (en nombre de jours d'alimentation) en faveur des bénéficiaires en Afghanistan pour faire face à la vulnérabilité accrue de la population et à la nécessité d'allonger la durée de l'aide en raison de la crise économique interne.

6. Des augmentations sont observées dans les trois domaines d'action privilégiés. Conformément aux capacités étendues dont le PAM dispose en matière d'aide humanitaire et à sa priorité première qui consiste à sauver des vies, le domaine relatif à l'intervention face aux crises continue de représenter la plus grande part de l'ensemble des besoins approuvés. Cette part s'élève à 80 pour cent, soit 3 points de pourcentage de plus que la proportion prévue dans le Plan de gestion. Il faudra continuer de mener des interventions destinées à sauver des vies dans de nombreuses régions tant que l'on ne sera pas parvenu à changer la vie des personnes concernées en menant des activités de prévention, en renforçant la résilience des populations et en s'attaquant aux causes profondes de la faim et de la malnutrition. Le domaine relatif au renforcement de la résilience représente 17 pour cent de l'ensemble des besoins opérationnels (2 points de pourcentage de moins par rapport à la part figurant dans le Plan de gestion) et celui concernant les causes profondes 3 pour cent (1 point de pourcentage de moins que dans le Plan de gestion).
7. Le conflit en Ukraine perturbe considérablement les marchés mondiaux des céréales et de l'énergie, car l'Ukraine et la Fédération de Russie sont des acteurs majeurs de ces deux secteurs. Les répercussions négatives se font déjà ressentir dans les filières d'approvisionnement et dans les opérations mondiales du PAM, et l'on s'attend à une aggravation des perturbations et de l'incertitude dans les mois à venir à mesure que se déroule la situation d'urgence et que ses conséquences apparaissent. Les prix d'achat s'envolent et atteignent déjà les niveaux de 2008 et 2011 pour divers produits de base, en particulier le blé et le maïs, pour lesquels l'Ukraine et la Fédération de Russie comptent parmi les principales sources d'approvisionnement. En outre, l'instabilité des prix des carburants se répercute sur les tarifs du transport, et les délais de livraison s'allongent dans le même temps à mesure que les filières d'approvisionnement mondiales, déjà touchées par la pandémie, s'adaptent à la nouvelle situation. Tous ces facteurs devraient entraîner une augmentation du coût des opérations du PAM, qui n'est pas prise en compte dans les plans fondés sur les besoins révisés, car ces plans ont été approuvés avant la crise ukrainienne. Dans les mois à venir, les bureaux de pays vont réexaminer et réviser leur plan d'exécution de façon à faire face à l'aggravation de l'environnement opérationnel et à mettre en place des mesures spécifiques d'atténuation (telles que la diversification des sources d'approvisionnement en mettant davantage l'accent sur les sources locales et régionales, le remplacement de certains produits et le renforcement des stocks régulateurs).

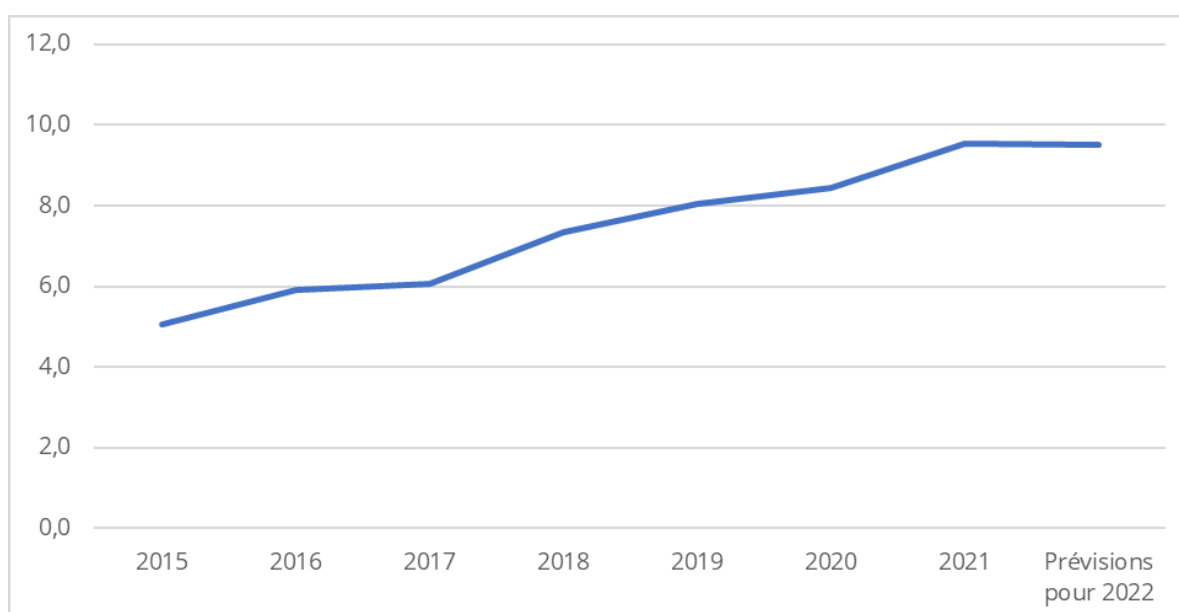
<b>TABLEAU 1: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR DOMAINE D'ACTION PRIVILÉGIÉ POUR 2022</b>				
<b>Domaine d'action privilégié</b>	<b>Besoins opérationnels prévus dans le Plan de gestion</b>		<b>Plan fondé sur les besoins approuvé (au 31 mars 2022)</b>	
	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en %)</i>	<i>(en millions de dollars)</i>	<i>(en %)</i>
Intervention face à une crise	10 770	77	13 753	80
Renforcement de la résilience	2 614	19	2 831	17
Causes profondes	553	4	550	3
<b>Total</b>	<b>13 937</b>	<b>100</b>	<b>17 134</b>	<b>100</b>

8. Si l'on tient compte des nouveaux plans stratégiques de pays (PSP) présentés au Conseil pour approbation à sa session annuelle de 2022, de l'augmentation des ressources requises aux fins des opérations en cours et de l'augmentation prévue des coûts, le montant projeté des besoins opérationnels pour 2022 avoisine les 19,8 milliards de dollars, pour venir en aide à 146,5 millions de bénéficiaires.

### Contributions prévues

9. Les contributions prévues pour 2022 dans le Plan de gestion pour 2022-2024, soit 8,4 milliards de dollars, ont été calculées en juillet 2021 sur la base des informations et des perspectives de financement disponibles à l'époque. Ces prévisions cadraient avec le niveau de financement enregistré en 2020, et étaient légèrement inférieures aux prévisions pour 2021 qui avaient été actualisées, soit 8,6 milliards de dollars. À la suite d'une augmentation des contributions au dernier trimestre de 2021 sous l'effet principalement de situations d'urgence de grande ampleur, notamment en Afghanistan, les recettes effectives provenant des contributions ont toutefois atteint 9,6 milliards de dollars en 2021.
10. Les tensions qui ont entraîné une aggravation de l'insécurité alimentaire s'intensifient cette année, et le PAM s'attend à ce que les donateurs continuent de répondre présents avec vigueur. Par conséquent, les recettes mondiales provenant des contributions prévues pour 2022 ont été portées à 9,5 milliards de dollars, soit un niveau légèrement inférieur au montant des contributions de 2021.
11. Le montant révisé du produit des contributions prévu pour 2022 à l'échelle mondiale correspond à l'évolution récente des contributions versées par les donateurs. Ainsi, sur les 10 principaux donateurs habituels de 2021, six ont augmenté leurs dons tous les ans ces trois dernières années et sept ces deux dernières années. Les prévisions reposent également sur une forte croissance des fonds provenant du secteur privé et des institutions financières internationales par l'intermédiaire des gouvernements.
12. Devant le soutien conséquent apporté au Compte d'intervention immédiate (CII), pour lequel les contributions à emploi spécifique ont progressé de 175 pour cent entre 2020 et 2021, les activités de sensibilisation à cet outil essentiel se poursuivront en 2022 sous la forme d'actions de mobilisation des donateurs et de manifestations visant expressément à atteindre l'objectif institutionnel de 200 millions de dollars de capitalisation du CII.

**Figure 1: Contributions enregistrées en 2015-2021 et prévisions pour 2022**  
(en milliards de dollars)



13. Le montant total des recettes provenant des contributions est passé de 8,4 milliards de dollars en 2020 à 9,6 milliards de dollars en 2021, mais il reste concentré en grande partie sur un petit nombre d'opérations du PAM (tableau 2).

<b>TABLEAU 2: RÉPARTITION DU MONTANT TOTAL DES RECETTES PROVENANT DES CONTRIBUTIONS, 2020-2022 (en pourcentage)</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022*</b>
5 principales opérations	30	41	20
10 principales opérations	46	60	52

\* Au 31 mars 2022.

14. Dans le même temps, le déficit de financement augmente (tableau 3).

<b>TABLEAU 3: DÉFICIT DE FINANCEMENT, 2020-2022</b>			
	<b>Plan fondé sur les besoins (en milliards de dollars)</b>	<b>Financement (en milliards de dollars)</b>	<b>Déficit de financement (en %)</b>
2020	13,7	8,4	39
2021	14,8	9,6	36
2022	17,1	9,5 (projections)	44

15. Le déficit devrait se creuser étant donné que le montant projeté des besoins opérationnels pour 2022 s'élève à 19,8 milliards de dollars au 31 mars et que ce montant va probablement augmenter. Les besoins de financement étaient déjà en hausse à cause des effets conjugués de la COVID-19, du changement climatique et des conflits, effets qui vont désormais être accentués par le conflit en Ukraine et ses répercussions sur les prix des carburants et des produits alimentaires, ce qui ajoute à la complexité et à l'incertitude entourant les prévisions du PAM.
16. Continuant de s'employer à imposer la lutte contre la faim parmi les grandes priorités mondiales, le PAM mènera de manière volontariste des activités de sensibilisation reposant sur une concertation intégrée et transversale axée sur les aspects politiques, la programmation et l'élaboration des politiques. Cette démarche sera combinée à des messages visant à inciter un public plus large à aider le PAM à éviter à des millions de personnes de se retrouver au bord de la famine et à des centaines de millions d'autres de souffrir de la faim.
17. La diversification des financements demeurera une priorité, et passera par divers canaux, notamment le secteur privé, les gouvernements, les institutions financières internationales ainsi que les lignes budgétaires axées sur le développement et l'adaptation au changement climatique, le PAM continuant de mettre l'accent là où il peut apporter la plus grande valeur ajoutée. Les nouveaux programmes de ce type font partie de l'action du PAM en faveur de la résilience et le long du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, et ont pour objectif de réduire les besoins humanitaires au fil du temps.
18. Le PAM continuera de demander le maximum de souplesse de financement de la part de ses donateurs, car cette souplesse contribue à rendre la planification plus efficace et l'allocation des ressources plus efficiente, notamment grâce à l'action immédiate et au prépositionnement des fournitures. À cet égard, le PAM mettra en place une nouvelle sous-catégorie de financements souples, intitulée "contributions à affectation peu contraignante", qui correspond mieux à cette forme de financement et en donne une idée plus précise.



## **Compétence du Directeur exécutif en matière d'ajustement du budget administratif et d'appui aux programmes**

19. Le niveau des contributions est le principal facteur qui détermine le volume effectif des opérations du PAM, mais ce n'est pas le seul. Lorsque le Plan de gestion pour 2022-2024 a été élaboré, les recettes prévues pour 2021 et 2022 s'élevaient à respectivement 8,5 milliards de dollars et 8,4 milliards de dollars, ce qui donnait un plan d'exécution provisoire de 8,5 milliards de dollars pour 2022. Compte tenu du montant effectif des recettes provenant des contributions, soit 9,6 milliards en 2021, et de leur montant prévisionnel actualisé pour 2022, soit 9,5 milliards de dollars, le volume des opérations menées en 2022 va augmenter dans des proportions analogues. Du fait des crises sans précédent qui aggravent l'insécurité alimentaire et de la complexité des opérations en cours, les bureaux régionaux et les divisions du Siège augmentent actuellement leurs capacités afin d'être en mesure d'assurer davantage de services d'élaboration de politiques, de services mixtes et de services faisant l'objet de transactions, de surveiller et d'atténuer les risques de niveau élevé et d'étudier les environnements économiques dynamiques ainsi que les possibilités que ces environnements offrent de façon à s'y adapter.
20. Pour financer l'augmentation des activités administratives et d'appui aux programmes, le Directeur exécutif utilisera probablement le pouvoir qui l'autorise à débloquer des fonds supplémentaires au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) à hauteur de 22 millions de dollars, ce qui représente 2 pour cent de l'augmentation du montant des contributions prévues, qui est passé de 8,4 milliards de dollars à 9,5 milliards de dollars, comme l'y autorise la décision x adoptée dans le cadre du [Plan de gestion pour 2022-2024](#):

"[Le Conseil] 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."
21. Au moment de la rédaction du présent document, au début du deuxième trimestre de 2022, il était trop tôt pour déterminer quelles divisions et quels bureaux régionaux bénéficieraient des fonds AAP supplémentaires. Les crédits budgétaires pour l'ensemble de l'année 2022 ont été débloqués pour le Siège et les bureaux régionaux; par conséquent il n'est pas nécessaire de débloquer des fonds AAP supplémentaires dans l'immédiat. D'ici à la mi-2022, sur la base d'une analyse des dépenses effectives et prévues et une fois que l'on aura une idée plus précise des répercussions de l'augmentation de la charge de travail sur les divisions et les bureaux régionaux du PAM, le Comité du budget mondial fera des recommandations concernant l'affectation des fonds AAP supplémentaires.

## **Extension de l'application du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 4 pour cent à certains cas particuliers**

22. Le budget AAP est financé au moyen des sommes recouvrées sur les contributions pour couvrir les CAI. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé chaque année par le Conseil d'administration. Dans le Plan de gestion pour 2022-2024 approuvé en novembre 2021, le Conseil a approuvé l'application d'un taux standard de recouvrement des CAI de 6,5 pour cent et d'un taux inférieur, fixé à 4 pour cent, aux contributions versées par les gouvernements en faveur de programmes menés dans leur propre pays et aux contributions provenant de pays en développement ou de pays en transition, conformément à la politique du PAM en matière de recouvrement intégral des coûts.

23. À la demande du Conseil, le PAM continue d'investir massivement dans la diversification de sa base de financement, notamment en adaptant les services qu'il propose aux gouvernements pour contribuer à la réalisation d'objectifs nationaux dans les domaines où il dispose d'un avantage comparatif. Cette démarche a permis d'augmenter de 48 pour cent le montant des accords signés avec les gouvernements, qui est passé de 334,1 millions de dollars en 2020 à 495,8 millions de dollars en 2021. Une part non négligeable de cette augmentation (45 pour cent) est liée à l'utilisation de fonds gouvernementaux provenant d'institutions financières internationales. Ces ressources sont fournies sous la forme de prêts ou de subventions accordés aux gouvernements qui ont choisi le PAM pour mettre en œuvre leurs programmes financés à l'aide de ces fonds. Étant donné que les accords en question sont signés directement avec les gouvernements, c'est le taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent qui s'applique.
24. Cette application du taux de 4 pour cent repose sur le fait que ce sont les gouvernements qui détiennent les fonds. Lorsque les fonds d'une institution financière internationale sont versés directement au PAM, sans passer par un gouvernement, c'est le taux standard de 6,5 pour cent qui prévaut. Cette règle s'applique, par exemple, lorsque le PAM reçoit des financements provenant de fonds administrés par la Banque mondiale, comme le Fonds pour la construction de la paix et de l'État ou le Partenariat mondial pour l'éducation.
25. Dans certaines circonstances exceptionnelles, il peut arriver que les institutions financières internationales ne soient pas en mesure de verser les fonds directement à un gouvernement – lorsqu'il n'existe pas de gouvernement internationalement reconnu ou que le gouvernement a des arriérés de paiement ou ne remplit pas les conditions nécessaires pour bénéficier directement des fonds pour une autre raison, par exemple. Dans certains de ces cas, les conseils d'administration des institutions financières internationales ont autorisé le versement des fonds directement à des tiers tels que le PAM, mais elles continuent de considérer que les fonds sont détenus par les pays et doivent être dépensés conformément aux priorités nationales convenues et qu'ils sont versés pour le compte du gouvernement concerné. Lorsqu'un obstacle temporaire qui empêchait un gouvernement de remplir les conditions requises pour recevoir des fonds est levé, les procédures et modalités habituelles de transfert appliquées par les institutions financières internationales sont automatiquement rétablies.
26. Le PAM demande que, dans ce type de circonstances temporaires et exceptionnelles, il soit confirmé que les fonds provenant d'une enveloppe destinée à un pays en particulier qui lui sont versés directement par une institution financière internationale relèvent de la disposition du Conseil relative aux contributions fournies par les gouvernements aux programmes menés dans leur propre pays, auxquelles s'applique le taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent. L'objectif est d'harmoniser la pratique du PAM avec celle adoptée par les institutions financières internationales et les organismes des Nations Unies s'agissant du classement des fonds "détenus par les pays" et d'appliquer un taux préférentiel de recouvrement des CAI dans ce type d'accords<sup>2</sup>. Cela permet de corriger une anomalie qui fait que les pays rencontrant les difficultés les plus grandes en matière de

---

<sup>2</sup> L'extension du taux de 4 pour cent aux circonstances exceptionnelles décrites ici serait cohérente avec la démarche suivie par d'autres organismes des Nations unies à l'égard des fonds des gouvernements hôtes. La structure harmonisée de recouvrement des coûts indirects adoptée par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le Fonds des Nations Unies pour la population prévoit un taux standard de 5 pour cent pour les financements destinés aux pays dans lesquels ces organismes mènent des programmes, soit 3 points de pourcentage de moins que le taux général appliqué par ces organismes, qui est de 8 pour cent. En outre, les directeurs de ces organismes, et de la plupart des autres institutions, fonds et programmes des Nations Unies, disposent de délégations de pouvoirs qui leur permettent d'accorder des dérogations et d'appliquer un taux inférieur.

gouvernance sont, de ce simple fait, exclus des dispositions dont bénéficient tous les autres pays utilisant une assistance financée par les institutions financières internationales.

27. La nécessité de préciser la marche à suivre dans certains cas particuliers est apparue en 2021, lorsque le PAM a reçu des contributions directement de la part d'institutions financières internationales pour les opérations menées au Yémen et en Afghanistan, qui auraient satisfait aux critères caractérisant les circonstances exceptionnelles. Si ces opérations avaient bénéficié du taux appliqué en cas de circonstances exceptionnelles, le produit du recouvrement des CAI sur ces contributions aurait été inférieur de 6,07 millions de dollars. Devant la situation critique en Afghanistan et le déficit de financement important constaté dans le pays, une contribution de 135 millions de dollars a été confirmée par la Banque asiatique de développement début avril 2022 en appliquant le taux de 6,5 pour cent, sous réserve d'une décision finale du Conseil en juin sur le taux à adopter dans ces circonstances. L'application d'un taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent dans ce type de situation est jugée indispensable par le PAM et la direction de la Banque asiatique de développement, et a joué un grand rôle dans les négociations relatives aux contributions destinées aux opérations menées en Afghanistan. Si ce taux de 4 pour cent était appliqué, les recettes provenant du recouvrement des CAI diminueraient de 3,05 millions de dollars, montant qui contribuerait à financer l'intervention sur le terrain.
28. Le PAM recommande de confirmer que les fonds qui lui sont transférés directement par une institution financière internationale sous la forme d'une enveloppe ou d'une allocation destinée à un pays en particulier relèvent de la disposition du Conseil relative aux contributions fournies par les gouvernements aux programmes menés dans leur propre pays, auxquelles le taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent s'applique. Par conséquent, le Secrétariat propose que le Conseil:
  - a) modifie l'article XIII.4 (e) du Règlement général comme suit:

"Le Conseil définit le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects applicable aux contributions:

    - (i) des gouvernements de pays en développement et de pays en transition, tels que déterminés par le Conseil;
    - (ii) des gouvernements en faveur de programmes qui sont menés dans leur propre pays; et
    - (iii) d'institutions financières internationales, dans les conditions déterminées par le Conseil."
  - b) décide également que les contributions des institutions financières internationales, qui sont certifiées par ces institutions comme étant versées directement au PAM en l'absence d'un gouvernement reconnu internationalement ou remplissant les conditions requises sur le lieu d'affectation des fonds, sont reçues en application de l'article XIII.4 (e)(iii) du Règlement général, et que le taux appliqué à ces contributions jusqu'à la fin de 2022 est de 4 pour cent; et
  - c) décide qu'un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 4 pour cent s'applique de manière rétroactive aux fonds versés par la Banque asiatique de développement au titre du Projet de fourniture de services essentiels (Soutien à la population afghane).

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

### Projection actualisée du Compte de péréquation des dépenses AAP

29. Le Compte de péréquation des dépenses AAP, créé en 2002, comptabilise tout écart entre les recettes du PAM provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP de chaque exercice. Le solde de ce compte sert de filet de sécurité au cas où les dépenses AAP seraient supérieures aux recettes provenant du recouvrement des CAI. En 2015, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale<sup>3</sup>, permettant ainsi au PAM d'investir ponctuellement dans des actions de longue haleine qui contribuent à améliorer les services fournis aux bénéficiaires. Sous réserve que le Conseil donne son aval, le Compte de péréquation des dépenses AAP peut également être employé pour financer des fonds d'appui thématiques et alimenter les réserves du PAM.
30. Les hypothèses utilisées dans le Plan de gestion pour 2022-2024 pour prévoir le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP ont évolué considérablement parce que les recettes effectives provenant des contributions ont été supérieures aux prévisions en 2021 et que les recettes provenant des contributions prévues pour 2022 ont augmenté. À ces évolutions, il faut ajouter l'approbation par le Conseil du transfert de 30 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le CII, le débloqué attendu d'un montant maximal de 22 millions de dollars par le Directeur exécutif pour couvrir des dépenses AAP supplémentaires et la révision des dépenses AAP prévues sur cinq mois<sup>4</sup>.

<b>TABLEAU 4: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP - PROJECTIONS POUR 2022 (en millions de dollars)</b>		
	<b>Montant approuvé dans le Plan de gestion</b>	<b>Montant révisé</b>
Solde du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2021	266,9	326,6
Montant des recettes provenant du recouvrement des CAI projeté pour 2022*	501,0	560,0
Budget AAP approuvé pour 2022	(496,1)	(496,1)
Utilisation de fonds AAP supplémentaires en 2022 (2 % de l'augmentation des contributions prévues)		(22,0)
Prélèvements AAP approuvés	(42,4)	(42,4)
Montant approuvé des prélèvements à effectuer sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour reconstituer le CII**		(30,0)
Solde projeté du Compte de péréquation des dépenses AAP au 31 décembre 2022	239,4	296,1

<sup>3</sup> "État d'avancement de l'examen du cadre de financement, y compris le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects" (WFP/EB.A/2015/6-C/1). Selon les critères retenus, une proposition doit: être un investissement ponctuel; ne pas relever du budget AAP ordinaire; ne pas être corrélée à un projet individuel; nécessiter un financement prévisible; présenter peu de chances de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; et être centrée sur le changement organisationnel.

<sup>4</sup> Les dépenses AAP sur cinq mois ont été recalculées de manière délibérément prudente et se fondent sur une augmentation prévue du budget AAP de 13 pour cent en 2023, ce qui coïncide avec l'augmentation des recettes provenant des contributions prévues pour 2021 et 2022.

<b>TABLEAU 4: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP - PROJECTIONS POUR 2022 (en millions de dollars)</b>		
Niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP (5 mois de dépenses AAP prévues pour 2023)	(206,7)	(233,6)
<b>Solde disponible du Compte de péréquation des dépenses AAP</b>	<b>22,7</b>	62,5

\* En prenant l'hypothèse d'une extension du taux de recouvrement des CAI de 4 pour cent aux circonstances exceptionnelles.

\*\* Ce montant a été approuvé par le Conseil à sa première session ordinaire de 2022.

31. Compte tenu de la révision de l'excédent projeté qui porte le solde à 62,5 millions de dollars et du plafond appliqué au solde et sachant que le solde de fin d'année du Compte de péréquation des dépenses AAP est une source habituelle de financement des initiatives internes d'importance primordiale de l'année suivante, le Secrétariat propose d'utiliser 23,4 millions de dollars comme suit:
- 8 millions de dollars sous la forme d'un financement thématique axé sur les programmes de promotion du bien-être menés par le PAM et, plus particulièrement, sur les dépenses relatives à la riposte conjointe des Nations Unies à la COVID-19 (évacuations sanitaires, première ligne de défense et vaccinations); et
  - 15,4 millions de dollars en faveur d'une nouvelle initiative interne d'importance primordiale qui vise à faire concorder les outils de planification et d'établissement de rapports avec le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025.
32. Si ces affectations sont approuvées, l'excédent projeté du Compte de péréquation des dépenses AAP, qui serait de 39,1 millions de dollars, pourrait être utilisé pour couvrir la deuxième année prévue des initiatives internes d'importance primordiale en cours, des financements thématiques ou la reconstitution des réserves.

### **Financement thématique – Compte spécial pour les programmes de promotion du bien-être, riposte conjointe des Nations Unies à la COVID-19**

33. En 2015, en utilisant une allocation initiale d'un montant de 10 millions de dollars prélevée sur le Compte de péréquation des dépenses AAP, le PAM a créé un Compte spécial pour les programmes de promotion du bien-être afin de financer des activités visant à améliorer le bien-être du personnel sur les lieux d'affectation lorsque les ressources disponibles pour les projets étaient insuffisantes. Deux reconstitutions d'un montant de 8 millions de dollars chacune ont été approuvées en 2017<sup>5</sup> et en 2020<sup>6</sup> pour financer des programmes de promotion du bien-être jusqu'en 2024 conformément à la stratégie en matière de bien-être pour 2019-2024.
34. Depuis sa création, le Compte spécial a été utilisé pour les programmes de promotion du bien-être menés dans des bureaux de pays et des lieux reculés afin d'apporter un soutien aux membres du personnel qui travaillent sur les lieux d'affectation du PAM les plus mal desservis et les plus défavorisés. Ces programmes ont permis de financer des centres de soins primaires et des équipes médicales itinérantes en Afghanistan, au Bangladesh, en Éthiopie, au Malawi, au Myanmar, en République démocratique du Congo et au Soudan, de rénover des hébergements destinés au personnel affecté sur des lieux reculés et de

<sup>5</sup> "Plan de gestion du PAM pour 2018-2020" (WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1).

<sup>6</sup> "Reconstitution du Compte spécial pour les programmes concernant le bien-être" (WFP/EB.A/2020/6-B/1).

- concevoir et de mettre en place le système de gestion de la sécurité au travail du PAM. Le Fonds pour le programme de promotion du bien-être a également permis de financer la conception et la mise en place de solutions numériques internes en faveur du bien-être, telles que les applications mobiles de réservation humanitaire et d'amélioration du bien-être, qui ont été des outils essentiels pendant la pandémie de COVID-19.
35. En 2020, devant les défis que posait la pandémie pour la santé et la sécurité du personnel des Nations Unies, de leurs personnes à charge et du personnel des partenaires d'exécution et compte tenu de l'importance de la fourniture de services de santé essentiels sur le terrain destinés aux équipes des Nations Unies pour assurer la continuité des opérations pendant la pandémie mondiale, le Secrétaire général a créé une équipe spéciale chargée des évacuations sanitaires à l'échelle du système, qui rend compte à un Comité exécutif des Nations Unies dirigé par le Secrétaire général lui-même. Conformément aux principes des Nations Unies régissant la sécurité et la santé au travail, l'équipe spéciale a établi un plan de riposte à la COVID-19 qui comprend le plan conjoint d'évacuation sanitaire, la première ligne de défense et la campagne de vaccination des Nations Unies.
  36. La première ligne de défense comprend des activités qui sont axées sur la sécurité et la santé des membres du personnel des Nations Unies et de leur famille sur le terrain, tandis que les évacuations sanitaires liées à la COVID-19 sont une solution de dernier recours qui offre un appui vital aux personnes gravement malades nécessitant une prise en charge non proposée là elles se trouvent. Ces initiatives permettent de s'assurer que le personnel des Nations Unies, les partenaires et leurs personnes à charge peuvent rester sur le terrain et poursuivre l'action engagée. Le programme de vaccination consiste à allouer et à distribuer des fournitures pour la vaccination des membres du personnel des Nations Unies et de leur famille, et à diffuser des messages sur les principales questions liées à la vaccination.
  37. Les nombreuses réalisations obtenues jusqu'ici offrent la possibilité d'élaborer des activités conjointes de promotion du bien-être une fois que la pandémie de COVID-19 sera moins virulente. Dans le cadre de la phase 1 du programme de vaccination à l'échelle du système des Nations Unies, 300 000 doses du vaccin COVISHIELD-AstraZeneca ont été expédiées et administrées dans 66 pays. Un pôle médical régional a été mis en place à l'hôpital de Nairobi, un hôpital de campagne a été installé à Accra et une étude est en cours pour rechercher les moyens d'exploiter davantage le mécanisme existant destiné aux évacuations sanitaires non liées à la COVID-19 dans les environnements touchés par la pandémie. Le montant total (non vérifié) des dépenses occasionnées par les initiatives conjointes des Nations Unies du 22 mai 2020 au 31 décembre 2021 s'est élevé à 115,6 millions de dollars, le PAM ayant dépensé pour sa part 10,7 millions de dollars, soit 12,36 pour cent de ce montant.
  38. En décembre 2021, le Comité exécutif des Nations Unies a approuvé la recommandation préconisant de maintenir les dispositifs de financement de la riposte conjointe des Nations Unies à la COVID-19 jusqu'à la fin de 2022. Compte tenu de l'annonce tardive de cette décision, aucun budget n'a été prévu pour le programme dans le Plan de gestion pour 2022-2024. Dans le scénario le moins favorable, la part des dépenses supportées par le PAM en 2022 sera de 9,5 millions de dollars. Étant donné que l'engagement pris par le PAM de continuer de participer au programme et de maintenir son financement a été un facteur de l'extension de ce dernier et que les demandes du versement initial pour 2022 ont été reçues en 2021, une allocation de 1,5 million de dollars a été financée au moyen des économies réalisées sur le budget AAP de 2021, ce qui laisse un déficit de financement de 8 millions de dollars.

39. Pour permettre au PAM de continuer de contribuer pleinement à l'accord interinstitutions de partage des coûts, le Secrétariat demande au Conseil d'approuver un transfert de 8 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le Compte spécial pour les programmes de promotion du bien-être afin de combler le déficit de 8 millions de dollars dans le budget de 2022 pour les activités suivantes:
- i) plan d'évacuation sanitaire, 6,8 millions de dollars;
  - ii) première ligne de défense et campagne de vaccination, 1,1 million de dollars; et
  - iii) frais de voyage divers liés aux évacuations sanitaires, 100 000 dollars.

**Initiative interne d'importance primordiale – mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels**

40. La mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 nécessitera de modifier les systèmes et les plateformes en place et d'élaborer de nouvelles orientations et de nouvelles approches pour tenir compte de l'ajout de cinq nouveaux effets directs et des produits connexes, des nouveaux résultats de gestion, des indicateurs d'effet direct et de produit révisés et des nouvelles catégories d'activités et pour renforcer l'harmonisation avec le système des Nations Unies.
41. Compte tenu du passage de cinq à quatre ans de la durée d'application du plan stratégique, le PAM vise une réorganisation rapide pour faciliter la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels dans l'ensemble de ses PSP d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2023, exception faite des 17 PSP dont la nouvelle version sera présentée au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2022 et des 13 PSP dont la nouvelle version devrait être soumise au Conseil à sa première ou à sa session annuelle de 2023. Il faudra à cet effet concentrer et accélérer les efforts afin de remanier et de renforcer dès que possible tous les outils et systèmes pertinents destinés aux bureaux de pays et de rechercher des mécanismes efficaces et efficaces qui faciliteront le réalignement de plus de 50 PSP sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels d'ici à la fin de l'année, moyennant une charge minimale pour les bureaux de pays et d'une manière qui permette l'établissement de rapports institutionnels à l'échelon des pays et au niveau global au sein du nouveau cadre.
42. La proposition de budget pluriannuel de 15,4 millions de dollars destinée à cette initiative comprend la modification et l'automatisation des outils et systèmes existants, qui sont nécessaires pour approuver les PSP, les mettre en œuvre et rendre compte de leur exécution conformément au nouveau Plan stratégique et au nouveau Cadre de résultats institutionnels. Elle comprend également les principaux résultats attendus qui amélioreront la mise en œuvre de ce plan et de ce cadre, en particulier dans les domaines des priorités transversales, du renforcement des capacités et de la prestation de services, domaines dans lesquels de nouvelles directives, de nouveaux processus métier et de nouveaux outils ou systèmes doivent être élaborés. Ces résultats seront fondés sur la formulation initiale des exigences opérationnelles au cours des deux premiers trimestres de 2022 et établis dans leur version finale et mis en œuvre dans la mesure du possible d'ici à la fin de l'année, ce qui nécessitera une poursuite de la mise en service, une gestion du changement et de nouvelles modifications en 2023.

43. Cette initiative interne d'importance primordiale prévoit des dépenses liées aux technologies pour 2022 uniquement, les financements supplémentaires nécessaires dans ce domaine en 2023 devant être entièrement définis sur la base des objectifs d'étape et des produits attendus des projets. De nouveaux financements destinés à répondre aux besoins dans le domaine des technologies seront envisagés dans le Plan de gestion pour 2023-2025. Ils couvriront la réalisation de certains résultats attendus de l'initiative interne d'importance primordiale tels que l'optimisation des procédures budgétaires sur le terrain, ainsi que des composantes essentielles de la transformation numérique qui fournissent des orientations concernant les procédures allant de la planification de bout en bout à l'établissement des rapports et permettent de concevoir les PSP, de les mettre en œuvre et de rendre compte de leur exécution plus efficacement.

<b>TABLEAU 5: BUDGET PAR OBJET DE DÉPENSES</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Ventilation des coûts</b>	<b>Budget</b>
Dépenses de personnel	6,1
Autres dépenses (hors personnel)	9,3
<b>Total des dépenses</b>	<b>15,4</b>

<b>TABLEAU 6: BUDGET PAR RÉSULTAT ATTENDU</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
<b>Résultat attendu</b>	<b>Budget</b>
1. Réalignement des systèmes financiers, des systèmes d'établissement des rapports à l'intention des donateurs et des rapports institutionnels, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes (y compris pour l'analyse de l'interopérabilité avec les Plans-Cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable)	5,3
2 Alignement complet des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	3,1
3. Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats	5,1
4. Réalignement et gestion du changement	1,9
<b>Total</b>	<b>15,4</b>

Des informations supplémentaires sont fournies à l'annexe I.

## **Part non affectée du Fonds général**

### **Projection actualisée**

44. Les ressources de la part non affectée du Fonds général proviennent principalement des placements; le Fonds accumule le produit net des placements et les gains de change qui ne sont pas alloués à une catégorie d'activités ou à un projet en particulier et sont donc non affectés.
45. Aucun prélèvement ponctuel n'ayant été effectué sur la part non affectée du Fonds général depuis 2014, le *solde de clôture* de cette dernière au 31 décembre 2021 s'établissait à *313,3 millions de dollars* et le solde de clôture projeté pour 2022 s'élève à *336 millions de dollars* conformément aux informations fournies au tableau 7.



<b>TABLEAU 7: PART NON AFFECTÉE DU FONDS GÉNÉRAL</b> <i>(en millions de dollars)</i>		
	<b>Solde effectif en 2021</b>	<b>Prévisions pour 2022</b>
Solde d'ouverture	280,9	313,3
Montant net des recettes	32,4	22,7
Solde de clôture	313,3	336,0

46. De 2006 à 2014, le Conseil a approuvé diverses allocations prélevées sur le Fonds général pour financer des dépenses de sécurité (relatives au Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, au Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM et à des améliorations de la sécurité sur le terrain), la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé et le Système mondial et réseau d'information du PAM, WINGS II.
47. Dans le Plan de gestion pour 2022-2024, la seule demande relative à la part non affectée du Fonds général concernait une augmentation de l'allocation annuelle destinée à la Sous-Division de la Trésorerie, qui est passée de 1,55 million de dollars à 2,35 millions de dollars afin d'accroître les moyens dont cette sous-division dispose pour gérer de manière optimale les ressources financières du PAM et renforcer le suivi des risques financiers. Aucune autre demande n'a été faite, mais il est indiqué dans le Plan de gestion que des propositions spécifiques sur le financement des capacités, des activités de mobilisation de ressources et des mécanismes de financement du PAM à l'appui des priorités stratégiques pourraient être présentées séparément en 2022.
48. Compte tenu du solde du Fonds prévu à la fin de 2022, de l'approbation du Plan stratégique pour 2022-2025, de l'état des réserves destinées aux interventions d'urgence du PAM et de la nécessité croissante d'œuvrer en faveur de la diversification des financements, le PAM propose de prélever 185 millions de dollars sur la part non affectée du Fonds général, comme suit:
- 100 millions de dollars pour le CII;
  - 55 millions de dollars pour mettre en place un Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie; et
  - 30 millions de dollars pour reconstituer le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs.
49. Si ces transferts sont approuvés, le solde prévu de la part non affectée du Fonds général s'élèverait à 151 millions de dollars. Au vu du climat d'incertitude entourant l'économie mondiale et du caractère imprévisible des recettes futures tirées des placements, le Secrétariat estime que le maintien du solde à 151 millions de dollars est une mesure prudente pour faire face à d'éventuelles dépenses financières inattendues.

#### **Transfert sur le Compte d'intervention immédiate**

50. Le CII, qui a été créé en 1991, permet au PAM de fournir une assistance immédiate dans des situations où des vies sont menacées alors qu'aucune contribution n'est prévue. Les avances sont prélevées directement sur la réserve du CII, qui est reconstituée au moyen des contributions des donateurs, des remboursements et des transferts en provenance d'autres réserves ou d'autres comptes internes.

51. Sur l'ensemble de l'année 2021, le montant record de 220 millions de dollars a été transféré sur le CII. Les cinq principaux pays recevant des fonds alloués au titre du CII ont été l'Afghanistan (48,8 millions de dollars), le Nigéria (34,3 millions de dollars), le Yémen (28,2 millions de dollars), le Mozambique (27,3 millions de dollars) et l'Éthiopie (22,1 millions de dollars).
52. Le CII a commencé l'année 2022 avec un solde extrêmement bas de 43,7 millions de dollars. Le problème a été en partie résolu par un transfert de 30 millions de dollars prélevé sur le Compte de péréquation des dépenses AAP et une allocation de 25 millions de dollars provenant de contributions multilatérales non assorties de restrictions qui ont été versées au cours du premier trimestre de 2022. Dans le même temps, un montant total de 78,1 millions de dollars a déjà été affecté à des opérations, soit 66 pour cent de plus que le montant alloué au premier trimestre de 2021.
53. Le solde du CII au 31 mars s'élève à 65 millions de dollars, comme indiqué au tableau 8. On s'attend à ce que la demande record de fonds alloués au titre du CII continue jusqu'à la fin de l'année 2022. Le bas niveau du solde du CII accroît le risque de ne pas pouvoir répondre aux demandes de soutien formulées par les bureaux de pays en cas d'urgence survenant brutalement.

<b>Solde d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2022</b>		<b>43,71</b>
<b>Contributions à emploi spécifique</b>		<b>7,51</b>
<b>Autres recettes</b>		<b>58,09</b>
<i>Contributions multilatérales</i>	<i>25,00</i>	
<i>Compte de péréquation des dépenses AAP</i>	<i>30,00</i>	
<i>Autres*</i>	<i>3,09</i>	
<b>Fonds restitués</b>		<b>33,89</b>
<b>Total des recettes</b>		<b>143,20</b>
<b>Fonds affectés</b>		<b>78,14</b>
<b>Solde de clôture au 31 mars 2022</b>		<b>65,06</b>

\* Y compris les dons des particuliers et les ajustements.

54. Compte tenu du niveau extrêmement bas du solde du CII, le Secrétariat propose de transférer au CII 100 millions de dollars provenant de la part non affectée du Fonds général. Ce montant couvre le solde minimal souhaité, soit 85 millions de dollars, qui correspond aux dépenses moyennes nécessaires pour venir en aide à 2 millions de personnes pendant trois mois, plus 15 millions de dollars. Ce transfert améliorerait la santé financière du CII, mais ne supprimerait pas la nécessité d'augmenter les contributions directes et récurrentes en faveur du CII pour pérenniser le dispositif.

## Création d'un Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie

55. En 2021, en sa qualité de principal organisme humanitaire au monde, le PAM a fourni une assistance d'importance cruciale à plus de 128,2 millions de personnes dans 80 pays, qui, pour nombre d'entre eux, connaissaient une situation de crise prolongée. Compte tenu de son double mandat tel que défini dans son Plan stratégique pour 2022-2025, le rôle du PAM est d'aller au-delà de l'action humanitaire consistant à sauver des vies et de s'acquitter de sa mission qui consiste à changer la vie. Malgré l'ampleur et la complexité des chocs et des facteurs de perturbation actuels, qui exigent des programmes multisectoriels permettant de répondre aux besoins urgents tout en saisissant les occasions qui se présentent de renforcer la résilience et de s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité, le PAM entend aussi compléter les stratégies nationales des gouvernements ainsi que les activités des partenaires pour aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable (ODD).
56. Le PAM doit faire face cette année à des besoins exceptionnels et à des crises qui s'aggravent mutuellement; dans le même temps, du fait de son mandat multidimensionnel et de sa volonté de se conformer à la [recommandation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques \(CAD-OCDE\) sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix](#), le PAM est aussi tenu de prévenir les crises alimentaires à venir. La mission de sauver des vies, notamment lors des interventions face aux crises, est au cœur de la mission du PAM dans le monde. Les actions destinées à changer la vie couvrent tout l'éventail des activités et des services que le PAM peut proposer pour réduire les besoins et venir à bout de la faim<sup>7</sup>. En s'acquittant de son mandat multidimensionnel, et moyennant un investissement suffisant, le PAM peut contribuer à transformer la situation d'un pays en aidant à réduire et à prévenir l'insécurité alimentaire future.
57. Le Secrétariat propose de créer un Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie, doté d'une enveloppe de 55 millions de dollars prélevée sur le Fonds général. L'objectif est de donner aux bureaux de pays du PAM les moyens de réorienter leur action et de repositionner et de dynamiser leurs programmes et les nouveaux financements au service de la mission consistant à changer la vie. Conformément au Plan stratégique du PAM pour 2022-2025, les activités financées au moyen de ce fonds feront l'objet d'une planification et d'une hiérarchisation des priorités rigoureuses, accompagnées d'examens de leur état d'avancement, ce qui aidera les bureaux de pays à tirer parti des atouts propres au PAM tout en respectant les priorités nationales et en contribuant à des changements porteurs de transformations profondes.
58. Le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie a pour objectif de concrétiser les ambitions des gouvernements désireux d'opérer des changements en profondeur à l'échelle nationale, notamment en vue de la réalisation des ODD 2 et 17. Les contributions versées jusqu'ici par les donateurs en faveur des activités menées pour s'attaquer aux causes profondes et renforcer la résilience n'ont pas permis aux bureaux de pays de concevoir, d'expérimenter et de pérenniser des interventions novatrices susceptibles d'apporter des changements de ce type.

---

<sup>7</sup> Le PAM contribue à *changer la vie* en concevant et en mettant en œuvre des programmes sur mesure adaptés au contexte. Lorsque cela est approprié et demandé, ces programmes peuvent consister à renforcer la résilience, à s'attaquer aux causes profondes et à aider les gouvernements à atteindre leurs objectifs de développement, notamment dans les domaines liés au climat, à la protection sociale et aux programmes en milieu scolaire, tout en contribuant à la réalisation de l'ODD 2. En adoptant une approche systémique et en s'appuyant sur sa participation aux Plans-Cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et sur ses PSP, le PAM contribue à la mise en place à grande échelle de solutions durables tout en continuant de placer l'accent sur l'intervention face aux crises et sur ses capacités dans ce domaine.

59. Les principales caractéristiques structurelles du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie sont les suivantes:
- Les fonds, qui serviront à impulser des programmes et des financements à la hauteur des besoins, seront alloués sur la base d'un mécanisme d'affectation des ressources fondée sur une analyse très poussée qui prendra en compte le degré de préparation des pays concernés, les atouts du PAM et la capacité des bureaux de pays à mettre en œuvre les activités avec succès.
  - Des ressources non négligeables (de 2,0 millions de dollars à 7,0 millions de dollars) seront affectées sur des périodes allant de trois à cinq ans aux pays sélectionnés à l'issue d'une procédure officielle d'appel à propositions qui permettra aux bureaux de pays de déposer des demandes de financement.
  - Sous la conduite du Comité du budget multilatéral, un mécanisme d'approbation rigoureux permettra de prendre des décisions efficaces fondées sur des données factuelles, d'allouer des ressources suffisantes et d'éviter le "saupoudrage" des fonds, l'expérience ayant montré que le "saupoudrage" sur un grand nombre de propositions donne des résultats à court terme pour réduire les déficits de financement immédiats des programmes en cours, mais ne permet pas de mettre en place des approches débouchant sur des transformations durables.
  - Au lieu de servir à combler les déficits de financement des programmes en cours du PAM, les fonds seront utilisés pour financer des actions jugées porteuses de changements en profondeur, innovantes, évolutives et reproductibles.
  - Un directeur principal assumera la responsabilité de la gestion du portefeuille de projets. Il aidera les bureaux de pays à déposer leurs demandes de fonds, fournira des conseils et des éclairages sur la sélection des investissements au Comité du budget multilatéral, suivra l'avancement des projets et cherchera activement de nouveaux financements.

### **Reconstitution du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs**

60. Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs a été créé sous la forme d'un dispositif de financement institutionnel pour aider les gouvernements remplissant les conditions requises<sup>8</sup> à financer les dépenses associées aux contributions qu'ils versent au PAM.
61. Le solde initial du Fonds, créé en 2003, soit 47,5 millions de dollars, était épuisé en 2016, et le Fonds a été réapprovisionné en 2018 au moyen du transfert de 30 millions de dollars prélevés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP; le montant total des fonds alloué chaque année ne doit pas dépasser 10 millions de dollars, et est plafonné à 1 million de dollars par pays bénéficiaire. Si l'on tient compte de l'ensemble des allocations et des intérêts cumulés, le solde du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs s'élevait à 12,3 millions de dollars à la fin de 2021, utilisables en 2022.

---

<sup>8</sup> Pays les moins avancés et autres pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, tels que définis par l'OCDE.

62. Jusqu'ici, les ressources du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs ont augmenté en volume de façon à soutenir les opérations du PAM en fournissant des ressources pour des contributions bilatérales, qui n'auraient pas été disponibles sinon. Le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs continue de remplir l'objectif visé en facilitant la conclusion d'accords d'assistance technique et la collaboration sur plusieurs années avec les gouvernements, les accords de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire ainsi que les plans nationaux d'intervention rapide face à une crise, y compris ceux en rapport avec la COVID-19.
63. Levier clé pour la mobilisation de ressources auprès des pays les moins avancés, des pays à faible revenu et des pays et territoires à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, le maintien des prélèvements sur le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs demeure essentiel en vue de la réalisation du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 et de la mise en place de partenariats stratégiques.
64. Le Secrétariat propose une reconstitution à hauteur de 30 millions de dollars pour maintenir le fonctionnement du Fonds jusqu'à la fin décembre 2025. Cela permettrait au PAM d'utiliser le Fonds de manière soutenue et efficace, notamment pour promouvoir les priorités en tenant compte de la nature évolutive des partenariats noués avec les gouvernements, et d'apporter pour l'avenir des changements structurels concernant l'étendue et la portée du Fonds.
65. Le PAM fera concorder le cadre du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs avec les priorités exposées dans le Plan stratégique pour 2022-2025, ce qui consistera en particulier à élargir la base de ressources financières en y intégrant des gouvernements donateurs non habituels. Le Fonds sera davantage axé sur la promotion de l'appropriation et de l'impulsion au niveau national, notamment dans le cadre d'engagements pluriannuels, tout en aidant les gouvernements à concrétiser les ODD.
66. Pour permettre aux gouvernements remplissant les conditions requises d'augmenter leurs contributions, le PAM propose de porter le plafond des allocations annuelles à 1,5 million de dollars par pays bénéficiaire tout en maintenant au même niveau le montant total annuel des fonds alloués, soit 10 millions de dollars.

### **Opération de budgétisation stratégique ascendante**

67. En novembre 2021, le PAM a communiqué un rapport final sur l'opération de budgétisation stratégique ascendante, qui est consacré aux activités menées jusqu'à la dissolution de l'équipe chargée de ce projet. Comme indiqué dans ce rapport, les objectifs de la démarche étaient ambitieux, et il aurait fallu prévoir une durée d'exécution plus longue pour ce projet, afin que l'ensemble des travaux initiaux puisse être mené à bien, et prévoir également un cycle complet d'exécution pour rendre possible la transition, le suivi et les ajustements nécessaires. Le rapport fait le point sur les quatre axes de travail de l'opération de budgétisation stratégique ascendante et met en évidence plusieurs actions qui ne sont pas encore terminées. Le PAM est convenu de communiquer des points sur l'avancement des actions en cours tout au long de l'année 2022.

68. On trouvera au tableau 9 l'état actualisé de l'avancement des quatre axes de travail.

<b>TABLEAU 9: ÉTAT D'AVANCEMENT DES QUATRE AXES DE TRAVAIL DE L'OPÉRATION DE BUDGÉTISATION STRATÉGIQUE ASCENDANTE</b>		
<b>Axe de travail</b>	<b>Situation en novembre</b>	<b>Situation actuelle</b>
<i>Gouvernance budgétaire</i> : évaluer les structures de gouvernance budgétaire actuelles en prenant en compte toutes les sources de financement	transition en cours	terminé
<i>Analyse du recouvrement des coûts</i> : répertorier les divers modèles de recouvrement des coûts à l'échelle du PAM et formuler des recommandations quant à la position à adopter par le PAM à cet égard	en cours	en cours
<i>Analyse des budgets des bureaux de pays</i> : analyser les budgets des bureaux de pays en vue de définir la structure optimale d'un bureau de pays type à financer à l'aide du budget AAP	terminé	terminé
<i>Aspects techniques de la budgétisation</i> : analyser et passer en revue les changements apportés au processus de budgétisation au Siège, et en recommander d'autres, pour garantir la transparence et faire en sorte qu'il soit procédé de manière efficace à l'affectation des ressources et à l'établissement des priorités	en cours	en cours

69. L'état actualisé d'avancement et le calendrier des activités en cours sont présentés au tableau 10.

<b>TABLEAU 10: ÉTAT D'AVANCEMENT ET CALENDRIER DES ACTIVITÉS EN COURS MENÉES DANS LE CADRE DE L'OPÉRATION DE BUDGÉTISATION STRATÉGIQUE ASCENDANTE</b>	
<b>Activité</b>	<b>État d'avancement et calendrier</b>
<b>Gouvernance budgétaire</b>	
Transférer la prise de décisions du Comité pour l'affectation stratégique des ressources à une nouvelle structure de gouvernance budgétaire qui comprend deux comités budgétaires	Activité terminée
<b>Recouvrement des coûts</b>	
Déterminer les activités pour lesquelles il serait possible d'imputer directement les coûts, et préciser ceux-ci	Activité terminée pour les travaux à mener en 2022; la recherche et l'analyse des activités qui se prêteront au recouvrement des coûts en 2023 sont en cours
Élaborer une analyse de l'incidence de ces coûts et de leur réaffectation sur les programmes de pays, les activités extrabudgétaires et le budget AAP	
Entériner des principes et des mécanismes et promulguer une politique et des directives quant à l'utilisation du recouvrement des coûts	Activité en cours
<b>Analyse des budgets des bureaux de pays</b>	
Mener un examen de la présence dans les pays	Activité en cours
<b>Aspects techniques de la budgétisation</b>	
Définir des priorités institutionnelles détaillées pour guider la prise de décisions relative à l'affectation des ressources	Activité terminée*
Harmoniser les intitulés d'activité dans tous les bureaux régionaux	Activité terminée
Analyser et éliminer les chevauchements entre les divisions du Siège et les bureaux régionaux	Activité en cours

**TABEAU 10: ÉTAT D'AVANCEMENT ET CALENDRIER DES ACTIVITÉS EN COURS MENÉES  
DANS LE CADRE DE L'OPÉRATION DE BUDGÉTISATION STRATÉGIQUE ASCENDANTE**

Activité	État d'avancement et calendrier
Analyser et éliminer les chevauchements entre les domaines fonctionnels au Siège	Activité en cours

\* Il s'agit d'une activité récurrente. Le Groupe de direction a établi les priorités relatives aux affectations de ressources recommandées au premier trimestre de 2022.

70. L'axe de travail relatif à la *gouvernance budgétaire* est considéré comme terminé. Une circulaire du Directeur exécutif a été publiée en janvier 2022 pour faire connaître la nouvelle structure de gouvernance budgétaire. Les deux nouveaux comités mis sur pied pour faire des recommandations concernant l'affectation des ressources et en suivre l'application sont pleinement opérationnels. Les membres de ces comités ont pris leurs fonctions, et chaque comité s'est réuni au moins une fois en 2022 pour débattre de l'affectation des ressources et formuler des recommandations, en se fondant sur les priorités établies par le Groupe de direction. Le calendrier des réunions du Comité du budget multilatéral dépend des dates auxquelles le versement de ressources souples est confirmé. Le Comité du budget mondial se réunit également lorsque les ressources institutionnelles, telles celles du Compte de péréquation des dépenses AAP et la part non affectée du Fonds général, sont jugées suffisantes pour justifier une affectation de ressources, mais il se réunira aussi au moins une fois par trimestre pour assurer le suivi des initiatives internes d'importance primordiale en cours. Le Comité du budget mondial jouera un rôle essentiel dans l'examen des demandes de crédits au titre du budget de fonctionnement du PAM pour 2023 et dans la formulation des recommandations concernant le budget AAP et d'autres financements.
71. Les activités relevant de l'axe de travail relatif au *recouvrement des coûts* visent à renforcer les directives institutionnelles à cet égard et à déterminer les activités centralisées au Siège qui sont actuellement financées à l'aide de recettes provenant du recouvrement des CAI alors qu'elles devraient être imputées sur les budgets de portefeuille de pays et à d'autres sources de financement.
72. Pour rationaliser l'imputation de ces dépenses du Siège mondial sous la forme de coûts directs et harmoniser ces coûts avec ceux imputés sur les budgets de portefeuille de pays et d'autres budgets de projet, un cadre institutionnel a été élaboré en consultation avec les bureaux fonctionnels du Siège, les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Ce cadre est en cours d'examen en interne avant sa diffusion. Il établit les principes d'imputation des coûts au Siège mondial, définit les activités qui entrent dans le champ de l'initiative, répartit les responsabilités relatives à l'élaboration des différents modèles de détermination des coûts et fixe les règles de gouvernance applicables au recouvrement des coûts.
73. L'imputation des coûts des services mixtes assurés au Siège mondial du PAM sur les budgets des PSP et d'autres projets fait partie intégrante des procédures annuelles de planification et de budgétisation du PAM. Par conséquent, elle est régie par la structure interne de prise de décisions relative à la gouvernance budgétaire et relève du mandat du Comité du budget mondial nouvellement créé. De même, l'imputation de nouvelles activités sous la forme de coûts directs sera alignée sur le processus annuel d'établissement du plan de gestion afin de tenir compte des répercussions financières de ces activités sur les crédits AAP et sur les ressources budgétaires à prévoir pour les PSP et les autres projets.
74. L'axe de travail relatif à l'*analyse des budgets des bureaux de pays* est considéré comme terminé. La présence des bureaux de pays continue d'être évaluée; à ce jour, aucune décision n'a été prise concernant la fermeture de bureaux de pays en 2022.

75. Les activités en cours relevant de l'axe de travail relatif aux *aspects techniques de la budgétisation* concernent deux thèmes: l'établissement des priorités et l'examen des fonctions.
76. Conformément à la nouvelle structure de gouvernance budgétaire, le Groupe de direction remplit son rôle en définissant les grandes orientations sur les priorités d'affectation budgétaire. Sur la base de ces orientations, le Comité du budget multilatéral a recommandé, pour l'affectation des contributions multilatérales souples, d'adapter les critères de priorité habituels afin d'intégrer les éléments d'informations sur les bénéficiaires classés en phases 4 ou 5 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. Le Comité du budget mondial a débattu de la proposition formulée dans le présent document au sujet de l'affectation des ressources du Compte de péréquation des dépenses AAP et de la part non affectée du Fonds général. À cet égard, il s'est appuyé sur les orientations que le Groupe de direction a communiquées, qui préconise d'accorder la priorité aux avantages directs et immédiats pour les opérations de pays, tout en recherchant un équilibre avec la nécessité de soutenir la transition vers le nouveau Plan stratégique et de consentir des investissements stratégiques à long terme dans le renforcement des capacités des pays pour progresser dans la réalisation du programme d'action visant à changer la vie. Les prochaines orientations concernant les priorités comprennent la définition détaillée des priorités institutionnelles figurant dans le Cadre de résultats institutionnels récemment approuvé, lequel vient à l'appui du Plan stratégique pour 2022-2025, afin de guider la formulation de recommandations dans la perspective de l'élaboration du budget du PAM pour 2023.
77. Concernant l'examen des fonctions, les mesures suivantes ont été prises:
- *Harmonisation des intitulés d'activité dans tous les bureaux régionaux*: pour parvenir à une standardisation plus poussée, les projets de budget des bureaux régionaux seront axés sur 29 activités types que le PAM s'emploie à définir dans le cadre des travaux qu'il mène actuellement pour améliorer l'efficacité de son action, en particulier au vu de l'expansion rapide des activités du Siège et des bureaux régionaux. Chacune de ces 29 activités types est reliée aux catégories établies à la faveur de ces travaux et aux résultats de gestion figurant dans le Cadre de résultats institutionnels.
  - *Analyse et élimination des chevauchements entre les divisions du Siège et les bureaux régionaux*: le PAM continue son travail d'amélioration de l'efficacité à court et moyen terme; à cet effet, il s'emploie à limiter les navettes inutiles entre le Siège et les bureaux régionaux (et les bureaux de pays) et collabore avec les parties prenantes pour rassembler des informations sur les solutions à envisager et les possibilités d'expérimentation.
  - *Analyse et élimination des chevauchements entre les domaines fonctionnels au Siège*: le PAM continue de recenser les moyens consacrés à l'exécution d'activités fonctionnelles qui ne sont rattachés à aucune des grandes divisions et cherche à déceler les chevauchements entre activités relevant d'un même domaine fonctionnel.



## ANNEXE I

### Mise en œuvre du plan stratégique (initiative interne d'importance primordiale)

<b>Division(s) chef(s) de file</b>	Division de la planification et de la performance institutionnelles	<b>Montant total du budget proposé</b>	<b>15,4 millions de dollars</b>														
<b>Division(s) participante(s)</b>	<i>Département de l'élaboration des programmes et des politiques:</i> Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division des programmes – action humanitaire et développement; <i>Bureau du Directeur exécutif adjoint:</i> Division des opérations d'urgence, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement; <i>Département de la gestion des ressources:</i> Division des finances, Division des technologies; <i>Département des partenariats et de l'action de sensibilisation:</i> Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds	<b>Durée des initiatives internes d'importance primordiale (une ou plusieurs années)</b>	Initiatives pluriannuelles (2022-2023)														
<b>Lien avec les résultats de gestion inscrits dans le Cadre de résultats institutionnels du PAM</b>	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Efficacité dans les situations d'urgence</td> <td>Gestion du personnel</td> <td>Partenariats</td> <td>Financement</td> <td>Données probantes</td> <td>Technologies</td> <td>Innovations</td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Partenariats	Financement	Données probantes	Technologies	Innovations
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>											
Efficacité dans les situations d'urgence	Gestion du personnel	Partenariats	Financement	Données probantes	Technologies	Innovations											

#### Objectif(s) de la restructuration

La mise en œuvre du nouveau Plan stratégique et du nouveau Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025 nécessitera de modifier les systèmes et les plateformes en place et d'élaborer de nouvelles orientations et de nouvelles approches pour tenir compte de l'ajout de cinq nouveaux effets directs et des produits connexes, des nouveaux résultats de gestion, des indicateurs d'effet direct et de produit révisés et des nouvelles catégories d'activités et pour renforcer l'harmonisation avec le système des Nations Unies. Le nouveau Cadre de résultats institutionnels est l'outil opérationnel utilisé pour mettre en œuvre le nouveau Plan stratégique, qui définit ce que le PAM réalisera ainsi que la façon dont il procédera pour ce faire, en s'appuyant sur des capacités de gestion qui reposent sur des facteurs favorables d'ordre organisationnel. Conjugués à la politique en matière de plans stratégiques de pays, le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels fournissent un cadre de performance et de responsabilité qui donne au PAM les moyens de mesurer et de montrer l'action qu'il mène pour répondre aux besoins humanitaires et aux besoins de développement et de contribuer au renforcement des capacités des gouvernements à mesure qu'ils progressent vers la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Le nouveau Plan et le nouveau Cadre offrent l'occasion d'établir une ligne de visée du PAM plus claire entre les ressources utilisées et les résultats associés, à l'échelon des pays et au niveau institutionnel. Ils définissent les résultats escomptés et les cibles à atteindre par l'ensemble du PAM, et servent ainsi de base à la conception des PSP, ainsi qu'au suivi, à l'évaluation de la performance et à l'établissement de rapports. Les mises à jour et les changements apportés aux systèmes et aux plateformes devront donc permettre l'établissement de rapports au niveau des pays et à l'échelle institutionnelle au sein du nouveau cadre, renforcer la gestion de la performance et faciliter l'affectation et l'utilisation efficaces et efficientes des ressources au service des priorités organisationnelles.

Objectif(s) de la restructuration
<p>Compte tenu du passage de cinq à quatre ans de la durée d'application du plan stratégique, le PAM vise une réorganisation rapide pour faciliter la mise en œuvre de son nouveau Plan stratégique et de son nouveau Cadre de résultats institutionnels dans l'ensemble de ses PSP d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2023, exception faite des 17 PSP dont la nouvelle version sera présentée au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2022 et des 13 PSP dont la nouvelle version devrait être soumise au Conseil à sa première session ordinaire ou à sa session annuelle de 2023. Il faudra à cet effet concentrer les efforts afin de remanier et de renforcer tous les outils et systèmes pertinents destinés aux bureaux de pays dès que possible et de rechercher des mécanismes efficaces et efficaces qui faciliteront le réaligement de plus de 50 PSP d'ici à la fin de l'année, tout en réduisant au maximum la charge pour les bureaux de pays.</p> <p>La proposition de budget pluriannuel de <i>15,4 millions de dollars</i> destinée à cette initiative comprend la modification profonde et l'automatisation des outils et systèmes existants, qui sont nécessaires pour approuver les PSP, les mettre en œuvre et rendre compte de leur exécution conformément au nouveau Plan stratégique et au nouveau Cadre de résultats institutionnels. Elle comprend également les principaux résultats attendus qui amélioreront la mise en œuvre de ce plan et de ce cadre, en particulier dans les domaines des priorités transversales, du renforcement des capacités et de la prestation de services, domaines dans lesquels de nouvelles directives, de nouveaux processus métier et de nouveaux outils ou systèmes devront être élaborés. Ces résultats seront fondés sur la formulation initiale des exigences opérationnelles au cours des deux premiers trimestres de 2022 et établis dans leur version finale et mis en œuvre dans la mesure du possible d'ici à la fin de l'année, de nouvelles composantes étant attendues en 2023.</p> <p>L'initiative interne d'importance primordiale comprend le budget destiné aux activités de la Division des technologies pour 2022 uniquement, tandis que le budget destiné aux autres divisions (principalement la Division de la planification et de la performance institutionnelles) porte sur 2022 et 2023. Le financement supplémentaire concernant la Division des technologies sera pris en compte dans le Plan de gestion pour 2023-2025. Il couvrira la réalisation de certains résultats attendus de l'initiative interne d'importance primordiale tels que l'optimisation des procédures budgétaires sur le terrain, ainsi que des composantes essentielles de la transformation numérique qui fournissent des orientations concernant les procédures allant de la planification de bout en bout à l'établissement des rapports et permettent de concevoir des PSP, de les mettre en œuvre et de rendre compte de leur exécution plus efficacement. Cela aidera à harmoniser la collecte de données lors des opérations, à rationaliser et à automatiser l'établissement de rapports institutionnels, à améliorer la qualité des données et à produire de nouveaux éclairages sur la performance tout en renforçant la base d'éléments factuels et la gestion des connaissances. Ces dépenses dépendent en grande partie des solutions retenues, qui ne seront pas connues tant que les différentes options n'auront pas été conçues et évaluées en 2022.</p>

**Tableau A.1.1: Budget par résultat attendu, Division des technologies et Division de la planification et de la performance institutionnelles à l'appui d'autres divisions (en millions de dollars)**

Résultats attendus	Division des technologies	Division de la planification et de la performance institutionnelles à l'appui d'autres divisions	Total
1 Réalignement des systèmes financiers, des systèmes d'établissement des rapports à l'intention des donateurs et des rapports institutionnels, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes (y compris pour l'analyse de l'interopérabilité avec les Plans-Cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable [ci-après, les Plans-Cadres])	2,19	3,14	<b>5,33</b>
2 Alignement complet des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	2,26	0,79	<b>3,05</b>

**Tableau A.1.1: Budget par résultat attendu, Division des technologies et Division de la planification et de la performance institutionnelles à l'appui d'autres divisions (en millions de dollars)**

Résultats attendus	Division des technologies	Division de la planification et de la performance institutionnelles à l'appui d'autres divisions	Total
3 Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats	2,9	2,20	<b>5,10</b>
4 Gestion de projet et gestion du changement	-	1,88	<b>1,88</b>
<b>Budget total</b>	<b>7,35</b>	<b>8,00</b>	<b>15,35</b>

Le **résultat attendu 1** porte essentiellement sur les points suivants:

- examen complet et réalignement des processus métier pertinents et des flux de données liés au Cadre de résultats institutionnels, notamment de la collecte et du suivi des données sur le terrain;
- reconfiguration des outils existants (COMET, outil des bureaux de pays pour une gestion efficace; SPRING, outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets) utilisés pour approuver les PSP, les mettre en œuvre, rendre compte de leur exécution et améliorer le comptage des bénéficiaires conformément au nouveau Plan stratégique et au nouveau Cadre de résultats institutionnels;
- élaboration d'un nouveau module de comptage des bénéficiaires destiné aux PSP, qui tient compte des nouveaux effets directs, des nouvelles catégories d'activités et des nouvelles étiquettes conçus dans le cadre de l'expérimentation de la nouvelle ligne de visée;
- optimisation des moyens utilisés pour rendre compte, notamment moyennant la reconfiguration de l'information financière en fonction des nouveaux cadres;
- renforcement des priorités transversales mentionnées dans le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels (directives, tableau de bord);
- analyse de l'interopérabilité avec les Plans-Cadres (appui sur terrain) et de la communication des informations sur la base de ces documents, et réduction en parallèle de la charge que représentent les comptes rendus manuels dans le système UN INFO; et
- investissement dans une nouvelle façon d'aborder les priorités transversales afin de mettre en œuvre les engagements pris dans le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels.

Le **résultat attendu 2** vise les objectifs suivants:

- mise en place d'une stratégie de modernisation ou de réalignement qui facilitera l'harmonisation des cadres logiques et des budgets de portefeuille de pays de plus de 50 PSP avec le nouveau Plan stratégique, le nouveau Cadre de résultats institutionnels et la nouvelle ligne de visée tout en nécessitant une intervention manuelle minimale de la part des bureaux de pays;
- élaboration des outils qui rendent possible l'adaptation rapide et l'examen à mi-parcours dans les délais prévus de plus de 50 PSP;
- mise en place d'un double cadre de planification et d'établissement de rapports qui permette de poursuivre la mise en œuvre, en application de la version précédente du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels, des 13 PSP dont l'approbation est prévue en 2023; et
- adaptation des solutions de planification budgétaire et d'établissement de rapports qui facilitent la conception des nouveaux PSP conformément au nouveau cadre et l'adaptation de plus de 50 PSP existants dont la mise en œuvre se poursuivra jusqu'en 2023 (tableau de bord du PAM et portail de données des PSP, par exemple).

Le **résultat attendu 3** est axé sur les éléments suivants:

- optimisation des procédures de planification budgétaire appliquées sur le terrain (plan fondé sur les besoins, plan d'exécution et filière d'approvisionnement) qui facilitent le travail au quotidien des chargés du budget et de la programmation dans les pays, permettent de prendre de meilleures décisions à tous les niveaux du PAM, renforcent le contrôle et, au bout du compte, améliorent l'efficacité et l'efficacé des procédures;
- consolidation et harmonisation du déroulement des opérations d'établissement des budgets dans les bureaux de pays de façon à créer une solution moderne et dynamique qui remplace l'actuelle infrastructure technique fragmentée, améliore l'intégration avec les systèmes institutionnels et soit conforme au nouveau Plan stratégique, au nouveau Cadre de résultats institutionnels et à la nouvelle ligne de visée; et

**Tableau A.1.1: Budget par résultat attendu, Division des technologies et Division de la planification et de la performance institutionnelles à l'appui d'autres divisions (en millions de dollars)**

Résultats attendus	Division des technologies	Division de la planification et de la performance institutionnelles à l'appui d'autres divisions	Total
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ renforcement des solutions de planification budgétaire et des plateformes d'établissement de rapports pour permettre une automatisation de la communication des informations relatives aux activités secondaires (y compris concernant les activités de renforcement des capacités) qui corresponde aux pratiques actuelles de regroupement des activités au niveau des opérations et réduise la charge que représente l'établissement des rapports sur le terrain.</li> </ul> <p>Le <b>résultat attendu 4</b> vise l'objectif suivant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mise en place d'une coordination étroite entre les équipes de gestion du changement sur le terrain et les responsables de la gestion des projets qui œuvrent à la réalisation des résultats attendus susmentionnés en 2022 et 2023 et à la gestion du changement pour parvenir à une mise en œuvre efficace des initiatives menées dans ce domaine.</li> </ul>			

**Tableau A.1.2: Budget par résultat attendu, 2022-2023**

Résultats attendus	2022	2023	Total
1 Réalignement des systèmes financiers, des systèmes d'établissement des rapports à l'intention des donateurs et des rapports institutionnels, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes (y compris pour l'analyse de l'interopérabilité avec les Plans-Cadres)	4,53	0,8	<b>5,33</b>
2 Alignement complet des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	2,88	0,17	<b>3,05</b>
3 Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats	4,2	0,9	<b>5,10</b>
4 Gestion de projet et gestion du changement	1,68	0,19	<b>1,88</b>
<b>Budget total</b>	<b>13,29</b>	<b>2,07</b>	<b>15,35</b>

**Tableau A.1.3: Budget par objet de dépenses, y compris les besoins de dotation en personnel en équivalents temps plein**

Ventilation des coûts	Budget de la Division des technologies*	Division de la planification et de la performance institutionnelles à l'appui d'autres divisions	Total
Dépenses de personnel (en millions de dollars)	1,98	4,09	<b>6,07</b>
Autres dépenses (hors personnel) (en millions de dollars)**	5,37	3,91	<b>9,28</b>
<b>Total (en millions de dollars)</b>	<b>7,35</b>	<b>8,00</b>	<b>15,35</b>
Nombre de postes (en équivalents temps plein)***	14	26	<b>40</b>

\* Les besoins de financement concernent uniquement l'année 2022.

\*\* Les dépenses hors personnel comprennent notamment les dépenses relatives aux consultants, au personnel recruté sur le plan national, aux agents temporaires ainsi qu'aux licences, à la formation et à la gestion du changement.

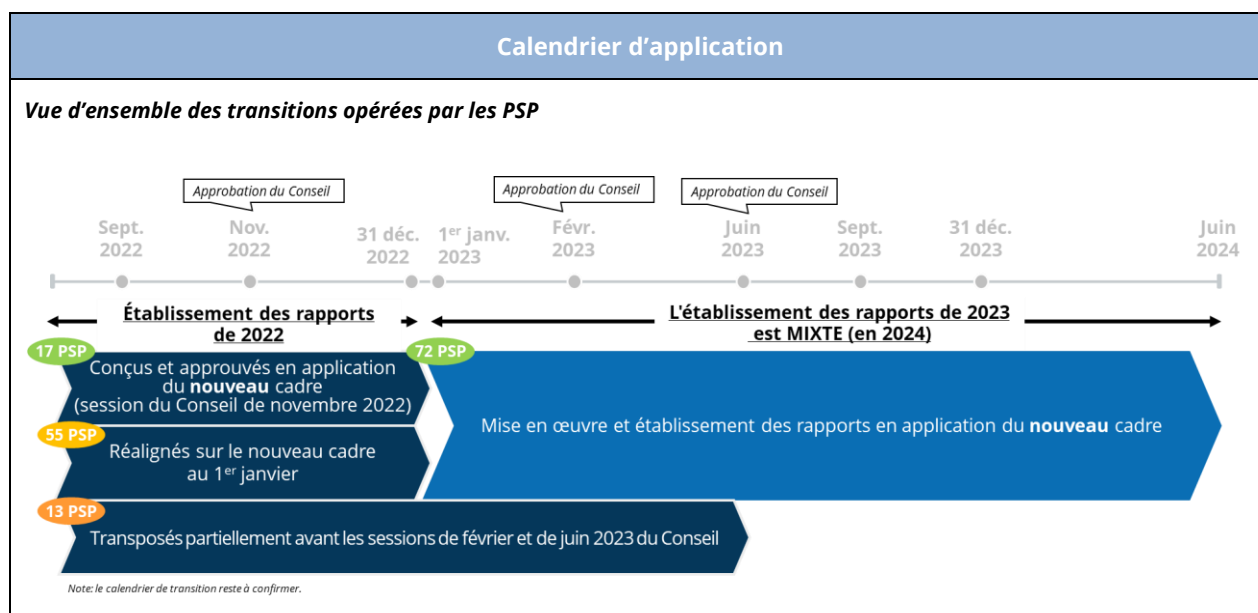
\*\*\* Le nombre de postes correspond au nombre de postes en équivalents temps plein occupés par des employés fonctionnaires et non fonctionnaires tels que des consultants et tient également compte des stagiaires, des agents temporaires et des personnes affectées provisoirement qui travaillent dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

**Tableau A.1.4: Indicateurs de performance clés par résultat attendu**

<b>Résultat attendu 1: Réalignement des systèmes financiers, des systèmes d'établissement des rapports à l'intention des donateurs et des rapports institutionnels, des systèmes de comptage des bénéficiaires et des plateformes (y compris pour l'analyse de l'interopérabilité avec les Plans-Cadres)</b>	
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>Valeur cible (en %) d'ici à la fin de 2023</b>
Pourcentage de systèmes et de plateformes réalignés sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels	100
Niveau de satisfaction des bureaux de pays concernant les outils et les systèmes utilisés conformément au nouveau Plan stratégique et au nouveau Cadre de résultats institutionnels	90
Pourcentage de dispositions énoncées dans le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels qui ont été mises en œuvre	90
Score selon l'indice de la transparence de l'aide de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (Examen quadriennal complet) (résultat de gestion 4)	100
Pourcentage de produits et d'effets directs liés au développement figurant dans les PSP qui sont conformes aux Plans-Cadres sur les plateformes numériques du PAM (résultat de gestion 3)	100 (le cas échéant)
Nombre de pays où le PAM utilise ou alimente le site UN INFO (résultat de gestion 6)	100 (le cas échéant)
Pourcentage de bureaux de pays formés et à même de communiquer des informations sur les priorités transversales	75

<b>Résultat attendu 2: Alignement complet des procédures de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de tous les bureaux de pays sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels</b>	
Pourcentage de cadres logiques des PSP et de budgets de portefeuille de pays alignés sur le nouveau Plan stratégique, le nouveau Cadre de résultats institutionnels et la nouvelle ligne de visée	100 (trois échéances)
Portail de données des PSP et plan de gestion des opérations dans les pays pleinement alignés sur le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels et accessibles aux membres du Conseil d'administration	Objectifs pleinement atteints
<b>Résultat attendu 3: Optimisation des procédures budgétaires sur le terrain pour renforcer les liens entre les ressources et les résultats</b>	
Pourcentage de bureaux de pays qui relient les ressources aux résultats	80
Pourcentage de bureaux de pays qui adoptent le nouvel outil de budgétisation	100
Pourcentage de bureaux de pays qui publient des points sur la filière d'approvisionnement dans les délais impartis	80
<b>Résultat attendu 4: Gestion de projet et gestion du changement</b>	
Nombre de bureaux de pays qui ont été formés aux systèmes mis à niveau	100
Approche suivie en matière de gestion du changement pour une application et une mise en service pleine et entière du Cadre de résultats institutionnels	Objectifs pleinement atteints

Les résultats de gestion sont ceux mentionnés dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025.



## ANNEXE II

### Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie

#### Présentation du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie

1. En 2021, en sa qualité de principal organisme humanitaire au monde, le PAM a fourni une assistance d'importance cruciale à plus de 128 millions de personnes dans plus de 80 pays, qui, pour nombre d'entre eux, connaissaient une situation de crise prolongée. La mission et le mandat du PAM vont au-delà de l'action humanitaire qui vise à *sauver des vies*, et ont également pour objectif de *changer la vie*, de sorte que toutes les actions du PAM contribuent à réduire et à éliminer la faim, à renforcer l'autonomie et à prévenir la répétition des crises au fil du temps.
2. Le PAM doit faire face cette année à des besoins exceptionnels et à des crises qui s'aggravent mutuellement; dans le même temps, il se doit de prévenir les crises alimentaires à venir en tirant parti de son mandat multidimensionnel et de son adhésion à la recommandation du CAD de l'OCDE sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix. L'objectif de sauver des vies, notamment lors des interventions face aux crises, est au cœur de la mission du PAM dans le monde. Les actions destinées à *changer la vie* couvrent tout l'éventail des activités et des services que le PAM peut proposer pour aider à réduire les besoins et venir à bout de la faim<sup>1</sup>. En s'acquittant de son mandat multidimensionnel, et moyennant un investissement suffisant, le PAM peut contribuer à réaliser les objectifs de développement porteurs de transformations profondes poursuivis par un pays en aidant à réduire l'insécurité alimentaire et à la prévenir.
3. Les capacités, les connaissances et la présence qui caractérisent l'excellence organisationnelle du PAM dans les situations de crise peuvent être mises à profit pour atteindre des objectifs nationaux plus larges. Les bureaux de pays du PAM ont besoin d'investissements pour être à même de jouer ce rôle.
4. Les directeurs régionaux et les directeurs de pays du PAM ainsi que leurs interlocuteurs au sein des gouvernements hôtes ont régulièrement fait valoir que les bureaux de pays avaient besoin d'un modèle d'investissement foncièrement différent pour pouvoir concevoir, expérimenter et pérenniser des interventions novatrices qui soient porteuses de changements en profondeur dans les pays où ils opèrent. Les investissements pilotes ont fait la preuve qu'ils pouvaient être rentables, mais pour l'heure, le modèle de fonctionnement du PAM ne facilite pas la fourniture de contributions à la hauteur des objectifs de développement nationaux, car il n'offre pas la souplesse nécessaire pour orienter les financements que les donateurs apportent au PAM vers des programmes qui visent à s'attaquer aux causes profondes et à renforcer la résilience. La création de ce Fonds a pour objectif de remédier à ce problème.

---

<sup>1</sup> Le PAM contribue à *changer la vie* en concevant et en mettant en œuvre des programmes sur mesure adaptés au contexte. Lorsque cela est approprié et demandé, ces programmes peuvent consister à renforcer la résilience, à s'attaquer aux causes profondes et à aider les gouvernements à atteindre leurs objectifs de développement, notamment dans les domaines liés au climat, à la protection sociale et aux programmes en milieu scolaire, tout en contribuant à la réalisation de l'ODD 2. En adoptant une approche systémique et en s'appuyant sur sa participation aux Plans-cadres de coopération et sur ses PSP, le PAM contribue à mettre en place des solutions durables à la hauteur des besoins tout en continuant de placer l'accent sur l'intervention face aux crises et sur ses capacités dans ce domaine.

5. Conformément au Plan stratégique du PAM pour 2022-2025, le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie *aidera* les bureaux de pays à tirer parti des atouts propres au PAM tout en respectant les priorités nationales afin de contribuer à des changements en profondeur. Le Fonds donnera aux bureaux de pays du PAM les *moyens nécessaires* en investissant dans leur capacité à réorienter leur action, à repositionner et à dynamiser leurs programmes et à utiliser des financements nouveaux, à la hauteur des besoins.
6. Dans les pays où les gouvernements et les communautés peuvent bénéficier des avantages comparatifs du PAM pour ce qui est de changer la vie, ce dernier investira dans l'harmonisation de ses programmes et se préparera à concevoir et mettre en œuvre des programmes porteurs de transformations qui contribuent à la réalisation de l'ODD 2, en collaboration avec les gouvernements hôtes et les institutions financières internationales. Ces investissements feront du PAM un partenaire de choix, comme il le démontre lorsque les gouvernements et d'autres partenaires s'adressent à lui pour mettre en œuvre leurs programmes prioritaires.
7. Le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie s'appuiera sur des mécanismes institutionnels, notamment le nouveau Plan stratégique et le nouveau Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025, et sur les enseignements tirés de l'initiative interne d'importance primordiale portant sur l'appui aux programmes et aux partenariats au niveau des bureaux de pays.
8. Les principales caractéristiques structurelles du Fonds sont les suivantes:
  - Les fonds, qui serviront à impulser des programmes et des financements à la hauteur des besoins, seront alloués sur la base d'un mécanisme d'affectation des ressources fondée sur une analyse très poussée qui prendra en compte le degré de préparation des pays et la capacité des bureaux de pays du PAM à mettre en œuvre leurs propositions avec succès.
  - Des ressources non négligeables (de 2,0 millions de dollars à 7,0 millions de dollars) seront directement affectées sur des périodes allant de trois à cinq ans aux pays sélectionnés à l'issue d'une procédure officielle d'appel à propositions qui permettra aux bureaux de pays de déposer des demandes de financement.
  - Sous la conduite du Comité du budget multilatéral, un mécanisme d'approbation rigoureux permettra de prendre des décisions efficaces fondées sur des données factuelles, d'allouer des ressources suffisantes et d'éviter le "saupoudrage" des fonds, l'expérience ayant montré que le "saupoudrage" donne uniquement des résultats à court terme limités pour réduire les déficits de financement immédiats des programmes en cours, mais ne permet pas de mettre en place des approches débouchant sur des transformations durables.
  - Au lieu de servir à combler les déficits de financement des programmes en cours du PAM, les fonds seront utilisés pour les actions jugées porteuses de changements en profondeur, innovantes, évolutives et reproductibles.
  - Un directeur principal assumera la responsabilité de la gestion du portefeuille de projets. Il aidera les bureaux de pays à déposer leurs demandes de fonds, fournira au Comité du budget multilatéral des conseils et des éclairages sur la sélection des investissements, suivra l'avancement des projets et cherchera activement de nouveaux financements.



9. L'efficacité du Fonds sera mesurée à l'aune des progrès durables accomplis sur la voie de la transformation des pays et de la réalisation de l'ODD 2. Chaque investissement doit avoir pour objectif à moyen terme de mobiliser des fonds supplémentaires auprès de divers partenaires et donateurs et de la part du gouvernement concerné, l'action et les investissements étant poursuivis dans un cadre national. Les fonds qui seront apportés par l'intermédiaire du PAM afin de financer la poursuite des programmes sont considérés uniquement comme un effet attendu secondaire. Le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie sera constitué au moyen de ressources internes du PAM, en particulier la part non affectée du Fonds général.
10. Le Secrétariat propose d'affecter un montant de 55 millions de dollars prélevé sur le Fonds général pour constituer le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie.

### **Quel est l'objectif du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie?**

11. Le Fonds a pour objectif de concrétiser les ambitions des gouvernements désireux d'opérer des transformations profondes à l'échelle nationale, notamment en vue de la réalisation des ODD 2 et 17. Le PAM contribuera à réaliser cet objectif en réorientant son soutien selon des modalités qui lui permettent de jouer un rôle catalyseur. Il s'agit là d'une stratégie importante pour freiner l'augmentation des besoins humanitaires et éviter que le déficit de financement du PAM ne se creuse.
12. Le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie permettra aux bureaux de pays de mettre à profit les atouts propres au PAM et de tenir compte des priorités nationales pour favoriser un changement en profondeur dans la perspective de l'élimination de la faim. Dans le cadre de la mise en œuvre de ses PSP, et lorsqu'il sera sollicité pour le faire, le PAM investira dans les services qu'il propose, et montrera ainsi qu'il est à même de contribuer à la concrétisation des ambitions nationales des gouvernements à cet égard.
13. Les capacités, les connaissances et la présence qui caractérisent l'excellence organisationnelle du PAM dans les situations de crise peuvent être mises à profit pour atteindre des objectifs nationaux plus larges. Le PAM doit pour cela collaborer avec les partenaires avec davantage de cohérence pour aider de manière collective à répondre aux besoins des populations, conformément aux Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après, les Plans-Cadres) des pays concernés, en atténuant les risques et la vulnérabilité au fil du temps, en particulier dans les situations de crise prolongée. Ce travail nécessite des stratégies de transition claires qui relient les opérations de secours humanitaires aux activités de relèvement et de développement à long terme et à une stratégie de retrait adaptée aux spécificités du PAM. Le Fonds permettra d'investir dans des stratégies, des processus et des approches à long terme dans les pays où le PAM possède un avantage comparatif, mais où il pourrait être amené à réorienter son action.
14. En 2019, le Conseil a approuvé une initiative interne d'importance primordiale concernant la programmation conjointe et les partenariats; l'objectif était d'élargir et de renforcer la capacité du PAM à se saisir de possibilités de financement à long terme diversifiées. Cette initiative visait à mettre en place des projets multisectoriels à l'appui de la réalisation d'objectifs gouvernementaux; à cet effet, des points de départ qui permettraient au PAM d'adapter ses programmes pour contribuer à la mise en œuvre de priorités nationales à grande échelle ont définis. Dans certains pays, le PAM est parvenu à se positionner pour faciliter la mise en œuvre d'activités menées et financées par les gouvernements, notamment au moyen de fonds provenant d'institutions financières internationales. L'expérience a montré que les gouvernements sont prêts à investir et à collaborer dans le cadre d'activités visant à changer la vie, y compris au moyen de sources de financement nationales. Le PAM travaille par conséquent à la genèse et à la conception de programmes nationaux qui contribuent à la réalisation de l'ODD 2, et montre ainsi qu'il est nécessaire de

participer aux phases initiales de la conception et de l'élaboration des programmes nationaux pour assurer ce nouveau mode de financement.

15. En 2021, les activités destinées à changer la vie ont représenté 1,24 milliard de son budget total. L'accent mis dernièrement sur la conclusion d'accords avec des gouvernements et des institutions financières internationales s'est avéré efficace, mais les accords d'un montant important ont été passés dans des pays fragiles. Le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie placera le PAM dans une position lui permettant d'aider les gouvernements à mettre en œuvre leurs priorités de développement à grande échelle et à obtenir des résultats convaincants.
16. Des études de cas de premier plan montrant le pouvoir dynamisant des investissements stratégiques consacrés à l'action des gouvernements et des institutions financières internationales ont notamment été menées au Burkina Faso, au Cameroun, en Haïti, au Kenya, au Liban, au Mozambique, au Nicaragua, au Pakistan, en République démocratique du Congo et en Somalie.

En Haïti, le bureau de pays mettra en œuvre des activités d'une valeur de plus de 150 millions de dollars sur deux ans à la suite d'investissements consentis dans l'expertise technique et les capacités opérationnelles en matière de protection sociale. Pendant quatre à cinq ans, le PAM a dépêché sur place des spécialistes hautement qualifiés pour aider le Gouvernement à concevoir une politique nationale de protection sociale à un moment où se faisait ressentir un besoin croissant de filets de protection sociale. Le PAM s'appuie sur son avantage comparatif clairement défini dans le domaine des dépenses sociales en investissant dans une base de données de protection sociale inclusive et de vaste portée, dans l'expertise technique et dans les capacités opérationnelles, autant d'éléments qui ont fait la preuve de sa capacité à obtenir les résultats escomptés. Cela a donné au bureau de pays les moyens de se positionner comme partenaire stratégique du Gouvernement et du Fonds monétaire international, ce qui a permis de renforcer le soutien reçu par la suite de la part de la Banque mondiale et de la Banque interaméricaine de développement. Ensemble, le PAM et les institutions financières internationales avec lesquelles il travaille en partenariat aident à présent le Gouvernement à opérer des transformations profondes.

17. Le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie permettra aux bureaux de pays sélectionnés de réaliser ce type d'investissements qui se prêtent à une transposition à plus grande échelle, et de mener ainsi les actions suivantes:
  - a) *Diversification des sources de financement*: le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie aidera les bureaux de pays à collaborer plus activement au sein de diverses coopérations instaurées entre des gouvernements et des institutions financières internationales dans différents domaines d'activité. Cela cimentera le rôle du PAM en tant que partenaire stratégique dans ses domaines d'excellence en vue de la réalisation de l'ODD 2.
  - b) *Amélioration du positionnement stratégique du PAM*: un certain nombre de gouvernements et d'institutions financières internationales demandent au PAM d'assumer des fonctions consultatives plus stratégiques et plus techniques à l'appui de la réalisation d'objectifs nationaux. Le positionnement plus systématique du PAM à cet égard renforcera l'influence que celui-ci exerce sur les effets directs des projets et contribuera à opérer des transformations profondes dans les pays.

- c) *Dynamisation de la programmation en interne*: l'objectif est d'aider le PAM à élaborer, dans certains domaines d'activité, des propositions de valeur intégrées qui puissent prendre en compte les priorités des gouvernements et des institutions financières internationales et soient fondées sur l'avantage comparatif clairement défini du PAM.

Au *Kenya*, un appui ciblé destiné au bureau de pays a permis au PAM de signer avec le Gouvernement son premier accord de partenariat sur l'action climatique dirigée localement, dont le but est d'accroître la résilience locale face aux répercussions du changement climatique en renforçant les capacités nécessaires pour planifier, budgétiser et mettre en œuvre des investissements en faveur de la résilience et en rendre compte, en partenariat avec les autorités des comtés et les communautés.

18. En servant de catalyseur pour la réalisation des objectifs décrits dans le paragraphe précédent, le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie fera du PAM un partenaire de choix des gouvernements, à même d'aider ces derniers à mener des interventions nationales prioritaires de grande ampleur qui contribueront grandement à réduire les risques, à prévenir les vulnérabilités, à renforcer la résilience des individus, des ménages, des communautés et des pays et à atteindre l'ODD 2.
19. Le Fonds offrira aux bureaux de pays la sécurité et la souplesse dont ils ont besoin pour mettre en œuvre l'approche à moyen et long terme nécessaire pour dynamiser le changement en interne, améliorer le positionnement stratégique du PAM et diversifier les sources de financement, qui seront spécifiquement adaptées à l'environnement opérationnel. Les bureaux de pays élaboreront des propositions qui décriront les possibilités offertes, la stratégie et les conditions permettant de contribuer à la réalisation des objectifs porteurs de transformations des pays concernés, en mettant en évidence les liens avec l'ODD 2, les plans nationaux de développement, les Plans-cadres de coopération et les contributions convenues par l'intermédiaire des PSP.
20. Les effets directs seront reliés aux plans nationaux de développement et aux domaines prioritaires énoncés dans les Plans-cadres de coopération pour les ODD 2 et 17. En fonction de la situation dans le pays, des investissements pourront être réalisés dans le domaine de l'assistance technique au service du développement tenant compte des risques ou, plus particulièrement, dans des domaines thématiques tels que l'adaptation au changement climatique, les systèmes alimentaires résilients et la protection sociale, y compris les programmes en milieu scolaire.
21. À plus longue échéance, les bureaux de pays qui recevront des ressources par l'intermédiaire du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie serviront d'études de cas pour le PAM, et fourniront des interventions susceptibles de déboucher sur des changements en profondeur et d'être reproduites à plus grande échelle ainsi que des enseignements tirés de l'expérience dans divers contextes. Les rapports consacrés aux effets directs concorderont avec le Cadre de résultats institutionnels.

Au *Cameroun*, le bureau de pays a conçu dernièrement, en collaboration avec le Gouvernement, la Banque mondiale et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, un projet en matière de sécurité alimentaire relié aux financements destinés aux interventions rapides accordés dans le cadre du Guichet de financement des ripostes aux crises mis en place par la Banque mondiale. Cette collaboration permettra au PAM d'utiliser des ressources d'un montant de 60 millions de dollars pour répondre aux besoins immédiats et aux besoins de relèvement qui se sont fait jour à la suite des multiples crises auxquelles le pays a dû faire face.

## **Mécanisme d'affectation des ressources, gouvernance, établissement de rapports et montant du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie**

### ***Mécanisme d'affectation des ressources***

22. Le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie a pour objectif de financer des projets relatifs à l'ODD 2 nouveaux et porteurs de transformations, qui offrent de nombreuses possibilités de s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire avec efficacité tout en optimisant la résilience à long terme et en mettant en place des partenariats multisectoriels solides dans les pays participants.
23. Pour que la mise en œuvre des projets porteurs de transformations financés par le Fonds soit efficace, il faudra des institutions publiques qui fonctionnent et soient stables. Les critères de sélection utilisés dans le cadre du mécanisme d'affectation des ressources viseront donc à trouver le juste équilibre entre la nécessité pour un pays d'opérer des transformations relatives à l'ODD 2 et l'intention des institutions publiques d'œuvrer en faveur de transformations à long terme et non uniquement en faveur des interventions menées pour faire face aux crises immédiates. Le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie complétera d'autres initiatives du PAM, notamment celles destinées à répondre aux besoins dans les zones touchées par des crises.
24. La politique de ciblage des financements inhérente au fonctionnement du Fonds exige une analyse approfondie qui permette de sélectionner les pays adéquats et d'utiliser de manière optimale chaque dollar investi pour optimiser les transformations opérées. Le mécanisme d'affectation des ressources est donc axé sur les données et s'appuie sur des critères de sélection précis définis en amont.
25. Le mécanisme d'affectation des ressources du Fonds repose sur une procédure en trois étapes à l'issue de laquelle les projets retenus recevront une allocation pour une période de cinq ans au maximum.
26. Ces trois étapes sont les suivantes:
  - Étape 1: évaluation du degré de préparation du pays à accueillir un projet financé par le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie.
  - Étape 2: évaluation de la capacité des bureaux de pays à impulser un projet porteur de transformations profondes.
  - Étape 3: évaluation, au moyen d'une procédure de validation, du potentiel des projets proposés.

### ***Gouvernance***

27. La structure de gouvernance du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie comprendra les éléments suivants:
  - Le Groupe de direction et le Directeur exécutif donneront des avis sur la stratégie à suivre et appuieront la mise en œuvre à l'échelle mondiale.
  - Un Comité du budget aura pour fonctions d'examiner et de valider les propositions de projet à financer, en s'appuyant sur le mandat du Comité du budget multilatéral.
  - Un gestionnaire de portefeuille sera chargé de la gestion générale du Fonds, et devra à ce titre:
    - rendre compte au Comité du budget multilatéral des suites données aux recommandations relatives à la présélection des propositions des bureaux de pays;

- faciliter la collaboration intersectorielle (avec la Division des programmes – action humanitaire et développement, la Division des partenariats stratégiques et d'autres unités du Siège);
- collaborer avec les directeurs de pays, lesquels demeurent les interlocuteurs des gouvernements hôtes et des institutions financières internationales qui travaillent aux côtés du PAM sur le terrain; et
- assumer la responsabilité pleine et entière des résultats et appuyer activement les projets financés dans les bureaux de pays.

### ***Établissement des rapports***

28. Il est essentiel que les rapports consacrés aux projets qui reçoivent des crédits du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie soient axés sur des objectifs précis. L'impact est mesuré au moyen d'indicateurs de performance clés (IPC), qui seront définis dès le début de la phase d'élaboration des propositions de projet et reliés à la théorie du changement inscrite dans les projets.
29. Les principaux IPC serviront à évaluer la capacité des projets d'aide à la transformation à impulser la mise en place de partenariats solides avec les gouvernements, les institutions financières internationales et les donateurs bilatéraux. On trouvera en annexe le plan de travail des projets ainsi que les principaux IPC.
30. Des IPC secondaires peuvent être ajoutés afin de mesurer les nouveaux financements dont le PAM bénéficie pour compléter les investissements du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie à l'échelle des pays.
31. L'information sur les projets est renforcée par un suivi formel et informel régulier qui met l'accent sur la transparence.

### ***Montant du Fonds***

32. La création du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie est une réponse à la nécessité cruciale pour le PAM de disposer d'un mécanisme permettant le financement souple de projets porteurs de transformations, qui s'attaquent aux causes profondes et améliorent la résilience à moyen et long terme.
33. Le Fonds a pour objectif de faire du PAM le partenaire clé des gouvernements dans leurs efforts de transformation relatifs à l'ODD 2. Il bénéficiera à cet effet d'une réserve de 55 millions de dollars, sur laquelle des fonds d'un montant compris entre 2 millions de dollars et 7 millions de dollars pourront être affectés par bureau de pays sélectionné en vue de la mise en place, en collaboration avec les gouvernements, de projets innovants susceptibles d'impulser des changements à long terme contribuant à la réalisation de l'ODD 2.
34. Étant donné que les projets porteurs de transformations peuvent nécessiter des financements d'une durée supérieure aux trois à cinq ans prévus initialement, la souplesse de la structure du Fonds permettra une reconstitution des ressources en provenance de contributions et d'investissements multisectoriels supplémentaires grâce à la mise en œuvre de dispositifs de mobilisation de ressources et de financement innovant.

## ANNEXE

**Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie**  
**Plan de travail pour la période allant de la mi-2022 à la mi-2024**

Action	2022							2023												2024						
	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	
Présentation des propositions de financement au Conseil pour approbation	x																									
Création du secrétariat du Fonds et définition des procédures internes à appliquer	x	x																								
Mise en service du Fonds	x	x	x	x	x																					
Sensibilisation et publication d'une note d'orientation			x	x	x																					
Premier appel à propositions (sélection des premiers bureaux de pays)					X*																					
Deuxième appel à propositions (sélection de bureaux de pays supplémentaires)																	X**									
Sélection des propositions									X*	X*											X**	X**				
Approbation des financements											X*													X**		

Action	2022							2023												2024						
	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	
Déblocage des fonds											X*													X**		
Début de la mise en œuvre des programmes												X*													X**	
Établissement des rapports annuels à l'intention du Conseil																			X							

\* Actions relatives au premier appel à propositions.

\*\* Actions relatives au deuxième appel à propositions.

Note: des examens sont envisagés à la mi-2025 (deux ans après la première affectation de ressources) et à la mi-2027.

#### Principaux IPC relatifs au Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie

Pourcentage de bureaux de pays recevant des fonds qui ont conclu des accords avec les gouvernements.

Pourcentage d'objectifs d'étape des projets atteints.

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD-OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
IPC	indicateur de performance clé
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays