



Session annuelle du Conseil
d'administration

Rome, 25–28 mai 2015

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 6 de l'ordre du
jour

Pour examen

F

Distribution: GÉNÉRAL
WFP/EB.A/2015/6-G/1*
(en français uniquement)
13 mai 2015
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES INTERVENTIONS D'URGENCE MAJEURES COORDONNÉES AU NIVEAU CENTRAL

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

* Nouvelle parution pour raisons techniques

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter le coordonnateur mentionné ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

M. S. Hongray
Directeur du Bureau du Commissaire
aux comptes
Tél.: 066513-2392

**Le Contrôleur et
Vérificateur général des
comptes de l'Inde
assure les services
d'audit externe du
Programme alimentaire
mondial (PAM)**

**Sa mission consiste à
fournir une assurance
indépendante au PAM et
à apporter une valeur
ajoutée à la direction du
Programme en
formulant des
recommandations
constructives.**

**Pour plus de détails,
veuillez contacter:**

M. Stephen Hongray

**Directeur du Bureau du
Commissaire aux comptes
Programme alimentaire mondial
Via Cesare Giulio Viola, 68/70
00148 Rome, Italie.**

Tél: 0039-06-6513-2392

Email: stephen.hongray@wfp.org

Rapport d'audit externe

Rapport de l'audit opérationnel de la gestion par le PAM des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central



सत्यमेव जयते

**CONTRÔLEUR ET VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DES COMPTES DE L'INDE**

Résumé

Le présent rapport rend compte des résultats de l'audit réalisé par le Contrôleur et Vérificateur général des comptes de l'Inde de la gestion par le Programme alimentaire mondial (PAM) des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central.

Une "intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central" correspond à une situation d'urgence extraordinaire qui nécessite une intervention dépassant les moyens dont disposent le bureau de pays et le bureau régional dans le pays et au niveau de la région. Il est donc probable qu'une telle situation oblige à recourir temporairement à des procédures, moyens, systèmes et outils spéciaux d'intervention, et elle suppose en général une augmentation directe de l'appui fourni par le Siège au plus haut niveau.

Depuis octobre 2012, le PAM classe ses interventions d'urgence sur une échelle à trois niveaux, une intervention d'urgence de niveau 3, c'est-à-dire une intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central, étant une opération de secours qui nécessite la mobilisation des moyens d'intervention globaux du PAM pour appuyer le ou les bureaux de pays et/ou le bureau régional concernés. D'importantes ressources ont été mobilisées pour financer ce type d'interventions.

Nous avons observé que le PAM définit le niveau d'urgence d'une intervention après avoir analysé cinq critères, à savoir ampleur, complexité, urgence, moyens nécessaires et risque pour sa réputation. Ces critères sont évalués au niveau stratégique par l'Équipe spéciale chargée de la stratégie. Le PAM a élaboré un document type sur les options, sous forme d'un tableau présentant les diverses options de classement d'une intervention d'urgence à partir d'une analyse des cinq critères. Ce tableau a été utilisé dans le cas de la crise en Iraq et de celle causée par le virus Ebola. Nous encourageons le PAM à renforcer son dispositif consistant à analyser dans le détail les cinq critères et à documenter les résultats avant de déclarer une situation d'urgence de niveau 3, comme il l'a fait dans le cas de la crise en Iraq et de celle liée au virus Ebola.

S'agissant des décisions prises au cours des réunions de l'Équipe spéciale chargée de la stratégie, le PAM doit se doter d'un mécanisme formel de suivi de leur application et des progrès accomplis en la matière.

Nous avons observé qu'il n'avait pas été présenté de rapport sur l'analyse complète des enseignements tirés de l'intervention aux Philippines et qu'une analyse de ce type axée sur

divers aspects du pilotage de l'intervention n'avait démarré pour aucune des crises de niveau 3. Le PAM pourrait s'efforcer de respecter les délais prescrits en ce qui concerne l'établissement des rapports.

Le PAM dispose d'un site Web, OPWeb, qui constitue une plateforme unifiée pour les opérations, la préparation aux catastrophes et la logistique. Nous sommes d'avis que l'ajout de liens ou de contributions d'autres divisions enrichirait ce site. Il nous a été dit que le PAM était déjà en train d'élaborer un tel modèle.

Nous avons observé que les données financières étaient présentées au Conseil d'administration par catégories d'activités, sans être ensuite ventilées entre situations d'urgence de niveau 3 et autres interventions d'urgence. Nous sommes d'avis que, si le Conseil d'administration et les autres parties prenantes recevaient des informations financières concernant les projets liés aux interventions de niveau 3, ils pourraient plus aisément comprendre les résultats obtenus antérieurement et voir quelles ressources sont affectées à l'appui de ces interventions.

INTRODUCTION

Objectifs stratégiques

1. Le Programme alimentaire mondial (PAM), premier organisme humanitaire au monde chargé de lutter contre la faim à l'échelle planétaire, a été établi par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Il a pour mission d'éliminer la faim dans le monde.
2. Le Plan stratégique pour 2014–2017 définit le cadre général des opérations et du rôle du PAM pour parvenir à un monde où la faim aura disparu. Il énonce les objectifs suivants:
 - sauver des vies et protéger les moyens d'existence en situation d'urgence;
 - soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence;
 - réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels; et
 - réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.

Catégories d'activités du PAM

3. Les opérations du PAM relèvent de quatre catégories:
 - les **opérations d'urgence**, qui fournissent une assistance alimentaire pour répondre aux besoins d'urgence;
 - les **interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR)**, qui fournissent une assistance alimentaire pour répondre aux besoins de secours prolongés et appuyer le relèvement après une situation d'urgence;
 - les **projets de développement**, qui contribuent à appuyer le développement économique et social;
 - les **opérations spéciales**, destinées à remettre en état et à renforcer l'infrastructure de transport pour permettre une livraison rapide de l'assistance alimentaire, et à renforcer la coordination avec les autres institutions des Nations Unies et les partenaires en fournissant un service commun préalablement défini.

Interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central: aperçu

4. Sauver des vies et protéger les moyens d'existence en situation d'urgence est le premier Objectif stratégique du PAM. Les opérations d'urgence sont donc cruciales pour atteindre les objectifs du PAM. Au fil des ans, le PAM a élaboré un classement bien précis des situations d'urgence. Il classe ses interventions d'urgence sur une échelle à trois niveaux:

- **Interventions de niveau 1:** opérations de secours correspondant aux moyens d'intervention du bureau de pays du PAM concerné, avec l'appui habituel que fournit le bureau régional;
- **Interventions de niveau 2:** opérations de secours nécessitant une augmentation régionale des moyens disponibles au niveau du pays;
- **Interventions de niveau 3:** opérations de secours nécessitant une mobilisation des moyens d'intervention globaux du PAM (c'est-à-dire une intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central) pour appuyer le ou les bureaux de pays et/ou le bureau régional concernés.

5. Une "intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central", ou situation d'urgence de niveau 3, correspond à une situation d'urgence extraordinaire qui nécessite une intervention dépassant les moyens dont disposent le bureau de pays et le bureau régional dans le pays et au niveau de la région. Lorsque le degré d'urgence, l'ampleur et la complexité de l'opération excèdent les moyens dont disposent immédiatement le bureau de pays et le bureau régional et mettent en péril la réputation du PAM et de l'ONU et/ou requièrent momentanément la mise en œuvre de procédures, de moyens et de ressources extraordinaires disponibles au niveau central, l'opération d'urgence est classée dans la catégorie des interventions d'urgence de niveau 3. Il est donc probable qu'une telle situation d'urgence oblige à activer temporairement le recours à des procédures, moyens, systèmes et outils spéciaux d'intervention, et elle suppose en général une augmentation directe de l'appui fourni par le Siège au plus haut niveau.

6. Le PAM définit le niveau d'urgence d'une intervention après avoir analysé cinq critères, à savoir ampleur, complexité, urgence, moyens nécessaires et risque pour sa réputation. Dans le cas où une situation d'urgence est classée au niveau 3, l'intervention est coordonnée conformément aux dispositions du Protocole d'activation des interventions d'urgence du PAM afin de veiller à ce que les ressources soient réparties au mieux et de faciliter une intervention prompte, appropriée et dynamique.

7. Les interventions d'urgence de niveau 3 suivantes ont été lancées entre 2010 et 2014:

TABLEAU 1							
Interventions d'urgence de niveau 3	2010	2011	2012	2013	2014	En cours	Date d'activation
Iraq					√	√	11 août 2014
Ebola					√	√	13 août 2014
Soudan du Sud				√	√	√	23 décembre 2013
Soudan du Sud			√				8 février 2012
République centrafricaine				√	√	√	11 décembre 2013
Philippines				√			12 novembre 2013
Opération régionale syrienne			√	√	√	√	14 décembre 2012
Somalie/Corne de l'Afrique		√	√				19 juillet 2011
Niger/Sahel	√						22 juillet 2010
Pakistan	√						20 août 2010
Haïti	√						13 janvier 2010

8. On trouvera en annexe la liste des projets exécutés au titre des interventions d'urgence de niveau 3 et équivalent dans les pays où de telles interventions ont été déclenchées au cours de la période couverte par le présent audit.

9. Le tableau ci-après présente le portefeuille des interventions d'urgence de niveau 3 lancées depuis 2010, ainsi que leur budget:

TABLEAU 2			
Année	Nombre d'interventions d'urgence de niveau 3	Nombre de bénéficiaires	Budget total (en millions de dollars)
2010	3	17 844 817	924
2011	1	10 768 275	958
2012	3	19 206 072	1 852
2013	4	7 030 536	650
2014 (jusqu'en juin)	3	5 900 000	1 674

10. D'importantes ressources sont mobilisées pour financer ces interventions (coûts afférents à la gestion de l'opération ainsi qu'à l'assistance fournie aux bénéficiaires) et le PAM est exposé à un risque exceptionnellement élevé en termes de réputation s'il ne parvient pas à s'acquitter de sa mission dans ces contextes.

11. Le tableau ci-dessous présente l'état du financement des quatre opérations de niveau 3 au 31 août 2014:

TABLEAU 3		
Interventions de niveau 3	Besoins de financement (en millions de dollars)	Contributions confirmées (en millions de dollars)
Opération régionale syrienne	1 509,32	813,22
Philippines	72,85	73,31
République centrafricaine	110,95	93,50
Soudan du Sud	554,28	242,60
Cameroun*	17,88	10,74

* Les activités visent principalement à fournir aux réfugiés centrafricains un accès adéquat à la nourriture et à faire en sorte qu'ils aient une consommation alimentaire suffisante.

Objectifs de l'audit

12. Les grands objectifs de notre audit opérationnel de la gestion des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central étaient de vérifier les points suivants:

- il existe des critères rigoureux pour déterminer si une situation d'urgence nécessite une intervention coordonnée au niveau central;
- des plans ont été établis pour déterminer quel type d'intervention mener (moyens à mobiliser et mode d'intervention);
- il existe des protocoles types se rapportant au fonctionnement des équipes spéciales chargées de la stratégie et des opérations, à l'administration des fichiers d'agents à mobiliser en cas d'urgence, à la dotation en effectifs, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement (produits alimentaires et fonds), etc., gérés activement au Siège, et la coordination voulue est assurée;
- la ponctualité, l'ampleur et la nature de l'intervention sur le terrain sont adéquates et permettent une action efficace, en particulier quand il faut faire face simultanément à plusieurs situations d'urgence;
- les partenariats avec les gouvernements et d'autres organismes sont exploités efficacement pour éviter les chevauchements et optimiser les interventions;
- le suivi et le contrôle assurés par le Siège et le Coordonnateur des secours d'urgence au niveau régional sont appropriés et un système efficace d'information de gestion est en place.

Portée de l'audit

13. Notre audit a porté sur les services du Siège du PAM à Rome, les trois bureaux régionaux¹ et les trois bureaux de pays² sélectionnés ainsi que le Bureau du Coordonnateur des secours d'urgence au niveau régional, à Amman. Il a été réalisé entre septembre et décembre 2014. Nous avons examiné tous les protocoles se rapportant aux interventions d'urgence de niveau 3 lancées entre janvier 2010 et septembre 2014. La chaîne des événements

¹ Le Caire, Dakar et Bangkok.

² Cameroun, Philippines et Soudan du Sud.

a été passée en revue à partir des éléments déclencheurs de la situation d'urgence et de l'activation du protocole, durant la phase d'exécution et jusqu'à la levée du niveau 3 d'urgence.

Critères d'audit

14. Les résultats de la gestion par le PAM des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central ont été évalués au regard des Objectifs stratégiques du Programme ainsi que des politiques, règles, règlements et directives spécifiques applicables à la gestion de ce type d'intervention. Nous avons également recouru au Statut et au Règlement financier du PAM.

Méthodologie de l'audit

15. Nous avons discuté des objectifs, de la portée et de la méthodologie de l'audit avec la direction du PAM au Siège, les bureaux de pays et les bureaux régionaux au cours des conférences initiales. Nous avons envoyé des questionnaires aux bureaux extérieurs dans lesquels nous nous sommes rendus, avons étudié à fond et analysé documents et registres et nous sommes entretenus avec les fonctionnaires concernés. Nous avons organisé des entretiens avec les principaux responsables des unités fonctionnelles du PAM pour obtenir des éclairages et de précieuses informations sur les divers aspects du travail des divisions dont ils ont la charge. Nous avons également passé en revue les constatations de notre audit avec la direction au cours des conférences finales.

Remerciements

16. Nous remercions la direction du PAM pour sa coopération et son assistance à tous les stades de l'audit.

CONSTATATIONS DE L'AUDIT

Déclaration d'une intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central

17. L'activation d'une intervention d'urgence de niveau 3 est régie par le Protocole d'activation des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central adopté par le PAM en 2006, ultérieurement annulé et remplacé par le Protocole d'activation des interventions d'urgence de 2012.

18. Le dispositif servant à estimer l'ampleur et la complexité d'une situation d'urgence repose pour l'essentiel sur la recommandation du bureau de pays et du bureau régional

concernés, les rapports d'autres organisations d'aide humanitaire et d'autres institutions des Nations Unies, les informations publiées par les médias et les alertes reçues par d'autres voies. Dans certains cas, des missions sont organisées sur le terrain pour apprécier l'ampleur de la situation d'urgence en vue d'aider à prendre une décision quant à son classement. Le Directeur des services d'urgence s'en remet à des données de ce type pour formuler à l'intention du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale une recommandation relative à la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 3.

19. Le PAM a élaboré un document type sur les options, sous forme de tableau présentant les diverses options de classement de l'intervention d'urgence à partir d'une analyse des cinq critères indiqués au paragraphe 6. Une fois rempli, ce tableau est présenté à l'Équipe spéciale chargée de la stratégie pour examen et aval (ou rejet). Ce tableau a été utilisé dans le cas de la crise en Iraq et de celle liée au virus Ebola, et devrait l'être à l'avenir.

20. Nous avons observé que, bien que six situations d'urgence de niveau 3 aient été déclarées après l'entrée en vigueur du protocole d'octobre 2012, une analyse détaillée n'a été réalisée que pour l'intervention d'urgence menée en Iraq et celle liée à Ebola.

21. Le PAM a déclaré que le Protocole de 2012 ne l'obligeait nullement, et qu'il ne s'était pas engagé, à préparer et fournir un document relatif aux options ou tout autre document justifiant la déclaration d'une situation d'urgence de niveau 3. Le protocole offre un cadre d'analyse qui a toujours été utilisé au cours des débats concernant les options d'activation. Par ailleurs, le texte du mémorandum de déclaration d'une intervention d'urgence de niveau 3 comporte une section dans laquelle l'activation est toujours justifiée.

22. Nous sommes d'avis que la documentation relative à l'analyse des cinq critères doit être étoffée, comme cela a été fait pour l'Iraq et la situation d'urgence causée par le virus Ebola, avant de déclarer une situation d'urgence de niveau 3.

Recommandation 1

Nous encourageons le PAM à renforcer son dispositif consistant à analyser dans le détail les cinq critères et à documenter les résultats avant de déclarer une situation d'urgence de niveau 3, comme il l'a fait dans le cas de la crise en Iraq et de celle liée au virus Ebola.

23. La direction a accepté cette recommandation.

Équipe spéciale chargée de la stratégie

24. Conformément aux dispositions du Protocole d'activation des interventions d'urgence de 2012, l'Équipe spéciale chargée de la stratégie a pour mission de s'occuper des problèmes d'ordre stratégique, notamment de la qualité du pilotage des interventions d'urgence du PAM. Cette équipe, qui est présidée par la Directrice exécutive, se compose du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale, du Chef de cabinet, des Sous-Directeurs exécutifs, du Directeur des services d'urgence, du Directeur des interventions d'urgence coordonnées au niveau central, du ou des directeurs régionaux de la ou des régions concernées et du Directeur de la Division de la communication.

25. Nous avons examiné le compte rendu des réunions concernant chacune des crises de niveau 3 et avons observé ce qui suit:

- i) En ce qui concerne la situation d'urgence syrienne, l'Équipe spéciale chargée de la stratégie s'est réunie à plusieurs reprises, à intervalles réguliers. Il n'en a pas été de même pour les autres crises de niveau 3.
- ii) Les nombreux comptes rendus mis à notre disposition étaient rédigés à la main, en abrégé, et nous n'avons donc pas pu les déchiffrer pour voir quelles décisions avaient été prises lors de ces réunions, qui était présent et quels points devant donner lieu à une action avaient été soulevés et devraient donc faire l'objet d'un suivi par la suite.
- iii) S'agissant des décisions prises au cours des réunions de l'Équipe spéciale chargée de la stratégie, les mémorandums et circulaires de suivi expliquant les mesures à prendre compte tenu de l'issue des réunions n'ont pu être mis à la disposition du personnel chargé de l'audit. Nous n'avons donc pas été en mesure d'obtenir des assurances s'agissant de savoir si les décisions prises lors des réunions de l'Équipe spéciale étaient bien appliquées et si un suivi de leur application était effectué pour les interventions d'urgence de niveau 3.

Recommandation 2

Le PAM pourrait s'efforcer de rendre plus efficace le travail de l'Équipe spéciale chargée de la stratégie en mettant en place un mécanisme formel de suivi qui permettrait de veiller à l'application des décisions prises lors des réunions et de suivre les progrès accomplis en la matière.

26. Prenant acte de cette recommandation, la direction a déclaré qu'il existait déjà des systèmes de suivi de l'application des décisions prises et que la mise à jour prochaine des divers protocoles applicables aux interventions d'urgence coordonnées au niveau central serait l'occasion de préciser le système de suivi et de l'améliorer.

Publication des rapports sur l'analyse complète des enseignements tirés des interventions

27. Aux termes du Protocole d'activation des interventions d'urgence de 2012, dans les 60 jours à compter de la levée du niveau 3 d'urgence, le Directeur des services d'urgence fera réaliser une analyse complète des enseignements tirés de l'intervention, l'Équipe spéciale chargée de la stratégie procédera à sa propre analyse axée sur divers aspects du pilotage de l'intervention de niveau 3 et, dans le cas d'une intervention d'urgence humanitaire menée à l'échelle du système, le PAM participera à l'examen de gestion réalisé a posteriori.

28. Nous avons observé qu'il n'avait pas été présenté de rapport de l'analyse complète des enseignements tirés de l'intervention aux Philippines, bien que le niveau 3 d'urgence ait été levé le 11 janvier 2014.

29. Nous avons également observé qu'une analyse des enseignements tirés des divers aspects du pilotage de l'intervention n'avait encore été entreprise pour aucune des interventions d'urgence de niveau 3.

30. Le PAM a répondu que le rapport d'analyse pour les Philippines était sur le point d'être terminé.

Recommandation 3

Le PAM pourrait s'efforcer de respecter les délais prescrits pour l'établissement des rapports sur les enseignements tirés des interventions d'urgence de niveau 3 et d'organiser une analyse distincte des enseignements concernant le pilotage de ces interventions.

31. Prenant acte de cette recommandation, le PAM a déclaré que, depuis 2010, sept analyses complètes des enseignements tirés des interventions avaient été réalisées et que la question des délais était problématique dans le contexte des crises prolongées.

OPWeb, un outil de gestion des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central

32. Dans le cas d'une crise de niveau 3, l'efficacité de l'intervention dépend de manière décisive de la préparation préalable, que ce soit au niveau central ou sur le terrain. Dans ce type d'intervention, les services du Siège appuient l'intervention d'urgence, et il est de ce fait indispensable que des mesures d'intervention systématiques soient prévues. Nous avons donc effectué une évaluation des principales mesures d'intervention prévues au PAM.

33. OPWeb³ est opérationnel depuis juillet 2014. Ce site Web entend fusionner en toute fluidité les renseignements concernant les opérations, la préparation aux catastrophes, les rapports de situation, le déploiement et la logistique, afin de fournir une plateforme d'information complète à l'ensemble du personnel du PAM. OPWeb donne des orientations sur les éléments essentiels d'information, dénomination utilisée pour décrire un ensemble prédéfini de données structurées recueillies, traitées et utilisées au cours des 72 premières heures d'une situation d'urgence survenant brusquement. Les éléments essentiels d'information servent à appuyer la prise de décisions de telle sorte que l'intervention soit efficace et coordonnée.

34. Si OPWeb est bien une plateforme unifiée pour les opérations, la préparation aux catastrophes et la logistique, elle ne constitue toutefois pas une plateforme collective pour toutes les divisions. Nous sommes d'avis que des liens ou des contributions d'autres divisions enrichiraient ce site.

35. Le PAM a déclaré qu'il était déjà en train de mettre au point un tel modèle et qu'une enquête portant sur l'utilisation d'OPWeb avait été réalisée, dont les résultats étaient en cours d'analyse.

Recommandation 4

Le PAM pourrait poursuivre ses efforts d'actualisation du site Web OPWeb pour veiller à ce qu'il devienne un site intégré regroupant des données pertinentes provenant de toutes les divisions.

36. La direction a accepté cette recommandation.

³ OPWeb est un portail sur le Web qui a remplacé et élargi l'ancien EPWEB (portail sur les secours et la préparation aux situations d'urgence).

Rapports au Conseil d'administration

37. Conformément aux alinéas 1, 2 et 3 de l'article XIV du Statut du PAM, le Conseil d'administration doit assurer la surveillance de tous les fonds du PAM. Le Plan de gestion est l'un des principaux moyens de contrôle des fonds du PAM dont dispose le Conseil, qui est chargé d'approuver le budget et le programme de travail. Le Plan de gestion présente dans leurs grandes lignes le budget, établi en fonction des besoins, et le financement des programmes calculé à partir des prévisions de contributions, un budget administratif et d'appui aux programmes, les besoins imprévus et un examen du plan de gestion précédent, entre autres éléments.

38. Nous avons observé que les données financières étaient présentées au Conseil d'administration par catégories d'activités, sans être ensuite ventilées entre interventions d'urgence de niveau 3 et autres interventions d'urgence.

39. Le PAM a indiqué que les données communiquées dans le Plan de gestion concernaient tous les projets, y compris l'estimation des ressources et des dépenses par catégorie d'activités (projets de développement, opérations d'urgence, IPSR et opérations spéciales), comme le prescrivait le Règlement financier, et qu'il était spécifiquement rendu compte au Conseil des interventions d'urgence coordonnées au niveau central lors des séances d'information trimestrielles consacrées aux opérations. Le PAM a ajouté que les interventions d'urgence de niveau 3 ne constituaient pas une catégorie distincte d'activités, et que la situation d'un projet (qui pouvait être en cours) était le reflet de la situation d'un pays. De l'avis du PAM, il n'était donc pas fondamentalement nécessaire d'un point de vue opérationnel de prévoir un nouveau code distinct au moment de l'activation d'une intervention d'urgence de niveau 3.

40. Nous avons observé que les opérations d'urgence lancées dans le cadre d'interventions de niveau 3 constituaient les principales activités du PAM, puisqu'elles représentaient de 55 pour cent à 60 pour cent du montant total des coûts des programmes. Nous sommes donc d'avis que si le Conseil d'administration et les autres parties prenantes recevaient des informations financières (y compris sur les dépenses encourues) concernant les projets liés aux interventions de niveau 3, ils pourraient plus aisément comprendre les résultats obtenus antérieurement et voir quelles ressources sont affectées à l'appui des interventions d'urgence de niveau 3.

Recommandation 5

Le PAM pourrait envisager la possibilité de présenter des informations financières (y compris sur les dépenses encourues) concernant les projets lancés dans le cadre d'interventions d'urgence de niveau 3.

41. La direction a accepté cette recommandation.

Relations avec les bailleurs de fonds

42. En application du Protocole d'activation des interventions d'urgence de 2012, quand une intervention de niveau 3 est déclarée, les divisions opérationnelles du PAM doivent activer leur propre protocole d'intervention afin de mobiliser les ressources globales du PAM.

43. Nous avons observé que, pour les opérations d'urgence de niveau 3, une lettre d'appel signée par la Directrice exécutive était adressée au départ à une liste de donateurs pour demander un appui financier. Outre ces appels envoyés par courrier, le PAM étudiait la possibilité de recourir à des sources de financement non habituelles en établissant des profils de donateurs spécifiques par pays et par d'autres moyens, notamment les contacts personnels de hauts responsables, la diffusion de rapports de situation, l'envoi de rapports à l'extérieur, l'organisation de visites de donateurs sur le terrain, la tenue de séances informelles d'information sur les opérations à l'intention du Conseil d'administration, la publication de points sur la situation, la participation à des appels communs lancés à l'échelle du système des Nations Unies ou le recours aux médias (communiqués de presse, large diffusion de vidéos et d'histoires personnelles, réseaux sociaux, etc.).

Recommandation 6

Nous encourageons le PAM à poursuivre les efforts qu'il déploie pour mobiliser des ressources globales à la fois auprès de ses bailleurs de fonds habituels et des donateurs non habituels.

44. La direction a pris acte de cette recommandation.

Renforcement des capacités

45. Le registre central des risques de décembre 2011 signalait que le personnel spécialisé et l'éventail des compétences disponibles ne suffisaient pas quand il fallait accélérer la montée en puissance de nouvelles initiatives. Il soulignait que le nombre de situations d'urgence simultanées réduisait la disponibilité de personnel dûment qualifié et expérimenté. Les systèmes d'information et de gestion ne parvenaient pas à traiter la quantité de demandes

d'information et d'analyse et les responsables étaient trop sollicités. Le registre des risques indiquait notamment à cet égard qu'il importait d'élaborer une stratégie de formation et de déploiement du personnel pour les situations d'urgence. Les registres centraux des risques de 2012, 2013 et 2014 indiquaient également que des mesures telles que l'élaboration d'une stratégie de formation et de déploiement du personnel et la création d'une équipe de réserve permettraient d'atténuer la sollicitation excessive des ressources du PAM lorsque les situations d'urgence se multipliaient.

46. Le PAM a indiqué que l'état de la mise en œuvre de ces mesures était actualisé trimestriellement et présenté au Groupe de haut niveau chargé de la gestion. Le point le plus récent datait de septembre 2014, date à laquelle il avait été vérifié si la mise en œuvre des mesures d'atténuation était complète et efficace. Le PAM a ajouté que la mise en œuvre de telles mesures justifiait une réduction du niveau du risque. Les membres du Groupe de haut niveau chargé de la gestion ont néanmoins jugé que cet aspect continuait de constituer pour l'organisation un "risque élevé".

47. Nous avons observé que, d'après le registre central des risques de 2014, pour ce qui était de la "sollicitation excessive des ressources du PAM lorsque les situations d'urgence se multiplient", 16 mesures d'atténuation étaient indiquées, dont six seulement avaient été pleinement mises en œuvre, les dix autres n'étant appliquées que dans une proportion allant de 40 pour cent à 90 pour cent. S'agissant du risque de "manque de compétence pour de nouvelles initiatives", les deux mesures d'atténuation indiquées dans le registre étaient appliquées à 60 pour cent et 80 pour cent respectivement.

Recommandation 7

Le PAM pourrait accélérer l'adoption de mesures visant à faire face aux risques répertoriés dans le registre central des risques de 2014 en ce qui concerne la "sollicitation excessive des ressources du PAM lorsque les situations d'urgence se multiplient", afin qu'il y soit remédié rapidement.

48. La direction a pris acte de cette recommandation.

ANNEXE

Interventions d'urgence de niveau 3 et équivalent du PAM – 2010–2014			
Pays	N° de projet	Catégorie d'activité	Titre du projet
Ebola	200760	Opér. spéc.	Fourniture de services aériens humanitaires pour faire face à la flambée de la maladie à virus Ebola en Afrique de l'Ouest
	200767	Opér. spéc.	Appui en matière de logistique et de télécommunications d'urgence pour faire face à la flambée de la maladie à virus Ebola en Afrique de l'Ouest
	200698	Opér. d'urg./ interv. imméd.	Assistance aux personnes touchées par la maladie à virus Ebola en situation d'insécurité alimentaire
	200761	Opér. d'urg.	NIVEAU RÉGIONAL: Appui aux populations dans les zones touchées par l'épidémie d'Ebola en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone
Iraq	200677	Opér. d'urg.	Aide d'urgence en faveur des populations touchées par la crise en Iraq
	200729	Opér. d'urg./ interv. imméd.	Assistance alimentaire d'urgence en faveur des personnes déplacées en Iraq en raison des combats dans la ville de Mossoul, Gouvernorat de Ninewa
	200746	Opér. spéc.	Appui aux modules de la logistique et des télécommunications d'urgence en Iraq
Syrie et région	200279	Opér. d'urg./ interv. imméd.	Assistance alimentaire d'urgence en faveur des personnes touchées par les troubles en Syrie
	200339	Opér. d'urg.	Assistance alimentaire d'urgence en faveur des personnes touchées par les troubles en Syrie
	200536	Opér. d'urg./ interv. imméd.	Assistance alimentaire d'urgence en faveur des personnes touchées par l'intensification des troubles civils
	200410	Opér. spéc.	Syrie – troubles en Syrie: augmentation des moyens logistiques du PAM, coordination de la logistique et des télécommunications d'urgence
	200477	Opér. spéc.	Augmentation et coordination des moyens concernant la logistique et les télécommunications à l'appui des opérations humanitaires en Syrie
	200433	Opér. d'urg.	NIVEAU RÉGIONAL: assistance alimentaire aux populations syriennes vulnérables en Jordanie, au Liban, en Iraq, en Turquie et en Égypte du fait du conflit en Syrie
	200414	Opér. d'urg./ interv. imméd.	Assistance aux réfugiés syriens en Jordanie
	200426	Opér. d'urg./ interv. imméd.	Assistance alimentaire d'urgence aux réfugiés syriens au Liban

Interventions d'urgence de niveau 3 et équivalent du PAM – 2010–2014			
Pays	N° de projet	Catégorie d'activité	Titre du projet
République centrafricaine	200522	Opér. spéc.	Fourniture de services aériens humanitaires en République centrafricaine
	200565	Opér. d'urg./ interv. imméd.	IR-EMOP-CFCO - conflit armé en République centrafricaine
	200605	Opér. spéc.	Appui logistique aux opérations du PAM et augmentation des moyens des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence en République centrafricaine
	200646	Opér. spéc.	Renforcement de la coordination du module de la sécurité alimentaire en République centrafricaine
	200689	Opér. d'urg.	NIVEAU RÉGIONAL: assistance alimentaire et nutritionnelle aux réfugiés centrafricains dans les régions orientale et d'Adamaoua
	200650	Opér. d'urg.	Sauver des vies et protéger les moyens d'existence en République centrafricaine
Soudan du Sud	200659	Opér. d'urg.	Opérations d'urgence en réponse au conflit au Soudan du Sud
	200572	IPSR	Assistance alimentaire et nutritionnelle au titre des secours et du redressement, de l'appui à la transition et du renforcement des capacités aux fins de la mise en place de solutions durables au problème de la faim au Soudan du Sud
	200174	IPSR	KENYA: assistance alimentaire aux réfugiés
	200365	IPSR	ÉTHIOPIE: assistance alimentaire aux réfugiés de la Somalie, de l'Érythrée, du Soudan et du Soudan du Sud
	200429	IPSR	OUGANDA: stabilisation de la consommation alimentaire et réduction de la malnutrition aiguë chez les réfugiés et les ménages extrêmement vulnérables
	200597	Opér. d'urg.	SOUDAN: assistance alimentaire aux populations vulnérables touchées par les conflits et les catastrophes naturelles
	200702	Opér. spéc.	Opérations de pont aérien (marchandises)
200634	Opér. spéc.	Fourniture de services aériens humanitaires au Soudan du Sud	
Soudan du Sud	200341	Opér. spéc.	Fourniture de services aériens humanitaires au Soudan du Sud
	200423	Opér. spéc.	Augmentation des moyens du module de la sécurité alimentaire pour faire face à la poursuite des problèmes humanitaires au Soudan du Sud
	200399	Opér. Spéc.	Module des télécommunications d'urgence – fourniture à la communauté humanitaire au Soudan du Sud de

Interventions d'urgence de niveau 3 et équivalent du PAM – 2010–2014			
Pays	N° de projet	Catégorie d'activité	Titre du projet
			services relatifs aux technologies de l'information et des communications
	200361	Opér. spéc.	Activités du module de la logistique à l'appui de la communauté humanitaire au Soudan du Sud
	200338	Opér. d'urg.	Assistance alimentaire aux populations en situation d'insécurité alimentaire et touchées par le conflit au Soudan du Sud
Philippines	200631	Opér. d'urg.	Aide aux personnes touchées par le super-typhon Haiyan
	200633	Opér. spéc.	Coordination du module de la sécurité alimentaire et de l'agriculture à la suite du passage du typhon Haiyan (Yolanda) aux Philippines
	200595	Opér. spéc.	Augmentation des moyens des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence suite au passage du typhon Haiyan aux Philippines
Somalie/ corne de l'Afrique	200281	Opér. d'urg.	Lutte contre la faim et l'insécurité alimentaire en Somalie
	200344	Opér. spéc.	Augmentation des moyens des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence pour faire face à la situation humanitaire en Somalie
Pakistan	200145	IPSR	Assistance alimentaire en faveur de la sécurité alimentaire des ménages, du relèvement rapide et de la stabilité sociale
	200177	Opér. d'urg.	Assistance alimentaire d'urgence aux familles touchées par les inondations survenues au Pakistan lors de la mousson
	200181	Opér. spéc.	Coordination du module de la logistique à l'appui de la communauté humanitaire et renforcement de la capacité de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise
	200363	Opér. spéc.	Augmentation des moyens du module de la logistique à l'appui de l'intervention menée par le Gouvernement pakistanais et la communauté humanitaire pour faire face aux inondations dans le sud du pays
Niger/Sahel	200051	IPSR	Sauver des vies, réduire la malnutrition et protéger les moyens d'existence des populations vulnérables
	200124	Opér. spéc.	Augmentation des moyens logistiques à l'appui de l'IPSR 106110 et de l'opération d'urgence 200170 ainsi que des services interinstitutions (modules de la logistique et des télécommunications d'urgence)
	200170	Opér. d'urg.	Sauver des vies et améliorer l'état nutritionnel des populations exposées à l'insécurité alimentaire touchées par la sécheresse et des taux de malnutrition élevés au Niger

Interventions d'urgence de niveau 3 et équivalent du PAM – 2010–2014			
Pays	N° de projet	Catégorie d'activité	Titre du projet
Haïti	200108	Opér. spéc.	Augmentation des moyens concernant la logistique et les télécommunications et coordination des opérations de secours à la suite du tremblement de terre en Haïti
	200109	Opér. spéc.	Fourniture de services aériens d'aide humanitaire à la suite du tremblement de terre en Haïti
	200110	Opér. d'urg.	Assistance alimentaire aux populations touchées par le tremblement de terre en Haïti

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
IR-EMOP	opération d'urgence approuvée de manière à permettre une intervention immédiate
ONU	Organisation des Nations Unies