



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 16-20 novembre 2020

---

Distribution: générale	Point 5 de l'ordre du jour
Date: 14 novembre 2020	WFP/EB.2/2020/5(A,B,C)/2
Original: anglais	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 2021-2023 (WFP/EB.2/2020/5-A/1)
- Procédure de sélection et de nomination de l'Auditeur externe du PAM pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2022 au 30 juin 2028 (WFP/EB.2/2020/5-B/1)
- Plan de travail de l'Auditeur externe (WFP/EB.2/2020/5-C/1)

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

Référence: AC/2139

Comité consultatif pour  
les questions administratives et budgétaires

Le 13 novembre 2020

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 que vous lui avez présentés et dont la liste figure en annexe.

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 en transmettre dès que possible un exemplaire au Comité consultatif.

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

Le Président  
Abdallah Bachar Bong

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 soumis par le Secrétariat du Programme alimentaire mondial (PAM) au Conseil d'administration pour approbation: i) le Plan de gestion du PAM pour 2021-2023 (WFP/EB.2/2020/5-A/1) et ii) la Procédure de sélection et de nomination de l'Auditeur externe du PAM (WFP/EB.2/2020/5-B/1). Le Comité était également saisi du Plan de travail de l'Auditeur externe (WFP/EB.2/2020/5-C/1), soumis au Conseil d'administration pour information. À l'occasion de l'examen de ces rapports, le Comité a reçu le 28 octobre 2020 des informations complémentaires et des éclaircissements de la part du Secrétariat du PAM.
2. Le Comité consultatif note que le PAM s'est vu décerner le prix Nobel de la paix 2020 et qu'à cette occasion, le Comité Nobel norvégien a décrit le lien entre la faim et les conflits armés comme un cercle vicieux qui fait que "les guerres et les conflits peuvent engendrer l'insécurité alimentaire et la faim, tout comme la faim et l'insécurité alimentaire peuvent provoquer un embrasement des conflits latents et précipiter l'usage de la violence". Le Comité consultatif est également conscient que l'assistance fournie par le PAM constitue un premier pas vers la paix et qu'elle contribue à désamorcer des tensions qui pourraient dégénérer en conflit, comme l'a aussi reconnu le Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies dans sa résolution 2417 (adoptée en mai 2018), où il réaffirmait que l'utilisation de la famine comme méthode de guerre était prohibée. **Le Comité consultatif félicite le PAM pour le prix Nobel de la paix qui lui a été attribué en 2020.**

## II. Plan de gestion du PAM pour 2021-2023

### Besoins opérationnels

3. Le Plan de gestion présente le programme de travail prévu par le PAM et les ressources qu'il propose d'affecter à partir du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour soutenir ses opérations. Les paragraphes 69 à 156 du rapport donnent un aperçu des besoins opérationnels pour 2021 et en font l'analyse, précisant notamment le niveau total des besoins opérationnels communiqués par les bureaux de pays du PAM et présentant le cadre à moyen terme établi par le PAM pour faire face à la crise de la COVID-19 et les principales thématiques transversales. Il est indiqué dans ce document que le Plan de gestion couvre les activités du PAM dans 121 pays: dans 69 d'entre eux, les opérations relèvent d'un plan stratégique de pays (PSP) approuvé, dans 13 autres d'un PSP provisoire (PSPP) et dans un pays d'un PSPP de transition, 37 pays sont rattachés au plan stratégique multipays provisoire Pacifique ou Caraïbes et un autre enfin est actuellement le théâtre d'une opération d'urgence limitée (ibid., par. 80).
4. Il ressort du rapport que le montant estimatif des besoins opérationnels a augmenté, passant à 12 344 millions de dollars É.-U. pour 2021, soit une hausse de 1 778 millions de dollars, ou 17 pour cent, par rapport à 2020. Il est prévu que les contributions pour 2021 s'élèvent à 7 400 millions de dollars, ce qui représente un déficit de financement de 4 944 millions de dollars, ou 40 pour cent, pour 2021. Le PAM prévoit de prêter directement assistance à 101 millions de bénéficiaires en 2021, soit une augmentation de 15 pour cent par rapport aux 88 millions de bénéficiaires de 2020 (ibid., Résumé et par. 40, 70, 84 et 86).
5. Le 13 novembre 2020, après l'examen du rapport, le Comité consultatif a reçu du PAM des renseignements complémentaires indiquant que le Plan de gestion pour 2021-2023 présente le programme de travail prévu par le PAM et le budget nécessaire pour le mettre en œuvre en 2021. Il détaille les prévisions concernant les besoins opérationnels et les ressources disponibles pour y faire face. La note précise qu'étant donné la nature des activités du PAM, les besoins opérationnels évoluent constamment et qu'ils sont donc susceptibles de subir des modifications après la publication des données du plan de gestion.

Cette remarque vaut particulièrement pour l'année 2020 où l'ampleur et la portée de l'impact de la pandémie de COVID-19 et ses répercussions dans le temps continuent d'évoluer tant dans les pays où intervient le PAM que dans les pays donateurs, ce qui rend les prévisions de besoins et de ressources plus incertaines que jamais. La note indique que les chiffres effectifs du plan fondé sur les besoins pour 2020 ont augmenté, passant à 13,6 milliards de dollars pour 127 millions de bénéficiaires. Au 11 novembre 2020, les chiffres pour 2021, calculés à partir des révisions budgétaires approuvées ou en cours, étaient aussi en hausse, s'établissant à 13,1 milliards de dollars et 107 millions de bénéficiaires. La note précise par ailleurs que depuis la publication du Plan de gestion, les prévisions de contributions du PAM pour 2020 et 2021 ont augmenté, passant de 7,7 milliards de dollars à 8,2 milliards de dollars pour 2020 et de 7,4 milliards de dollars à 7,8 milliards de dollars pour 2021. Le Comité observe que ces chiffres sont sensiblement différents de ceux qui figurent dans le Plan de gestion et qui lui ont été fournis (voir aussi le par. 4 ci-dessus et le par. 6 ci-après).

6. Il est indiqué dans le rapport que les retombées économiques mondiales de la pandémie de COVID-19 ont fait monter en flèche les besoins liés à la sécurité alimentaire dans de nombreux pays déjà confrontés à une crise humanitaire et accru la pression pesant sur le PAM s'agissant de mobiliser des ressources pour faire face aux besoins sans cesse croissants de ses opérations. Il y est précisé en outre qu'à la différence de la plupart des crises auxquelles le PAM a été confronté par le passé, la pandémie frappe directement tant les pays qui constituent sa base de donateurs que ceux dans lesquels il intervient (ibid., par. 32 et 71 à 78). Il est par ailleurs souligné dans le rapport que la récente évaluation stratégique du financement des activités du PAM a fourni des éléments pour guider l'action de mobilisation entreprise par le PAM en vue de faire face au déficit de financement en renforçant et en diversifiant la base de donateurs. Pour cela, il faudra notamment au PAM se concentrer sur le secteur privé, les institutions financières internationales, les modes de financement innovants, le renforcement des partenariats entre les organismes des Nations Unies et les contributions des gouvernements nationaux, et ce tout en plaidant davantage en faveur de financements prévisibles et souples (ibid., Résumé et par. 44 à 68).
7. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a obtenu des informations sur les besoins et les prévisions de financement pour la période allant de 2015 à 2021, lesquelles figurent dans le tableau 1 ci-après. Le Comité observe que l'écart entre les besoins opérationnels et les financements a diminué de 2017 à 2019 pour s'élargir à nouveau ensuite, les prévisions de déficit de financement s'établissant à 3 116 millions de dollars pour 2020 et à 4 944 millions de dollars pour 2021.

<b>TABLEAU 1: BESOINS ET PRÉVISIONS DE FINANCEMENT, 2015-2021 (en millions de dollars) tels qu'ils figurent dans les plans de gestion</b>							
<b>Rubrique</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021*</b>
Besoins (coûts d'appui indirects compris)	7 967	8 581	9 007	9 011	9 796	<b>10 566</b>	12 344
Prévisions de financement	4 400	4 900	5 200	5 700	6 800	7 450	7 400
Déficit de financement	3 567	3 681	3 807	3 311	2 996	<b>3 116</b>	4 944

\*prévisions d'août 2020

8. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que l'ordre de priorité des activités, des modalités et des dépenses est établi par les bureaux de pays en fonction des ressources disponibles et attendues, ce qui permet d'affecter les ressources en connaissance de cause aux populations vulnérables en détresse. Les bureaux de pays

allouent les ressources disponibles aux activités de leur PSP dans le cadre du processus d'établissement du plan d'exécution et de son examen, en tenant compte des financements souples comme des financements préaffectés. Les contributions non affectées ou à affectation souple sont cruciales pour le PAM car elles lui permettent de définir avec souplesse les priorités d'emploi de ses ressources; pourtant, elles ne représentent que six pour cent des contributions totales, le reste étant constitué de ressources assorties de conditions ou préaffectées. La hiérarchisation des priorités est donc un exercice complexe qui échappe en partie au contrôle du PAM.

9. **Le Comité consultatif prend note des efforts de mobilisation et de collecte de fonds menés jusqu'à présent par le PAM ainsi que de l'augmentation des financements prévus pour 2020 et 2021, les prévisions de financement pour 2021 étant cependant inférieures à celles de 2020. 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 de mobilisation des ressources.**

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

10. Dans son rapport, le PAM estime que si le coût moyen par bénéficiaire a augmenté, parallèlement, la quantité de produits alimentaires et le montant des transferts de type monétaire fournis à chaque bénéficiaire ont aussi nettement progressé. Cela s'explique par la baisse régulière des coûts par tonne de produits alimentaires livrés, la durée accrue de l'assistance fournie à chaque bénéficiaire, les fonds plus élevés investis dans le renforcement des capacités, l'amélioration de la valeur nutritionnelle des rations et l'augmentation du nombre de situations d'urgence, qui va de pair avec la difficulté accrue d'accès aux bénéficiaires dans certains contextes. Il est aussi précisé dans le rapport que cette évolution du contexte opérationnel, de la composition des rations et des modalités utilisées a compliqué le calcul du coût unitaire des rations, qui ne prend actuellement pas en compte les modalités de telle sorte qu'il soit possible de réaliser les analyses dont le PAM a désormais besoin. Le coût unitaire des rations, qui constitue depuis toujours un repère essentiel pour le PAM, correspond à l'estimation du montant budgétisé qui se rapporte à l'assortiment alimentaire ou au transfert de type monétaire quotidien prévu pour obtenir les résultats escomptés des programmes. Le PAM revoit actuellement la mesure du coût unitaire des rations afin de mieux tenir compte des évolutions qui se sont produites au sein de l'organisation depuis que cette mesure a été adoptée et notamment du coût par modalité. La complexité des activités du PAM, l'amélioration de la disponibilité et du niveau de détail des données, les changements apportés aux portefeuilles d'activités et le recours accru aux transferts de type monétaire sont autant de facteurs qui nécessitent d'être examinés soigneusement s'agissant de la façon dont le coût unitaire des rations est calculé et communiqué. À cette fin, un groupe de travail interdépartemental a été établi qui élabore actuellement une approche et une méthode révisées qui devraient être mises en œuvre au moment de l'établissement du Rapport annuel sur les résultats de 2020 (ibid. par. 95 et 96).
11. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le coût par bénéficiaire et le coût unitaire des rations correspondant sont parmi les mesures les plus connues du PAM. Le coût unitaire des rations figure dans le rapport annuel sur les résultats et dans le plan de gestion. Les améliorations devraient porter sur le calcul du coût unitaire et sur la méthode utilisée afin de mieux tenir compte du montant budgétisé se rapportant à la modalité choisie – assortiment alimentaire ou transfert de type monétaire quotidien – pour pouvoir atteindre les objectifs des programmes. Par exemple, le concept de "ration" doit être mieux défini dans le contexte des modalités de transfert de type monétaire. Le Comité a également été informé que les nouveaux modes de calcul du coût par bénéficiaire et du coût unitaire des rations, établis sur la base de définitions, de bases de données et de tableaux de bord qui ont été convenus, permettront de mieux tenir compte de la complexité des

activités du PAM, de l'amélioration de la disponibilité et du niveau de détail des données, des changements apportés aux portefeuilles d'activités et de l'utilisation accrue des transferts de type monétaire. Le groupe de travail constitue une initiative majeure de l'organisation pour consolider et harmoniser ses indicateurs, et s'inscrit dans le contexte plus large d'une volonté réaffirmée de rendre la gestion de la performance du PAM plus simple, plus cohérente, plus transparente et plus fiable. **Le Comité consultatif compte que dans son prochain Plan de gestion, le PAM fera le point sur l'approche et la méthode révisées appliquées aux transferts sous forme de produits alimentaires et aux transferts de type monétaire.**

12. D'après le rapport, les besoins relatifs aux interventions face aux crises sont estimés à 9 545 millions de dollars pour 2021, ce qui représente 77 pour cent de l'ensemble des besoins et une hausse de 22 pour cent par rapport à 2020. Les 23 pour cent restants des besoins opérationnels se répartissent entre les deux autres domaines d'intervention privilégiés, à savoir le renforcement de la résilience et les causes profondes, lesquels représentent respectivement 2,3 millions de dollars et 547 millions de dollars (ibid., tableau III.1).
13. Il ressort également du rapport que sur des transferts totaux d'un montant de 10 320 millions de dollars au titre des besoins opérationnels, les transferts sous forme de produits alimentaires représentent 50 pour cent de l'assistance totale du PAM prévue pour 2021 tandis que les transferts de type monétaire devraient en représenter 37 pour cent. Il y est en outre souligné qu'en 2021, les besoins opérationnels totaux devraient augmenter de 17 pour cent par rapport à ceux de 2020, ce qui se traduirait par une augmentation de 24 pour cent des ressources nécessaires pour couvrir les besoins liés aux transferts sous forme de produits alimentaires et de 14 pour cent s'agissant des transferts de type monétaire. La ventilation complète des coûts de transfert figure au tableau III.7 du Plan de gestion (ibid., Résumé). Le rapport met également en évidence que l'usage des transferts de type monétaire a progressé de manière constante ces dix dernières années et que le PAM est l'organisme qui assure le plus de transferts monétaires à des fins humanitaires. En 2021, on s'attend à ce que ce type de transfert se développe et atteigne 2 425 millions de dollars, soit 24 pour cent du montant total des coûts de transfert du PAM, tandis que les bons-valeurs s'élèveraient à près de 1 374 millions de dollars, soit 13 pour cent du montant total des coûts de transfert. Les bénéficiaires de cette forme d'assistance peuvent choisir quels produits acheter dans les magasins qui ont été désignés par le PAM et avec lesquels celui-ci a passé un contrat (ibid., par. 122 et 123). Le Comité consultatif constate qu'en 2020, les transferts sous forme de produits alimentaires ont représenté 47 pour cent de l'assistance prévue par le PAM tandis que le pourcentage des transferts de type monétaire est resté identique, à 37 pour cent de l'assistance totale (ibid., tableau III.7). Le Comité note par ailleurs que l'utilisation des bons-produits<sup>1</sup> s'est accrue, passant de 2 pour cent en 2019 à 4 pour cent en 2020, mais qu'elle devrait se stabiliser (ibid.).
14. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a reçu des informations complémentaires permettant de comparer la valeur des produits alimentaires distribués de 2016 à 2019 à celle des transferts de type monétaire fournis durant cette même période, comme indiqué au tableau 2 ci-après. **Le Comité consultatif observe la tendance croissante du PAM à recourir aux transferts de type monétaire pour fournir une assistance durant la période allant de 2016 à 2019 et réitère son opinion selon laquelle le PAM doit disposer de mécanismes efficaces de suivi et de contrôle des transferts de type monétaire pour veiller à la bonne utilisation des fonds et à l'atténuation des risques.**

---

<sup>1</sup> Un bon-produit est un crédit équivalent à une quantité fixe de produits alimentaires bien précis.

<b>TABLEAU 2: VALEUR COMPARATIVE DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE ET DES TRANSFERTS DE PRODUITS ALIMENTAIRES DE 2016 À 2019 (en millions de dollars) ET RÉPARTITION DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE PAR PAYS BÉNÉFICIAIRE</b>				
<b>Valeur comparative des transferts de type monétaire et des transferts de produits alimentaires, 2016-2019 (en millions de dollars)</b>				
<b>Valeur comparative des transferts de type monétaire et des transferts de produits alimentaires</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Transferts de type monétaire effectués	882,3	1 446,1	1 760,5	2 134,0
Produits alimentaires distribués	2 051,1	2 197,5	2 132,6	2 346,0
<b>Répartition des transferts de type monétaire par pays bénéficiaire</b>				
<b>Pays bénéficiaire</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Turquie	55,4	340,8	463,3	487,3
Liban	215,9	244,9	276,5	284,7
Yémen	28,9	63,6	90,9	265,3
Jordanie	145,5	148,6	161,3	171,0
Somalie	25,9	134,8	116,1	117,9
Bangladesh	9,9	9,1	33,6	61,3
République démocratique du Congo	16,4	18,7	46,4	53,8
Nigéria	4,7	37,2	47,5	52,8
Soudan du Sud	13,5	28,8	25,1	49,8
Soudan	36,1	23,6	27,0	47,9
Colombie	4,4	5,9	20,0	42,8
Zimbabwe	17,7	11,8	12,2	38,2
Ouganda	5,9	14,6	23,9	36,1
Iraq	53,8	56,5	56,5	33,9
Mali	6,9	14,7	35,2	31,1
Territoires palestiniens	17,6	22,6	26,7	30,3
Kenya	23,1	37,3	33,8	30,2
Malawi	11,8	23,7	18,8	28,1
Égypte	18,9	20,9	23,3	27,6
Syrie	3,0	4,9	10,6	23,6
Autres	166,8	183,3	211,7	220,4
<b>Total</b>	<b>882,3</b>	<b>1 446,1</b>	<b>1 760,5</b>	<b>2 134,0</b>

### **Impact de la pandémie de COVID-19**

15. S'agissant de l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur les opérations du PAM, il ressort du rapport que jusqu'ici, les initiatives du PAM ont consisté principalement à s'attaquer aux conséquences immédiates de la crise en préservant et en renforçant les opérations essentielles visant à sauver des vies. Au-delà de l'intervention immédiate, on s'attend partout

dans le monde à ce que les répercussions de la crise, qui devraient se faire sentir pleinement en 2021, soient sans précédent et à ce que leur ampleur, leur portée et leur échelonnement dans le temps varient considérablement selon les régions et les pays. À la demande de gouvernements et en complément de ses activités visant à sauver des vies, le PAM investit actuellement dans des systèmes nationaux de protection sociale, de santé et de nutrition et dans les moyens permettant de les renforcer pour faire face aux conséquences socioéconomiques de la COVID-19 en 2021 et au-delà. Il est également précisé dans le rapport que le PAM a élaboré un cadre de programmation à moyen terme qui offre une vision globale permettant de définir sa contribution à l'action menée à l'échelle mondiale et de déterminer comment le savoir-faire et les moyens du PAM peuvent renforcer au mieux l'action des gouvernements. Ce cadre définit trois volets interdépendants: la protection sociale; les services de base, où l'accent est mis sur les programmes nutritionnels et les programmes en milieu scolaire; et les systèmes alimentaires (ibid., figure III.4). Le PAM aide aussi les gouvernements à mieux comprendre l'évolution des besoins liée à la COVID-19 ainsi que les mesures à prendre pour y répondre, participe à la transposition à plus grande échelle des filets de sécurité existants appuyés par des aides de type alimentaire ou monétaire, élargit la couverture de ces dispositifs dans les zones urbaines et étend les nouveaux programmes gouvernementaux pour prêter assistance à des groupes qui ne sont pas couverts par les filets de sécurité en place (ibid., par. 135, 146 et 148). Parmi les mesures prises face à la pandémie, on peut citer le renforcement des capacités des pays et l'exploitation des capacités de suivi à distance, notamment les systèmes d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité utilisant la téléphonie mobile (mVAM) et les enquêtes menées sur le Web pour surveiller de près la sécurité alimentaire des personnes touchées. Dès l'apparition de la pandémie de COVID-19, les systèmes mVAM effectuant le suivi quasiment en temps réel ont été rapidement transposés à plus grande échelle dans plus de 30 pays afin d'analyser les conséquences de la pandémie sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence ainsi que les répercussions plus vastes sur l'accès aux services, aux marchés et aux chaînes d'approvisionnement (ibid., par. 149 et 153).

16. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les prévisions des besoins et des ressources pour 2021 étaient entourées d'une incertitude sans précédent, puisque l'ampleur et la portée de l'impact de la pandémie de COVID-19 et ses répercussions dans le temps continuaient d'évoluer tant dans les pays où intervient le PAM que dans les pays donateurs. **Le Comité consultatif reconnaît que la situation de la pandémie de COVID-19 évolue très vite et ne doute pas que le Programme alimentaire mondial fera le point de la situation dans son prochain Plan de gestion.**

#### **Administration et appui aux programmes**

17. Il ressort du rapport que le budget AAP fournit un appui administratif et programmatique aux activités du PAM. Celui-ci propose pour 2020 un budget AAP d'un montant de 443,5 millions de dollars, représentant une augmentation de 19,9 millions de dollars, ou 5 pour cent, par rapport au budget AAP de 2020 qui s'élève à 423,6 millions de dollars. Le tableau IV.1 du rapport résume les principaux ajustements apportés au budget AAP pour l'exercice 2021. Les hausses sollicitées sont les suivantes: 1) Augmentation des capacités des fonctions de contrôle: 4,0 millions de dollars (par. 171 à 175); 2) Intégration des activités d'appui d'urgence: 5,0 millions de dollars (par. 176 à 179); 3) Intégration des activités liées à l'élaboration des programmes et des politiques: 6,0 millions de dollars (par. 180 à 182); 4) Création d'un bureau au rang de sous-secrétaire général: 0,8 million de dollars (par. 183 et 184); 5) Création d'une fonction relative à la protection des données: 0,5 million de dollars (par. 185 et 186); 6) Ajustement technique pour les services centralisés: 4,6 millions de dollars (par. 187 à 195). Cette augmentation est en partie contrebalancée par une baisse de 1,0 million de dollars des coûts standard de personnel (par. 168 à 170).

18. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM "vivait selon ses moyens", ce que corroboraient deux éléments cruciaux: premièrement, le budget AAP proposé pour 2021 restait inférieur aux recettes provenant des coûts d'appui indirects, et ce même si les recettes provenant des contributions ne dépassaient pas l'estimation prudente de 7,4 milliards de dollars pour 2021; deuxièmement, le montant estimatif du solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP était supérieur au niveau plancher, fixé à l'équivalent de deux mois de dépenses AAP (voir le par. 225). Le Comité a également été informé que le budget AAP approuvé pour 2020 avait été établi sur la base de contributions estimées à 7,45 milliards de dollars. Bien que ce chiffre ait ensuite été porté à 7,7 milliards de dollars, depuis la publication du Plan de gestion pour 2021-2023, les projections pour 2020 avaient encore été revues à la hausse et atteignaient désormais 8,2 milliards de dollars, ce qui relevait encore le solde disponible du Compte de péréquation des dépenses AAP. Le Comité note que le budget AAP proposé pour 2021, d'un montant de 443,5 millions de dollars, est inférieur aux recettes des coûts d'appui indirects prévues pour 2021 et représente une hausse de 19,9 millions de dollars, soit 5 pour cent, par rapport au budget AAP de 2020 qui s'élève à 423,6 millions de dollars.
19. Il ressort du tableau A.II.1 figurant dans le Plan de gestion que pour 2021, quatre postes de dépenses du budget AAP sont en hausse par rapport à 2020, comme suit: 1) Consultants (de 27,6 millions de dollars à 33,0 millions de dollars); 2) Personnel temporaire (de 9,0 millions de dollars à 12,0 millions de dollars); 3) Voyages officiels (de 14,1 millions de dollars à 15,7 millions de dollars); et 4) Communications et services et équipement informatiques (de 10,6 millions de dollars à 11,2 millions de dollars).
20. Ayant demandé d'autres précisions, le Comité consultatif a été informé que le rapport avait été préparé en juin 2020, que la pandémie faisait planer des incertitudes considérables sur la planification et que si les tableaux présentaient bien la version finale des budgets de chaque unité organisationnelle, l'affectation des crédits entre les différents postes de dépenses n'était pas définitive. Le Comité a été informé que la ventilation des ressources hors personnel entre les différents postes budgétaires évoluerait donc en fonction des "plans de retour à une nouvelle normalité". Ces plans seraient prêts à la mi-décembre, en temps voulu pour les affectations internes de crédits de 2021, et après l'approbation du budget AAP par le Conseil. Le Comité a en outre été avisé, s'agissant du tableau A.11.3, que la ventilation du budget par ligne de dépense ne limitait pas la marge de manœuvre de la direction qui pouvait passer d'une ligne à l'autre, le budget étant approuvé au niveau de trois grandes lignes de crédit. S'agissant des postes de dépenses, le Comité a été informé que l'augmentation des dépenses relatives aux voyages officiels correspondait à une réaffectation de 50 pour cent au maximum des coûts des voyages qui devait être définitivement arrêtée à la mi-décembre 2020 et faire l'objet d'un suivi en 2021; pour ce qui était des communications et des services et équipements informatiques, la hausse correspondait à l'augmentation des effectifs dans toute l'organisation; toutefois, le PAM s'efforçait dans ses plans prévisionnels de réaliser des gains d'efficacité dans ce domaine.
21. Le Comité consultatif a également été informé que l'augmentation de 5,4 millions de dollars (soit 19 pour cent) des dépenses prévues pour les consultants s'expliquait par la nécessité pour le PAM de préserver la souplesse de ses effectifs; toutefois, conformément à la réflexion en cours en matière de planification prospective, le PAM s'attache à affecter davantage de membres du personnel aux fonctions essentielles. S'agissant du personnel temporaire, l'augmentation était due à la nécessité de préserver la souplesse et la réactivité de l'organisation; toutefois, conformément à la réflexion en matière de planification prospective, le PAM s'attache déjà à affecter davantage de membres du personnel aux fonctions d'appui essentielles. **Le Comité consultatif rappelle que, s'il admet qu'il peut être nécessaire de faire appel à des consultants extérieurs pour apporter des compétences spécialisées qu'il est parfois difficile de mobiliser rapidement en interne,**

**le recours aux consultants extérieurs devrait être limité au strict minimum. Compte tenu de la réflexion en cours au PAM en matière de planification prospective, le Comité attend avec intérêt que le PAM fasse le point sur l'emploi des consultants et le personnel essentiel dans ses prochains rapports.**

22. **Tenant compte du budget de 2020, des incidences actuelles de la pandémie et des prévisions de contributions qui se montent à 7 400 millions de dollars pour 2021, le Comité consultatif note que le niveau des prévisions pour 2021 est inférieur à celui de 2020. Le Comité estime donc que les augmentations budgétaires proposées au titre de plusieurs postes de dépenses pourraient ne pas être réalistes et il ne doute pas que le PAM donnera les informations actualisées et les justifications nécessaires au Conseil d'administration durant l'examen du présent rapport.**

#### ***Budgétisation stratégique ascendante***

23. Il ressort du rapport que l'année 2021 sera une année de transition pour le PAM tandis qu'il met en œuvre son processus de budgétisation stratégique ascendante. Lancé durant l'été 2020, ce processus prévoit une analyse approfondie des besoins récurrents relatifs à l'appui aux programmes et aux modalités de fonctionnement ainsi qu'un examen des sources de financement utilisées. Les objectifs en sont notamment d'optimiser l'affectation des fonds, en veillant à ce que toutes les sources de financement correspondent constamment aux besoins des diverses activités du Siège et des bureaux régionaux. Ce travail va aussi accroître la transparence des budgets alloués au Siège et aux bureaux régionaux et déterminera comment le PAM finance sa présence essentielle dans les pays; il devrait également permettre une utilisation plus efficace des financements, conformément aux priorités de la gestion et des opérations. Le processus de budgétisation stratégique ascendante donnera l'occasion de réfléchir à certains des enjeux structurels liés aux ressources AAP (ibid., par. 164 à 166).

#### ***Services communs et accords de partage des coûts***

24. Il est indiqué dans le rapport que pour relever les multiples défis existants, le PAM intensifie son action au sein de la communauté internationale dans son ensemble et assure des services communs. Pour répondre à la pandémie en 2020, le PAM s'est efforcé de mobiliser 965 millions de dollars supplémentaires pour financer des services communs essentiels, notamment des services de transport aérien de passagers et de fret, dans le cadre de la riposte sanitaire et humanitaire mondiale (ibid., Résumé, par. 37, tableau III.4). Le rapport signale également que pour renforcer les partenariats mondiaux, le PAM fournit des services à la communauté d'aide humanitaire dans le cadre des trois modules d'action groupée qu'il dirige ou codirige, du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et des services logistiques bilatéraux. En outre, il donne aux organismes partenaires accès à des systèmes et à des plateformes qui leur permettent de transférer aux bénéficiaires l'aide à laquelle ils ont droit, et il tire parti de sa forte présence sur le terrain et de son avantage comparatif dans le domaine de la logistique pour fournir à la communauté internationale les services requis par son mandat ou des services à la demande. Il est précisé dans le rapport qu'en 2019, l'UNHAS a transporté plus de 400 000 passagers dans 20 pays, les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies ont apporté un soutien à 42 partenaires dans 85 pays, et le module de la logistique a appuyé plus de 700 organisations à la faveur des opérations qu'il a menées dans 15 pays. Le PAM a également fourni sur demande des services logistiques à 47 partenaires, dont des gouvernements hôtes, dans 18 pays. En 2021, des ressources d'un montant de 416 millions de dollars au total sont prévues pour couvrir les besoins opérationnels relatifs à la prestation de services (ibid., par. 129). **Le Comité consultatif rappelle qu'il a déjà formulé des observations et des recommandations à propos des services communs et des accords de partage et de recouvrement des coûts; il ne doute**

**pas que le PAM communiquera dans ses prochains rapports des informations détaillées sur ces sujets, sans oublier l'ensemble des incidences sur le plan des ressources (voir les par. 19, 20 et 24 du rapport du Comité consultatif en date du 15 novembre 2019).**

### ***Initiatives internes***

25. D'après le rapport, aucune nouvelle initiative interne d'importance primordiale n'est proposée pour 2021. Le PAM envisage d'utiliser un montant de 32,2 millions de dollars provenant du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des travaux dans deux domaines: la création d'un fonds pour les indemnités de départ, doté de 10 millions de dollars, pour répondre aux besoins inhérents à la réorganisation des bureaux de pays; et la poursuite d'une initiative interne d'importance primordiale concernant la mise en œuvre de la stratégie relative au secteur privé amorcée en 2020, à hauteur de 22,2 millions de dollars, conformément au plan pluriannuel approuvé par le Conseil en 2019. Le fonds pour les indemnités de départ proposé entend aider le PAM à procéder au changement organisationnel, atteindre les objectifs des plans stratégiques de pays, travailler à la croisée de l'action humanitaire, du développement et de la paix et appuyer la mise en œuvre des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable prévue dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies. Ce fonds permettra au PAM d'appliquer les recommandations issues des examens visant à stabiliser les effectifs des bureaux de pays. Pour la deuxième année de l'initiative pluriannuelle concernant la stratégie relative au secteur privé (22,2 millions de dollars), il est prévu d'œuvrer en faveur d'un accroissement des fonds privés provenant de dons de particuliers pour permettre au PAM de sauver et changer des vies en plus grand nombre. Il ressort par ailleurs du rapport qu'en 2019, une initiative interne d'importance primordiale a été lancée, dotée de 8,2 millions de dollars sur deux ans (2019 et 2020), pour que le PAM dispose des capacités nécessaires pour soutenir les efforts du Secrétaire général destinés à préparer et à appliquer la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En 2020, un montant supplémentaire de 8,1 millions de dollars a été approuvé pour poursuivre le travail en 2020 et en 2021. Les investissements prévus au cours de cette période concernent la conception et la conduite des réformes, et les fonds déjà disponibles pour la mise en œuvre des activités et le déploiement des systèmes continueront d'être utilisés en 2021 (*ibid.*, Résumé, par. 226 à 234). **Le Comité consultatif attend avec intérêt que le PAM fasse le point sur les initiatives internes d'importance primordiale dans son prochain Plan de gestion (voir aussi le par. 29 ci-après).**

### **Autres questions**

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

26. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu des informations sur les recommandations qu'il avait adressées au PAM depuis la présentation de son rapport du 15 novembre 2019, et notamment sur leur application et sur les mesures prises depuis par le PAM. **Le Comité consultatif estime que des informations en retour relatives à l'application de ses recommandations devraient être communiquées systématiquement lors de l'examen des rapports du PAM.**
27. **Sous réserve des observations et recommandations ci-dessus, le Comité consultatif n'émet aucune objection au sujet du Plan de gestion du PAM pour 2021-2023.**

## II. Procédure de sélection et de nomination de l'Auditeur externe du PAM

28. Le rapport (WFP/EB.2/2020/5-B/1) présente la procédure de sélection de l'Auditeur externe du PAM pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2022 au 30 juin 2028. S'appuyant sur la procédure approuvée par le Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2014, qui a été suivie à l'occasion de la sélection et de la nomination de l'actuel Auditeur externe, il précise: i) le calendrier de déroulement de cette procédure; ii) le mandat et la composition du Groupe chargé de l'évaluation des offres ainsi que les dispositions relatives à la continuité de son travail; iii) la procédure de sélection; et iv) les critères d'évaluation et les coefficients de pondération s'y rapportant. **Le Comité consultatif n'émet aucune objection au sujet de la Procédure de sélection et de nomination de l'Auditeur externe du PAM.**

## III. Plan de travail de l'Auditeur externe

29. Le rapport (WFP/EB.2/2020/5-C/1) présente le plan de travail de l'Auditeur externe pour la période allant de juillet 2020 à juin 2021 et détaille les objectifs, les normes et les domaines d'audit. Ayant demandé des éclaircissements, le Comité consultatif a été informé que les deux domaines retenus pour faire l'objet d'un audit de performance, à savoir les initiatives internes d'importance primordiale et la gestion de l'information relative aux bénéficiaires (WFP/EB.2/2020/5-C/1, par. 30 à 39), n'avaient fait l'objet d'aucun audit de performance de la part de l'Auditeur externe depuis le début de son mandat en 2016. Bien que le Bureau de l'audit interne ait effectué plusieurs audits sur les bénéficiaires analysant divers aspects de la question, le Conseil d'administration apprécierait d'obtenir une assurance externe. **Le Comité consultatif attend avec intérêt les résultats des audits de performance concernant les initiatives internes d'importance primordiale et la gestion de l'information sur les bénéficiaires, qui seront présentés dans les prochains rapports de l'Auditeur externe.**