



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

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

---

|                        |                                                  |
|------------------------|--------------------------------------------------|
| Distribution: générale | Point 5 de l'ordre du jour                       |
| Date: 16 novembre 2019 | WFP/EB.2/2019/5-(A,B)/2                          |
| Original: anglais      | WFP/EB.2/2019/4-(B,D)/2                          |
|                        | Ressources, questions financières et budgétaires |
|                        | Pour information                                 |

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

---

## **Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires**

Le Directeur exécutif a le plaisir de présenter ci-après le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) sur les questions concernant le PAM. Le rapport couvre les points suivants de l'ordre du jour:

- Plan de gestion du PAM pour 2020-2022 (WFP/EB.2/2019/5-A/1)
- Charte révisée du Bureau de l'Inspecteur général (WFP/EB.2/2019/4-B/1)
- Point sur la feuille de route intégrée (WFP/EB.2/2019/4-D/1)

COPIE DE LA LETTRE REÇUE DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES – NEW YORK

Référence: AC/2095

Comité consultatif pour  
les questions administratives et budgétaires

Le 15 novembre 2019

Monsieur le Directeur exécutif,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint un exemplaire du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant les documents qui lui ont été présentés, notamment ceux intitulés "Plan de gestion du PAM pour 2020-2022" (WFP/EB.2/2019/5-A/1) et "Charte révisée du Bureau de l'Inspecteur général" (WFP/EB.2/2019/4B/1).

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir présenter le rapport complet, sous forme de document distinct, au Conseil d'administration du PAM à sa prochaine session, et transmettre dès que possible une version imprimée de ce document au Comité consultatif.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur exécutif, l'assurance de ma très haute considération.

Le Président  
Cihan Terzi

M. David Beasley  
Directeur exécutif  
Programme alimentaire mondial  
Via Cesare Giulio Viola, 68-70  
00148 Rome, Italie

## I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné deux rapports du Programme alimentaire mondial (PAM) présentés au Conseil d'administration pour approbation: i) le Plan de gestion du PAM pour 2020-2022 (WFP/EB.2/2019/5-A/1) et ii) la Charte révisée du Bureau de l'Inspecteur général (WFP/EB.2/2019/4-B). Le Comité consultatif était également saisi d'un document soumis au Conseil d'administration pour examen, intitulé "Point sur la feuille de route intégrée" (WFP/EB.2/2019/4-D/1), et d'un document soumis au Conseil pour information, intitulé "Plan de travail de l'Auditeur externe"(WFP/EB.2/2019/5-B/1). Lors de l'examen des rapports, le Comité consultatif s'est entretenu avec des représentants du Secrétariat du PAM, qui lui ont communiqué des informations supplémentaires et des éclaircissements, dont les derniers ont été reçus par écrit le 31 octobre 2019.

## II. Plan de gestion du PAM pour 2020-2022

### Besoins opérationnels

2. Le Plan de gestion du PAM donne des informations sur les besoins opérationnels correspondant aux réorientations stratégiques et programmatiques définies dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, tant au niveau des pays qu'au niveau institutionnel (voir WFP/EB.2/2019/5-A/1, par. 5 à 32). Le rapport fait état d'une augmentation des besoins opérationnels, estimés à 10,6 milliards de dollars É.-U. pour 2020, soit une hausse de 8 pour cent par rapport à 2019. Le niveau projeté des contributions pour 2020 étant de 7,45 milliards de dollars, en hausse de 10 pour cent par rapport aux 6,8 milliards de dollars initialement prévus pour 2019, il en résulterait un déficit de financement d'un montant de 3,1 milliards de dollars (29 pour cent) en 2020. On estime que les projets du PAM viendront directement en aide à 87,6 millions de bénéficiaires, soit 11 pour cent de plus que le chiffre prévisionnel pour 2019 (*ibid.*, Résumé et par. 40, 74 et 78).
3. À sa demande, le Comité consultatif a obtenu des informations sur les besoins et les prévisions de financement pour la période allant de 2015 à 2020, lesquelles figurent dans le tableau 1 ci-après. Le Comité observe une diminution de l'écart entre les besoins opérationnels et les financements, lequel devrait passer de 3,8 milliards de dollars en 2017 à 3,1 milliards de dollars en 2020. **Le Comité consultatif constate que les efforts de mobilisation de fonds consentis par le PAM ont conduit à une augmentation du niveau des contributions pour 2019 et des prévisions de financement pour 2020.**

**Tableau 1: Besoins et prévisions de financement, 2015-2020 (en millions de dollars)**

|                                                                  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020*  |
|------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Besoins, y compris les coûts d'appui indirects (Plan de gestion) | 7 967 | 8 581 | 9 007 | 9 011 | 9 796 | 10 566 |
| Prévisions de financement (Plan de gestion)                      | 4 400 | 4 900 | 5 200 | 5 700 | 6 800 | 7 450  |
| Déficit de financement                                           | 3 567 | 3 681 | 3 807 | 3 311 | 2 996 | 3 116  |

\* Prévisions d'août 2019

### **Renforcement de la résilience**

4. Le rapport indique que le PAM s'emploie à réduire les besoins en matière d'action humanitaire en investissant dans les activités de préparation et d'intervention rapide, dans les initiatives de renforcement de la résilience menées avec les gouvernements et dans l'appui aux activités contribuant à traiter les causes profondes de la faim (*ibid.*, par. 36). Il précise également que par rapport à 2019, l'estimation des besoins opérationnels du PAM pour 2020 fait apparaître une augmentation de 20 pour cent des ressources nécessaires pour les interventions à mener face aux crises, une baisse de 18 pour cent de celles requises au titre du renforcement de la résilience et une diminution de 7 pour cent de celles nécessaires aux activités et aux programmes prévus pour traiter les causes profondes (*ibid.*, par. 74 à 77 et tableau III.1). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la baisse enregistrée dans le domaine du renforcement de la résilience était essentiellement due à une diminution des besoins des opérations menées en Iraq, au Yémen, en République démocratique du Congo et en Turquie. Toutefois, le Comité a été informé que cette baisse globale ne donnait pas une image complète des activités visant à développer l'accès des petits producteurs<sup>1</sup> aux marchés ou à améliorer les moyens d'existence et à renforcer les capacités des individus et des institutions dans divers pays, notamment en Iraq, en République démocratique du Congo, en Afghanistan, à Madagascar et en République arabe syrienne.

### **Transferts sous forme de produits alimentaires et de type monétaire**

5. Le rapport indique que les besoins prévus par le PAM au titre des interventions face à une crise s'élèvent à 7,8 milliards de dollars en 2020, soit 74 pour cent de l'ensemble des besoins. Les 26 pour cent restants concernent les activités de renforcement de la résilience et les programmes traitant les causes profondes, dont les besoins opérationnels sont estimés respectivement à 2,2 milliards de dollars et 527 millions de dollars (*ibid.*, tableau III.1).
6. Le rapport précise que sur un montant total de 8,7 milliards de dollars de transferts au titre des besoins opérationnels, les transferts de produits alimentaires en nature représentent 47 pour cent de l'assistance prévue par le PAM en 2020, alors que les transferts de type monétaire devraient représenter 37 pour cent de l'assistance totale. La ventilation des coûts de transfert figure au tableau III.7 du rapport (*ibid.*, Résumé). Le document indique par ailleurs que les transferts de type monétaire ont progressé de manière constante au cours des dix dernières années et que le PAM est l'organisme qui assure le plus de transferts monétaires à des fins humanitaires. La région du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale concentre 44 pour cent de la totalité des transferts de type monétaire prévus pour 2020 (*ibid.*, par. 104). L'usage des transferts en espèces non assortis de restrictions continuera de se développer en 2020 et devrait représenter 2,3 milliards de dollars, soit près de 26 pour cent du montant total de l'aide opérationnelle assurée par le PAM pour l'exercice (*ibid.*, par. 106). Le Comité consultatif constate qu'en 2019, les transferts de produits alimentaires en nature ont représenté 50 pour cent de l'assistance prévue par le PAM, contre 37 pour cent pour les transferts de type monétaire (*ibid.*, tableau III.7). Le Comité relève par ailleurs que la part des bons-produits<sup>2</sup> s'est accrue, passant de 2 pour cent en 2019 à environ 4 pour cent en 2020 (*ibid.*).

---

<sup>1</sup> Personne qui possède ou gère une exploitation agricole plus petite qu'une ferme.

<sup>2</sup> Un bon-produit est un crédit équivalent à une quantité fixe de produits alimentaires donnés.

7. En réponse à sa demande, des informations complémentaires ont été communiquées au Comité consultatif permettant de comparer la valeur des produits alimentaires distribués de 2016 à 2018 et celle des transferts de type monétaire fournis durant cette même période, comme indiqué au tableau 2 ci-après. **Le Comité consultatif constate une tendance à la hausse des transferts de type monétaire pour la fourniture de l'aide durant la période 2016-2018 et espère bien que des mécanismes efficaces de suivi et de contrôle sont en place pour garantir que les fonds sont correctement utilisés et que les risques sont atténués.**

**Tableau 2: Valeur comparative des transferts de type monétaire et des transferts de produits alimentaires (en millions de dollars) – 2016 à 2018**

|                                                                                                    | 2016         | 2017           | 2018           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|
| <i>En millions de dollars</i>                                                                      |              |                |                |
| <b>Valeur comparative des transferts de type monétaire et des produits alimentaires distribués</b> | 882,3        | 1 446,1        | 1 760,5        |
| Transferts de type monétaire effectués                                                             | 2 051,1      | 2 197,5        | 2 132,6        |
| Produits alimentaires distribués                                                                   |              |                |                |
| <b>Répartition des transferts de type monétaire, par lieu</b>                                      |              |                |                |
| Turquie                                                                                            | 55,4         | 340,8          | 463,3          |
| Liban                                                                                              | 215,9        | 244,9          | 276,5          |
| Jordanie                                                                                           | 145,5        | 148,6          | 161,3          |
| Somalie                                                                                            | 25,9         | 134,8          | 116,1          |
| Yémen                                                                                              | 28,9         | 63,6           | 90,9           |
| Iraq                                                                                               | 53,8         | 56,5           | 56,5           |
| Nigéria                                                                                            | 4,7          | 37,2           | 47,5           |
| République démocratique du Congo                                                                   | 16,4         | 18,7           | 46,4           |
| Mali                                                                                               | 6,9          | 14,7           | 35,2           |
| Kenya                                                                                              | 23,1         | 37,3           | 33,8           |
| Tchad                                                                                              | 7,0          | 22,9           | 33,7           |
| Bangladesh                                                                                         | 9,9          | 9,1            | 33,6           |
| Éthiopie                                                                                           | 19,5         | 15,4           | 29,6           |
| Soudan                                                                                             | 36,1         | 23,6           | 27,0           |
| Territoires palestiniens                                                                           | 17,6         | 22,6           | 26,7           |
| Soudan du Sud                                                                                      | 13,5         | 28,8           | 25,1           |
| Ouganda                                                                                            | 5,9          | 14,6           | 23,9           |
| Égypte                                                                                             | 18,9         | 20,9           | 23,3           |
| Colombie                                                                                           | 4,4          | 5,9            | 20,0           |
| Malawi                                                                                             | 11,8         | 23,7           | 18,8           |
| Autres                                                                                             | 160,9        | 161,7          | 171,3          |
| <b>Total</b>                                                                                       | <b>882,3</b> | <b>1 446,1</b> | <b>1 760,5</b> |

Remarque: D'après les états financiers du PAM.

## Budget administratif et d'appui aux programmes

8. Le rapport indique que le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) répond aux priorités définies par le PAM et fournit un appui aux programmes et à l'administration des activités de celui-ci. Le budget AAP proposé par le PAM pour 2020 s'élève à 423,6 millions de dollars, soit une hausse de 38,5 millions de dollars (10 pour cent de plus que le budget AAP de 385,1 millions de dollars pour 2019) correspondant à l'augmentation en pourcentage du niveau projeté des contributions. Cette hausse se répartit comme suit: 1) 29,5 millions de dollars à l'appui de six priorités institutionnelles du PAM: rôle de chef de file dans les situations d'urgence, excellence des programmes, mobilisation de fonds et partenariats au service de l'élimination de la faim, transformation numérique, simplification et efficacité des processus du PAM, personnel et culture institutionnelle (*ibid.*, tableau IV.2, par. 166 à 201); 2) 8,7 millions de dollars pour financer certains aspects essentiels des services de contrôle indépendant, notamment les activités de lutte contre la fraude et la corruption et la mise en œuvre ciblée de contrôles internes au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays (*ibid.*, tableau IV.2, par. 144 à 159) (voir le par. 16 ci-dessous); et 3) 3,5 millions de dollars pour financer des déficits structurels (gestion des installations et sécurité au Siège et Secrétariat du Conseil d'administration) (*ibid.*, tableau IV.2, par. 160 à 165).

### Effectifs des bureaux de pays

9. S'agissant des effectifs des bureaux de pays du PAM (*ibid.*, tableau A.II.2), le rapport fait apparaître une diminution du nombre de postes d'administrateur financés par le budget AAP dans les bureaux de pays en 2020. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le budget AAP proposé pour les bureaux de pays s'inscrivait dans le processus d'établissement du plan de gestion et était réexaminé chaque année. Les dépenses de personnel correspondant aux postes de directeur de pays et aux postes P-3 dans certains bureaux de pays étaient jusqu'alors comprises dans l'enveloppe budgétaire allouée aux bureaux de pays, en sus de coûts supplémentaires qui étaient calculés en fonction de la taille du bureau. Le Comité a en outre été informé qu'au vu des conclusions d'un audit opérationnel portant sur la décentralisation et des transformations introduites par la feuille de route intégrée, des ajustements avaient été apportés à la méthode d'affectation des crédits AAP correspondant aux dépenses de personnel et autres coûts, tous les bureaux de pays recevant désormais une allocation de crédits standardisée, quelle que soit la taille de leur portefeuille d'activités.
10. Le Comité a également appris que dans le cadre du processus d'établissement du dernier plan de gestion en date, la direction du PAM avait soumis au Conseil d'administration une proposition visant à relever le budget AAP des bureaux de pays d'environ 10 millions de dollars. Dans le budget AAP de 2020 pour les bureaux de pays, il est proposé de "monétiser" les postes P-3 afin de donner aux directeurs de pays une plus grande marge de manœuvre en leur permettant de planifier le recrutement d'employés à des classes différentes et sous divers types de contrat, selon que de besoin, et/ou de financer d'autres coûts de fonctionnement en vue de faire face à l'évolution rapide de l'environnement opérationnel du PAM.
11. S'agissant du recrutement de personnel local, le Comité a été informé que le PAM ne poursuivait pas une politique délibérée de nationalisation. Néanmoins, au moment d'élaborer son plan stratégique de pays, chaque bureau analysait la taille et la composition des effectifs nécessaires pour exécuter ce plan. Parmi les considérations prises en compte figuraient l'impartialité, la neutralité, la liberté de circulation, la capacité du marché local de l'emploi d'offrir les compétences requises, et le respect des critères de roulement pour les fonctionnaires internationaux. Le Comité a été informé que la majorité des effectifs des

bureaux de pays serait recrutée localement et que le plan de gestion donnerait aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays davantage de latitude pour décider de l'utilisation des ressources au niveau local. **Le Comité consultatif prend note du changement apporté au mode de financement des effectifs des bureaux de pays et encourage le PAM à appliquer cette nouvelle approche pour faire une plus grande place aux agents recrutés localement dotés des compétences requises. Le Comité ne doute pas que dans la prochaine mise à jour de son plan de gestion, le PAM fera le point sur les résultats du nouveau mode de financement et ses incidences sur les effectifs.**

### **Stratégie relative au secteur privé**

12. Pour intensifier la mobilisation de fonds auprès des particuliers, le PAM précise dans son rapport que la première phase de l'initiative concernant la stratégie relative au secteur privé exigera l'investissement de 13,1 millions de dollars en 2020, dont le financement sera assuré par les initiatives internes d'importance primordiale et par le Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes (*ibid.*, Résumé et par. 287). Ayant demandé des éclaircissements, le Comité consultatif a été informé que les dons des particuliers constituent la principale source de dons des organisations non gouvernementales sur le marché mondial de la collecte de fonds, et qu'en augmentant ses recettes provenant des contributions de particuliers, le PAM pourrait prêter assistance à davantage de personnes à travers le monde. L'objectif était de créer un modèle qui parvienne à s'autofinancer en cinq ans et fournisse au PAM une proportion importante de recettes d'utilisation souple.
13. Le Comité a également été informé que la nouvelle approche de mobilisation de fonds auprès des particuliers proposée par le PAM comprenait trois éléments: i) une stratégie axée sur le numérique utilisant des moyens de communication ou de marketing numériques très performants pour cibler les appels, qui s'appuieraient sur des exemples récents de réussite comme l'application "Share the Meal" (voir le par. 14 ci-après); ii) une approche numérique globale visant à faciliter la réaffectation des investissements, l'application des meilleures pratiques et l'optimisation des programmes sur les marchés et circuits; et iii) des cycles d'itération rapide rendus possibles par l'approche numérique globale, qui permettraient au PAM d'engager un dialogue plus fluide avec ses sympathisants en améliorant constamment les contenus, les approches, les plateformes et les outils afin d'optimiser le programme dans son ensemble.
14. À sa demande, le Comité consultatif a reçu des données sur le nombre d'utilisateurs et les dons obtenus depuis 2016 grâce à l'application mobile de collecte de fonds "Share the Meal", comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 3: Nombre d'utilisateurs et montant des fonds collectés grâce à l'application "Share the Meal"**

| <b>Année</b> | <b>Montant brut des fonds collectés (en millions de dollars)</b> | <b>Téléchargements (en milliers)</b> |
|--------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 2016         | 3,2                                                              | 377                                  |
| 2017         | 4,8                                                              | 246                                  |
| 2018         | 5,6                                                              | 296                                  |
| 2019*        | 7,3                                                              | 310                                  |

\* Note: En octobre 2019.

15. Le Comité a également reçu des précisions sur les objectifs de recettes provenant du secteur privé pour la période 2020-2025, lesquels prévoient une hausse considérable des fonds collectés, qui devraient passer de 40,2 millions de dollars en 2020 à 172,2 millions de dollars en 2025. **Le Comité consultatif prend note de l'augmentation importante des fonds reçus grâce à l'application "Share the Meal" ainsi que de la hausse prévue des financements provenant du secteur privé dans son ensemble. Le Comité ne doute pas que dans la prochaine mise à jour de son plan de gestion, le PAM fera le point sur sa stratégie relative au secteur privé.**

#### **Signalements de fraude**

16. Le rapport rend compte des moyens prévus pour renforcer les capacités de contrôle et de suivi des bureaux régionaux (3,14 millions de dollars), des bureaux de pays (0,65 million de dollars) et du Siège (4,93 millions de dollars) (*ibid.*, par. 144 à 159; voir le par. 8 ci-dessus). Il indique également que les ressources affectées au Bureau de l'Inspecteur général (1,7 million de dollars) ont pour but de procurer à celui-ci les moyens de faire face à l'augmentation récente du nombre d'affaires à traiter et de donner des assurances suffisantes quant aux opérations du PAM, à l'aide d'audits et d'examen préventifs d'intégrité (*ibid.*, par. 148). À sa demande, le Comité consultatif a reçu les données reproduites au tableau 4 ci-dessous concernant le montant des fraudes avérées signalées soit par le biais des mécanismes de ligne téléphonique directe, soit dans le cadre d'examen d'intégrité et d'inspections, comme indiqué dans les rapports annuels du Bureau de l'Inspecteur général.

**Tableau 4: Fraudes avérées après enquête – 2016 à 2018**

| <b>Année</b> | <b>Montant en dollars</b> |
|--------------|---------------------------|
| 2016         | 253 626                   |
| 2017         | 141 198                   |
| 2018         | 747 287                   |

17. Le Comité a également été informé qu'en 2019, le montant des pertes dues à des fraudes avérées serait sensiblement supérieur à celui de 2018 en raison d'un cas avéré de substitution de produits ayant entraîné des pertes estimées à environ 7 millions de dollars, qui, selon les informations reçues par le Comité, ont ensuite été recouvrées. **Tout en prenant acte du recouvrement des fonds relatifs au cas de fraude détecté en 2019, le Comité consultatif note avec préoccupation l'ampleur accrue des fraudes avérées en 2018 et 2019 et compte bien que davantage sera fait pour renforcer la prévention, la transparence et les recouvrements.**

#### **Rôle du PAM dans la réforme du système des Nations Unies**

18. Le rapport indique qu'il est proposé d'investir, au titre des initiatives internes d'importance primordiale, un montant de 8,1 millions de dollars en 2020 et en 2021 dans l'action menée au titre de la réforme du système des Nations Unies, afin de poursuivre le travail commencé en 2019 pour s'assurer que les bureaux du PAM, sur tous les sites, disposent des moyens de se préparer à cette réforme et de l'appuyer (*ibid.*, tableau A.IV.2). Le PAM continue de jouer un rôle moteur dans cette réforme en sa qualité de coprésident, aux côtés du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), du groupe des résultats stratégiques liés aux innovations institutionnelles. Ce groupe est bien parti pour achever ses travaux théoriques et conceptuels d'ici au début de 2020, en tirant avantage d'une série de projets pilotes menés dans des bureaux de pays pour expérimenter des modèles de



fonctionnement et de locaux communs. Le rapport indique aussi que le Bureau de la coordination des activités de développement étant maintenant pleinement opérationnel, l'objectif de l'examen est de réduire le chevauchement et le télescopage des responsabilités. En 2020, les travaux viseront à parachever la conception et à lancer des initiatives pilotes dont la mise en œuvre se poursuivra en 2021 (*ibid.*, Résumé et par. 277 à 281).

19. Le rapport signale qu'il est prévu de réaffecter un montant de 434 959 dollars de l'allocation budgétaire de 2019 pour financer en 2020 des activités concernant les programmes et les politiques, la majeure partie des fonds étant allouée à l'appui apporté par le PAM à la mise en œuvre de services communs, au renforcement des capacités de collaboration, au respect des obligations légales et opérationnelles et à la simplification des modalités de fonctionnement conformément aux priorités institutionnelles (*ibid.*, par. 22 à 24 de l'Annexe IV). Le Comité consultatif a été informé, comme suite à ses questions, que le PAM continuerait de fournir un appui en matière de gouvernance et de coordination globales des différentes initiatives liées à la réforme. Le PAM fournirait également des services de facilitation et assurerait la direction conjointe du groupe chargé des innovations institutionnelles pour appuyer les cibles fixées en matière de services communs. Il était notamment prévu à ce titre: i) de mettre en œuvre le concept de services administratifs communs et de développer les services opérationnels améliorés (voir aussi les par. 21 et 22 ci-après); ii) de promouvoir et de consolider les services communs non rattachés à un lieu précis, y compris l'élaboration d'un catalogue des services et la mise en place d'une plateforme pour en assurer la prestation; iii) d'intégrer et de tester l'application d'un principe de reconnaissance mutuelle ainsi que de méthodes d'application des principes relatifs à la satisfaction des clients ainsi qu'au calcul des coûts et à la tarification; iv) de mettre en œuvre un programme pilote conjoint du HCR et du PAM en déployant le Centre de services numériques des Nations Unies (voir le par. 20 ci-après); et, v) de renforcer les capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays pour qu'ils accompagnent la gestion du changement à l'échelle de tout le PAM et assurent le déploiement et la mise en œuvre des chantiers de la réforme. **Le Comité consultatif ne doute pas que d'autres informations seront communiquées dans la prochaine mise à jour du Plan de gestion du PAM au sujet des efforts déployés par le PAM pour coordonner et appuyer la mise en œuvre des initiatives de réforme susmentionnées.**

#### **Centre de services numériques des Nations Unies**

20. Le Comité consultatif a été informé, en réponse à sa demande, que le PAM avait signé un mémorandum d'accord avec le HCR concernant la mise en place du Centre de services numériques des Nations Unies hébergé par le Centre international de calcul (CIC) à Genève. **Le Comité consultatif prend note de l'intention de lancer un programme pilote qui testera la possibilité de mettre en place et de maintenir une gamme de solutions numériques destinées aux organismes des Nations Unies et ne doute pas que d'autres informations concernant le programme pilote du Centre de services numériques des Nations Unies seront fournies lors de la prochaine session du Conseil d'administration et dans la prochaine mise à jour du Plan de gestion du PAM.**

#### **Locaux communs et centres mondiaux de services partagés**

21. En ce qui concerne le concept de locaux communs et le travail entrepris par le Groupe chargé des innovations institutionnelles codirigé par le PAM, le Comité consultatif a été informé, après avoir demandé des précisions, que 16 pour cent des locaux des Nations Unies étaient partagés par au moins deux entités en 2017, l'objectif fixé étant de parvenir à 50 pour cent pour tous les sites de locaux communs d'ici à 2021. Le Comité a été informé que le PAM présidait l'Équipe spéciale des Nations Unies sur les locaux communs et les services liés aux installations depuis quatre ans et qu'il menait actuellement six projets

pilotes en appliquant une approche englobant l'ensemble du pays afin de mettre à l'essai des outils et des processus de planification des regroupements.

22. En ce qui concerne les Centres mondiaux de services partagés, le Comité a été informé que la possibilité de regrouper les processus transactionnels non rattachés à un lieu précis au sein d'un réseau de centres semblables était à l'étude. Cette initiative avait démarré par la mise en place de la plateforme d'échange de services entre entités des Nations Unies. Une "étude de marché" des services des Nations Unies avait été lancée en juillet 2019 et il avait été demandé aux entités membres du Comité de haut niveau sur la gestion d'indiquer: i) les services administratifs qu'elles fournissaient actuellement à d'autres entités; ii) les services qu'elles seraient prêtes à commencer à fournir maintenant ou à l'avenir; et iii) les services qu'elles souhaiteraient recevoir d'autres entités. Au total, 163 activités administratives fonctionnelles avaient fait l'objet d'une enquête dans les six grandes catégories de l'administration, des finances, des ressources humaines, des technologies de l'information et des communications, de la logistique et des achats.

### **Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies**

23. Le Plan de gestion indique que le PAM fournit des services à la communauté d'aide humanitaire au moyen de trois dispositifs d'action groupée, à savoir le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et la fourniture de services logistiques dans un cadre bilatéral. Il est indiqué dans le rapport qu'en 2018, l'UNHAS a transporté plus de 386 000 passagers dans 16 pays, que les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies ont apporté leur soutien à 35 partenaires dans 93 pays, et que le module de la logistique a appuyé plus de 600 organisations dans le cadre d'opérations menées dans 13 pays. Le PAM a également fourni sur demande des services logistiques à 75 partenaires, y compris des gouvernements hôtes, dans plus de 20 pays (*ibid.*, par. 112 et 113).
24. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'UNHAS était financé par les contributions de gouvernements, d'organisations intergouvernementales, de fonds multilatéraux ainsi que par le recouvrement des coûts auprès des utilisateurs non membres du PAM sur la base d'un tarif fixé par le Comité directeur de l'UNHAS sur chaque site. S'agissant du mécanisme de recouvrement des coûts, 15 des 16 opérations de l'UNHAS appliquaient actuellement la méthode du recouvrement partiel des coûts, des redevances modiques étant perçues sur le transport des passagers et des cargaisons. Le Comité a été aussi informé que 75 pour cent environ des ressources nécessaires à l'UNHAS au niveau mondial provenaient des contributions des donateurs et les 25 pour cent restants du mécanisme de recouvrement des coûts. **Le Comité consultatif prend note des informations fournies et ne doute pas que d'autres informations concernant le mécanisme de recouvrement des coûts du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies seront fournies dans la prochaine mise à jour du Plan de gestion du PAM.**
25. **Sous réserve des observations et recommandations formulées ci-dessus, le Comité consultatif n'émet aucune objection au sujet du Plan de gestion du PAM pour 2020-2022.**

### III. Charte révisée du Bureau de l'Inspecteur général

26. Le rapport (WFP/EB.2/2019/4-B) indique que les principaux changements apportés à la Charte du Bureau de l'Inspecteur général sont notamment les suivants: clarification des rôles et des responsabilités du Bureau et de la direction en ce qui concerne la gouvernance, les risques et le contrôle interne; définition plus claire des services assurés par le Bureau de l'Inspecteur général, plus particulièrement dans le domaine du conseil, des examens préventifs d'intégrité et des inspections; renforcement de l'indépendance du Bureau de l'Inspecteur général; restrictions imposées au Bureau s'agissant d'enquêter sur des allégations de fraude ou de manquement mettant en cause le Directeur exécutif; et approbation par le Conseil d'administration de toute révision de la Charte. **Le Comité consultatif n'émet aucune objection au sujet de la Charte révisée du Bureau de l'Inspecteur général.**

### IV. Document soumis au Conseil d'administration pour examen

#### Point sur la feuille de route intégrée (WFP/EB.2/2019/4-D/1)

27. Le rapport présente des informations sur les faits les plus récents relatifs à la feuille de route intégrée. Le PAM indique que le dispositif de la feuille de route intégrée, qui comprend le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, la politique en matière de plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021, est un tout conçu pour appuyer des interventions adaptées et durables et renforcer l'efficacité et l'efficience de ses opérations. Le PAM indique par ailleurs que la direction entend mettre en place un modèle de gouvernance fondé sur les risques et offrant un bon rapport coût-efficacité qui renforce ainsi les fonctions d'approbation et de contrôle stratégique exercées par le Conseil d'administration en réduisant la fragmentation, tout en maintenant la capacité d'intervention rapide du PAM en situation d'urgence. Le rapport indique qu'un système de notification quotidienne sera utilisé pour communiquer clairement toutes les révisions apportées à un plan stratégique de pays ou à un plan stratégique de pays provisoire, afin de tenir les États membres informés de l'ensemble des modifications et de traiter rapidement les problèmes éventuels.