



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 14-17 novembre 2022

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 8 novembre 2022

WFP/EB.2/2022/5-(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 sur les questions concernant le PAM. Le rapport couvre les points suivants de l'ordre du jour:

- Plan de gestion du PAM pour 2023-2025 (WFP/EB.2/2022/5-A/1)
- Point sur le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie (WFP/EB.2/2022/5-B/1)
- Plan de travail de l'Auditeur externe (WFP/EB.2/2022/5-C/1)

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

Référence: AC/2234

Comité consultatif pour
les questions administratives et
budgétaires

Le 7 novembre 2022

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 suivants que vous lui avez présentés:

Plan de gestion du PAM pour 2023-2025 (EB.2/2022/05-A/1);

Point sur le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie (EB.2/2022/05-B/1);

Plan de travail de l'Auditeur externe (EB.2/2022/05-C/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 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 trois rapports établis par le Secrétariat du Programme alimentaire mondial (PAM) pour présentation au Conseil d'administration du PAM à sa session annuelle, laquelle se tiendra à Rome à partir du 14 novembre 2022. Le Plan de gestion du PAM pour 2023-2025 (EB.2/2022/05-A/1) est présenté au Conseil d'administration pour approbation, le point sur le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie (EB.2/2022/05-B/1) pour examen et le plan de travail de l'Auditeur externe (EB.2/2022/05-C/1) pour information. Lors de l'examen de ces rapports, le Comité consultatif s'est entretenu avec des représentants du Secrétariat du PAM, qui lui ont communiqué des renseignements et des éclaircissements supplémentaires, dont les derniers ont été reçus sous la forme de réponses écrites le 13 octobre 2022.

II. Plan de gestion du PAM pour 2023-2025

Programme de travail prévu

2. Le Plan de gestion du PAM pour 2023-2025 (EB.2/2022/05-A/1) présente une synthèse du programme de travail prévu pour 2023-2025 ainsi que l'appui budgétaire nécessaire à la mise en œuvre de ce programme en 2023. Il est indiqué dans le rapport que le nouveau Cadre de résultats institutionnels, que le Conseil d'administration a approuvé à sa première session ordinaire de 2022 et qui couvre la période 2022-2025, prendra effet le 1^{er} janvier 2023. Ce cadre définit les résultats attendus et les objectifs à atteindre, précise les indicateurs que le PAM utilisera pour assurer le suivi de ses programmes et communiquer des informations à leur sujet, relie les activités du PAM aux objectifs de développement durable (ODD), permet au PAM d'être plus en phase avec les autres entités des Nations Unies et renforce l'obligation de rendre compte.
3. D'après le rapport, le nombre de personnes souffrant de la faim d'une manière chronique s'est considérablement accru depuis le début de la pandémie, augmentant d'environ 150 millions de personnes entre 2019 et 2021 pour atteindre un nombre compris entre 702 millions et 828 millions de personnes. Il est prévu que près de 670 millions de personnes soient encore en situation de faim chronique en 2030, c'est-à-dire près de 8 pour cent de la population mondiale, soit le même pourcentage qu'en 2015, année de lancement du Programme 2030 (EB.2/2022/05-A/1, par. 9 à 11 et 16; Annexe VI).

Mobilisation de fonds

4. Le rapport donne des informations sur la diversification de la base de financement du PAM (par. 36 à 57) et sur les stratégies visant à améliorer la souplesse et la prévisibilité des fonds (par. 58 à 65). Pour permettre la mise en œuvre du Plan stratégique, le PAM déploiera des efforts supplémentaires de façon à diversifier sa base de financement en renforçant la collaboration avec de nouveaux donateurs qui ne sont pas membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Il s'agira notamment de faciliter la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, de développer la mobilisation de fonds en sollicitant les entreprises, les fondations et les particuliers et en tirant parti des fonds thématiques et des instruments de financement des Nations Unies, ou encore de promouvoir des initiatives menées conjointement avec les institutions financières internationales (*ibid.*, par. 36). Les initiatives de mobilisation de fonds prennent diverses formes:
 - a) Secteur privé: les recettes issues du secteur privé (entreprises, fondations et particuliers) devraient continuer d'augmenter rapidement d'après les prévisions pour atteindre 300 millions de dollars É.-U. en 2023 (*ibid.*, par. 42).

- b) Partenariats noués avec d'autres organismes des Nations Unies: de 2019 à 2021, la contribution annuelle moyenne versée au PAM par le Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence (CERF) s'est élevée à 169 millions de dollars. Au cours de cette période, la contribution annuelle moyenne que les fonds des Nations Unies autres que le CERF ont fournie au PAM s'est élevée à 170 millions de dollars, même si 2020 a été une année exceptionnelle car 201 millions de dollars ont été versés aux fins de la riposte à la pandémie de COVID-19. Le PAM s'attend à recevoir des niveaux de financement similaires (180 millions de dollars) en provenance des fonds communs en 2022 (ibid., par. 50).
 - c) Mobilisation de ressources nationales: entre la redynamisation, en 2019, du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs et juin 2022, plus de 22 millions de dollars ont été affectés à quelque 25 pays pour couvrir les coûts associés aux contributions des gouvernements, qui s'établissaient à 35 millions de dollars environ (ibid., par. 51).
 - d) Modalités de financement innovantes: le PAM mettra l'accent sur la recherche de possibilités supplémentaires et le renforcement des capacités nécessaires pour mobiliser des ressources en dehors des mécanismes habituels de financement, notamment ceux associés au cofinancement, aux services de renforcement des capacités tels que la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et aux dispositifs d'allègement de la dette (ibid., par. 53).
5. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM mène depuis longtemps des campagnes d'appel aux dons en fin d'année, car cette période coïncide avec des fêtes importantes et le début d'une nouvelle année. Ces dernières années, le PAM a aussi commencé à programmer ses campagnes autour du ramadan, car le mois saint de l'islam est également associé aux dons. Au début de 2021, le PAM a reçu l'accréditation zakat de la part du Conseil de la charia de la Banque islamique de développement, qui permet aux sympathisants de faire des dons dans le cadre des campagnes du PAM axées sur le zakat. Le Comité a également été informé que depuis 2014, le PAM travaille en partenariat avec l'Église de Jésus-Christ des Saints des Derniers Jours, dont le siège se trouve en Utah (États-Unis d'Amérique), qui lui a versé jusqu'ici des contributions en espèces s'élevant à plus de 36 millions de dollars, principalement en faveur d'interventions d'urgence majeures. Une contribution supplémentaire de 32 millions de dollars a été versée à la fin du premier semestre de 2022 pour aider à lutter contre la crise alimentaire mondiale, ce qui représente la contribution ponctuelle la plus importante de cette Église en faveur d'une organisation humanitaire.
6. Il est indiqué dans le rapport que les initiatives d'allègement de la dette, en particulier l'échange de créances contre des programmes de développement, qui offre la possibilité de rediriger les ressources vers des objectifs nationaux de développement, contribuent à mobiliser des ressources précieuses pour le PAM et ont permis de financer des opérations au moyen de conversions de créances dans des pays tels que l'Égypte, la Guinée-Bissau, la Mauritanie et le Mozambique (ibid., par. 57). En réponse à ses questions, le Comité a été informé que le PAM avait réussi à mettre en œuvre plusieurs solutions de financement innovantes, notamment dans les domaines de la conversion de créances, de l'assurance contre les risques de catastrophe et du financement de l'action climatique, tout à la fois pour étendre la mobilisation de ressources aux activités de développement et pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des financements existants.
7. **Le Comité consultatif prend note des efforts déployés par le PAM pour adopter des méthodes innovantes en diversifiant ses actions de mobilisation de fonds, et encourage le PAM à poursuivre les initiatives visant à élargir sa base de donateurs.**

8. Il est indiqué dans le rapport que si les contributions sans affectation particulière ont progressé ces dernières années en valeur absolue, leur proportion dans le montant total des financements du PAM est toutefois demeurée stable, soit 5 à 6 pour cent. Pour créer un environnement propice à l'augmentation des ressources souples et pluriannuelles, le PAM continuera de faire mieux connaître ce type de financement, d'en accroître la transparence et d'améliorer les rapports qui lui sont consacrés, tant au niveau mondial qu'au niveau des pays. En 2023, le PAM commencera également à établir des rapports sur les financements "à affectation peu contraignante", ce qui permettra de reconnaître à leur juste valeur les contributions qui sont préaffectées au niveau régional ou thématique (ibid., par. 60 et 62, fig. II.3). **Tout en prenant note de l'augmentation en valeur absolue des contributions sans affectation particulière, le Comité consultatif constate que les financements souples continuent de représenter entre 5 et 6 pour cent du montant total des recettes en provenance des contributions, soit un niveau analogue à celui des années précédentes. Le Comité ne doute pas que le PAM continuera de faire tout son possible pour développer la collecte de fonds souples, notamment au moyen de diverses initiatives de mobilisation de fonds, afin d'accroître encore la proportion des contributions sans affectation particulière, et qu'il rendra compte des résultats dans son prochain Plan de gestion.**

Besoins opérationnels

9. Il est indiqué dans le rapport que compte tenu de l'augmentation alarmante du nombre de personnes souffrant de faim chronique et de malnutrition dans le monde, les besoins opérationnels pour 2023 étaient estimés, en juin 2022, à 19,7 milliards de dollars, soit une augmentation de 5,8 milliards de dollars, ou 41 pour cent, par rapport au Plan de gestion précédent. Globalement, le PAM prévoit de venir en aide à 150 millions de personnes démunies dans le cadre de 86 opérations, ce qui représente une augmentation de 21 pour cent par rapport au Plan de gestion précédent (EB.2/2022/05-A/1, par. 66). D'après le rapport, les interventions menées pour faire face aux crises continueront, avec 15 347 millions de dollars, de représenter la plus grande part des besoins en 2023, soit 78 pour cent de l'ensemble des ressources requises. Le renforcement de la résilience comptera pour 19 pour cent des besoins et les causes profondes pour 3 pour cent, soit 3 768 millions de dollars et 574 millions de dollars respectivement. Dans le rapport, il est indiqué que ces chiffres sont le reflet de la croissance sans précédent des besoins humanitaires constatés à l'échelle mondiale et de la priorité accordée par le PAM aux activités destinées à sauver des vies dans les situations d'urgence (ibid., par. 74, tableau III.1). En 2021, les recettes provenant des contributions s'étaient élevées à 9,6 milliards de dollars. Le PAM espère recevoir plus de 11 milliards de dollars de contributions mondiales en 2022 et un montant similaire en 2023. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations à jour concernant les contributions et les bénéficiaires secourus dans le cadre des opérations du PAM en 2022 seront communiquées au Conseil d'administration au moment de l'examen du rapport.**

Transferts sous forme de produits alimentaires et transferts de type monétaire

10. Le plan du PAM fondé sur les besoins pour 2023 prévoit 7,5 millions de tonnes de produits alimentaires pour un montant de 8,1 milliards de dollars. Cela représente une augmentation de plus de 40 pour cent par rapport à 2022 (5,8 milliards de dollars). En 2023, on estime que les besoins opérationnels du PAM liés aux transferts de type monétaire s'élèveront à 6,2 milliards de dollars dans 73 pays, soit une augmentation de 2,1 milliards de dollars, ou 50 pour cent, par rapport à 2022. Les transferts monétaires représentent 86 pour cent de l'augmentation, et les bons-valeur les 14 pour cent restants. En 2023, les besoins opérationnels pour les bons-produits devraient s'élever à 571 millions de dollars, soit 3 pour cent du montant total des coûts de transfert. Ce chiffre s'inscrit dans une tendance

à la hausse, contrairement à la tendance à la baisse observée les années précédentes (EB.2/2022/05-A/1, par. 90, 94 et 98).

11. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'impact des transferts de type monétaire était évalué régulièrement au moyen d'évaluations par pays demandées directement par le PAM ou dans le cadre d'évaluations interorganisations. Le PAM procède également à un suivi des résultats au moyen de son Cadre de résultats institutionnels, lequel comprend divers indicateurs d'effet direct et de produit relatifs à ces transferts, qui lui permettent de mener une analyse en complément des constatations issues des évaluations. Le Comité a été informé que des données qualitatives étaient recueillies toutes les semaines lors d'entretiens menés avec des milliers de personnes appartenant aux communautés, et que ces données étaient essentielles pour établir et comprendre les résultats dans le cadre du suivi et de l'établissement des rapports fondés sur les évaluations. Concernant la complémentarité avec d'autres institutions, fonds et programmes, le Comité a été informé que le PAM avait noué un partenariat très étroit avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), qui comprend une plateforme commune pour l'excellence des programmes ainsi que des politiques et des méthodes harmonisées relatives aux transferts monétaires. Depuis la mise en place du Système commun d'assistance pécuniaire des Nations Unies, le PAM collabore avec les organismes des Nations Unies signataires, et il a fait des progrès considérables concernant les trois piliers du dispositif que sont l'harmonisation des programmes utilisant des espèces, les achats en commun et l'interopérabilité des systèmes. Le Comité a également été informé que, par l'intermédiaire du Système commun d'assistance pécuniaire des Nations Unies, le PAM: continuerait d'étendre la démarche au-delà des pays cibles, notamment s'agissant des activités relatives à l'interopérabilité des opérations, en renforçant la collaboration avec les gouvernements et d'autres partenaires afin d'éviter les systèmes parallèles; encouragerait une inclusion et une harmonisation plus grandes au sein du Système pour les achats et les paiements sous forme numérique; mettrait en place des solutions technologiques pour le partage des données; et développerait l'échange de connaissances et la communication. **Le Comité consultatif note qu'il est prévu que les transferts de type monétaire augmentent de 2,1 milliards de dollars, ou 50 pour cent, en 2023 par rapport à 2022. Le Comité prend également note de l'évaluation qualitative à plusieurs niveaux que le PAM a consacrée aux transferts de type monétaire ainsi que de la coopération et des activités complémentaires menées avec d'autres organismes des Nations Unies. Le Comité consultatif ne doute pas que le PAM communiquera des informations plus détaillées sur les transferts de type monétaire dans ses prochains rapports.**

Coût par bénéficiaire

12. Selon le rapport, le coût quotidien par bénéficiaire est le montant budgétisé correspondant à la ration alimentaire ou au transfert de type monétaire fourni(e) quotidiennement à chaque bénéficiaire pour atteindre les objectifs fixés dans les programmes. Pour 2023, le coût global par bénéficiaire est estimé à 0,45 dollar, ce qui représente une hausse de 18 pour cent par rapport au coût mentionné dans le Rapport annuel sur les résultats de 2021 et dans le Plan de gestion pour 2022-2024, soit 0,38 dollar (EB.2/2022/05-A/1, par. 105 à 108). Il est également indiqué que la principale composante du coût quotidien par bénéficiaire est le coût de l'exécution du transfert (l'addition de la valeur du transfert et des coûts engagés pour l'assurer), qui devrait représenter 86 pour cent en moyenne du coût total par bénéficiaire en 2023.

13. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les catégories de coûts utilisées pour l'analyse du coût par bénéficiaire sont identiques à celles adoptées dans les budgets de portefeuille de pays, qui sont définies à l'article X.2 (c)(ii)(1) du Règlement général du PAM et reprises dans le tableau III.4 du rapport. Globalement, 86 pour cent des besoins opérationnels de 2023 relèvent de la première catégorie, "coûts de transfert", lesquels comprennent "la valeur monétaire des articles, espèces ou services fournis, ainsi que les dépenses connexes liées à la prestation". Le Comité a été informé que les 14 pour cent restants relevaient des catégories suivantes: i) les "coûts de mise en œuvre", qui comprennent les dépenses autres que les coûts de transfert, qui sont directement imputables à la mise en œuvre d'activités données dans le cadre d'un programme; ii) les "coûts d'appui directs", lesquels correspondent à des dépenses, supportées au niveau d'un pays, qui sont directement liées à l'exécution du programme dans son ensemble mais ne peuvent pas être rattachées à l'une de ses activités; iii) les "coûts d'appui indirects", qui sont des coûts qui ne peuvent pas être directement reliés à l'exécution du programme. **Le Comité consultatif prend note de la ventilation détaillée du calcul du coût par bénéficiaire et estime qu'une distinction supplémentaire entre la valeur monétaire des articles et les coûts de transfert améliorerait la présentation du coût par bénéficiaire.**

Plan d'exécution provisoire

14. Dans le rapport, il est indiqué que le plan d'exécution provisoire global pour 2023 devrait s'élever à 12 milliards de dollars pour venir en aide à 140 millions de bénéficiaires, ce qui représente 61 pour cent des besoins opérationnels fixés à 19,7 milliards de dollars. Ce plan a été établi au niveau mondial et sa valeur totale dépend de trois facteurs: la prévision globale de contribution actualisée pour 2022, soit 11 milliards de dollars; l'estimation de l'utilisation nette des soldes de contributions non dépensées reportés des années précédentes, soit 500 millions de dollars; et le montant des recettes prévues provenant de la prestation de services à la demande, soit 500 millions de dollars également. Il fait apparaître la hiérarchisation des priorités par domaine d'action privilégié, par effet direct stratégique et par produit, par catégorie d'activités et par modalité de transfert, et indique comment le PAM entend procéder pour utiliser au mieux ses ressources prévues ainsi que les fonds disponibles pour venir en aide aux bénéficiaires. Chaque équipe dans les bureaux de pays établira un plan d'exécution pour 2023, qui servira de base à l'établissement de l'état financier V (État comparatif des montants budgétisés et des montants effectifs), et un rapport annuel par pays (EB.2/2022/05-A/1, par. 111 à 115 et tableau III.7). **Le Comité consultatif prend acte de la présentation du plan d'exécution provisoire pour 2023 et du fait que ce plan contribue à rendre plus transparente la gestion des pénuries de ressources et des structures de dépenses connexes.**

Appui aux programmes et activités d'appui fonctionnel

15. Le cadre du budget de 2023 a été établi selon la méthode adoptée au cours de l'opération de budgétisation stratégique ascendante que le Directeur exécutif a entreprise en 2020. Le budget annuel a été étendu de façon à regrouper toutes les activités gérées par le Siège mondial (divisions du Siège à Rome, bureaux régionaux et bureaux de liaison du PAM), indépendamment de leur source de financement. Le budget global du PAM relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel pour 2023 s'élève à 935,7 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 122,7 millions de dollars (15 pour cent) par rapport au budget de 2022. Parmi les principaux facteurs de cette évolution figure l'augmentation de la taille et de la complexité des activités opérationnelles menées par le PAM pour faire face à l'aggravation de la faim dans le monde, comme en témoigne l'augmentation de 41 pour cent du plan d'exécution provisoire de 2023; l'inflation compte aussi parmi ces facteurs (EB.2/2022/05-A/1, par. 131 et 132).

16. Toutes les activités comprises dans le budget global de 2023 relatif à l'appui aux programmes et aux activités d'appui fonctionnel sont rattachées à des sources de financement précises et classées dans l'une des trois catégories suivantes: "activités fondamentales", "autres services" ou "activités directes". Les activités fondamentales, qui représentent 80 pour cent du montant du budget global de 2023, soit 752,6 millions de dollars, sont les activités essentielles qui contribuent à la mise en œuvre efficiente et efficace du plan d'exécution annuel du PAM, mais ne peuvent pas être rattachées directement à des plans stratégiques de pays en particulier. Les activités regroupées dans la catégorie des "autres services" complètent les activités fondamentales en intégrant les actions de mobilisation de renforts ou de transposition des interventions à plus grande échelle, les actions qui visent à combler les déficits de ressources et les initiatives qui sont limitées dans le temps ou qui sont nouvelles. Il s'agit d'activités accessoires, complémentaires ou discrétionnaires qui se rapportent à la gestion des opérations et au respect des priorités, mais ne soutiennent pas directement les opérations du PAM. Les activités considérées comme "directes", qui représentent 14 pour cent du budget total, sont celles qui peuvent être rattachées à des opérations de pays ou à d'autres activités en particulier. Les dépenses relatives à ces activités et les recettes provenant du recouvrement des coûts y afférents sont gérées au moyen de comptes spéciaux. Au cours de l'établissement du budget de 2023, le classement des activités a été revu, et un certain nombre d'activités ont changé de catégorie. Pour permettre de comparer précisément les activités fondamentales entre 2022 et 2023, le nouveau classement adopté en 2023 a été appliqué aux activités menées en 2022, ce qui s'est traduit par une forte baisse, de 15,5 millions de dollars, du budget de 2022 consacré aux activités fondamentales (ibid., par. 133 à 137).
17. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la nouvelle structure harmonisée des bureaux de pays établie à la suite de la mise en œuvre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante et de la mise en place du budget fondamental ne fait l'objet d'aucune évaluation formelle préliminaire. À l'annexe VII du rapport, il est indiqué qu'au début de 2022, le Bureau de l'audit interne a réalisé un audit de l'opération de budgétisation stratégique ascendante comme cela était préconisé dans son plan de travail annuel. Parmi les difficultés que les auditeurs ont rencontrées figurait le fait que les indicateurs de performance n'avaient pas été définis au début de l'opération de budgétisation stratégique ascendante et qu'aucun cycle budgétaire complet n'avait été mené à son terme au moyen de la nouvelle méthode mise en place à l'issue de l'opération. En outre, les auditeurs ont constaté que les mesures prises pour mettre en œuvre les axes de travail de l'opération de budgétisation stratégique ascendante étaient toujours en cours. En conséquence, ils n'ont pas été en mesure d'évaluer pleinement les effets de l'opération sur la procédure budgétaire ni sur les décisions prises dans le cadre de l'établissement du budget. Sur la base des recommandations d'audit et des activités en cours menées dans le cadre de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, les travaux se poursuivront dans les principaux domaines que sont la mesure des effets de l'opération et le renforcement des outils de budgétisation.
18. **Le Comité consultatif juge qu'il serait bon de mener une évaluation des effets de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, de la mise en place du budget fondamental et d'autres outils budgétaires connexes, et ne doute pas que des informations supplémentaires sur le sujet, y compris sur la mise en œuvre des recommandations d'audit mentionnées, seront intégrées dans le prochain Plan de gestion du PAM.**

Budget administratif et d'appui aux programmes

19. Un budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) de 576,3 millions de dollars, en augmentation de 80,2 millions de dollars par rapport à 2022, est proposé au Conseil d'administration pour approbation. Il est indiqué dans le rapport que le budget AAP est un sous-ensemble du budget fondamental, qu'il finance à hauteur de 77 pour cent. Le budget AAP est financé au moyen des sommes recouvrées sur les contributions pour couvrir les coûts d'appui indirects (CAI). La direction propose que le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects soit maintenu à 6,5 pour cent en 2023, sauf dans certaines conditions préalablement approuvées par le Conseil d'administration, dans lesquelles un taux réduit, fixé à 4 pour cent, pourra être appliqué.
20. D'après le rapport, la prévision globale de contribution du PAM devrait augmenter de 31 pour cent (de 8,4 milliards de dollars en 2022 à 11 milliards de dollars en 2023) et le plan d'exécution provisoire de 41 pour cent (de 8,5 milliards de dollars en 2022 à 12 milliards de dollars en 2023), mais le budget AAP de 2023 n'augmente quant à lui que de 16 pour cent, soit 80,2 millions de dollars. Les besoins supplémentaires tiennent à trois facteurs: l'inflation (21,1 millions de dollars); les priorités institutionnelles (33,1 millions de dollars); et le volume et la complexité des opérations du PAM (26 millions de dollars) (EB.2/2022/05-A/1, par. 178, fig. IV.2).
21. Il est indiqué dans le rapport que la plus grande part de l'augmentation proposée du budget AAP, soit 80,2 millions de dollars, appuiera les activités menées dans les domaines prioritaires institutionnels, à savoir "efficacité dans les situations d'urgence" (par. 193 à 196), "gestion du personnel" (par. 197 à 200), "données probantes et apprentissage" (par. 201 à 204) et "mise à profit des technologies" (par. 205 et 206), et dans les domaines exposés à des risques majeurs, qui ne sont pas couverts par les quatre résultats de gestion prioritaires, notamment le domaine "atténuation des risques institutionnels" (par. 207 à 209). Le budget relatif à ces activités représente 6 pour cent environ du budget AAP de 2023 (ibid., par. 181). Le nombre de postes financés sur le budget AAP devrait augmenter de près de 10 pour cent, et la tendance à la création de postes de durée déterminée pour les fonctions essentielles devrait se poursuivre, conformément aux objectifs énoncés dans la politique du PAM en matière de personnel (voir aussi, ci-dessous, par. 30 et 32 à 34 sur les questions de dotation en personnel). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu des informations sur l'affectation des ressources du budget AAP par niveau administratif au niveau des pays, des régions et du Siège sur la période de cinq ans allant de 2019 à 2023.

TABLEAU 1: AFFECTATION DU BUDGET AAP, 2019-2023 (en millions de dollars)

	Total pour 2023	Total pour 2022	Total pour 2021	Total pour 2020	Total pour 2019
Bureaux de pays	48,4	43,0	103,4	98,1	82,6
Bureaux régionaux	116,4	105,3	81,8	80,6	72,3
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	18,6	15,9	13,7	13,9	13,2
Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	18,4	16,5	14,9	14,9	13,5
Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	23,7	22,0	16,4	15,8	12,1
Bureau régional pour l'Afrique australe	16,2	14,8	12,0	11,9	11,3
Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	21,2	19,5	14,4	13,9	13,0

TABLEAU 1: AFFECTATION DU BUDGET AAP, 2019-2023 (en millions de dollars)					
	Total pour 2023	Total pour 2022	Total pour 2021	Total pour 2020	Total pour 2019
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	18,2	16,6	10,5	10,3	9,2
Siège	379,5	319,1	241,7	228,1	214,0
Département de la gestion des opérations	9,6	9,1	7,7	7,0	7,0
Divisions relevant du Directeur exécutif	49,6	45,0	37,5	33,9	30,2
Département de la chaîne d'approvisionnement, des services d'urgence et de la sécurité	63,6	47,4	38,5	34,1	30,4
Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	65,7	58,7	44,0	44,3	44,1
Département de l'élaboration des programmes et des politiques	64,1	52,2	36,6	32,1	27,3
Département de la gestion	90,0	76,9	57,2	57,3	56,0
Département de la culture organisationnelle	36,8	29,9	20,2	19,4	19,0
Crédits sous gestion centrale	32,0	28,7	16,5	16,7	16,2
Total général	576,3	496,1	443,5	423,6	385,1

22. **Tout en notant que la réduction des ressources AAP destinées aux bureaux de pays s'explique par les modifications qui ont été apportées par la méthode adoptée au cours de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, le Comité consultatif pense qu'il serait bon d'évaluer plus avant les effets de cette nouvelle méthode ainsi que ceux d'autres initiatives internes, telles que la nouvelle politique du PAM en matière de personnel, sur la répartition du personnel entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, et ne doute pas que des informations actualisées sur ce sujet seront intégrées dans le prochain rapport du PAM.**

Projet de gestion des identités au sein du système des Nations Unies

23. Il est indiqué dans le rapport que les crédits AAP sous gestion centrale proposés dans la rubrique "Autres frais liés au système des Nations Unies" comprennent un montant de 0,3 million de dollars destiné au nouveau projet de gestion des identités au sein du système des Nations Unies, qui vise à remédier aux problèmes de fragmentation et d'incompatibilité des données à l'échelle du système (EB.2/2022/05-A/1, par. 214 et 215). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le projet de gestion des identités était une solution novatrice du système des Nations Unies, qui permettait d'identifier les membres du personnel des organismes des Nations Unies de manière universelle à l'échelle du système et offrait des gains d'efficacité potentiels considérables, de l'entrée en fonctions jusqu'au départ à la retraite, en collaboration avec la Caisse commune des pensions. Le système est expérimenté actuellement par les Centres de solutions numériques des Nations Unies, qui sont une plateforme d'échange de données. L'identité numérique des Nations Unies permettra aux membres du personnel et aux consultants des organisations participantes de communiquer les renseignements concernant leur statut et les autres informations à caractère personnel qu'ils sont disposés à partager en confiance, en parfaite connaissance de cause et en toute transparence.

24. Le Comité a été informé que les dépenses à effectuer pour transposer la solution de gestion des identités numériques des Nations Unies à l'échelle des organisations devraient s'élever au total à 1 766 000 dollars d'après les estimations, et comprendraient: i) les dépenses liées à la gestion du programme interorganisations; ii) les dépenses liées au développement technique; et iii) les dépenses liées à l'ajout de nouveaux dossiers d'utilisateur lorsque cela serait nécessaire. Le programme est actuellement en phase pilote, le coût total étant réparti entre les organisations participantes suivantes: PAM, Organisation des Nations Unies (ONU), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. **Le Comité consultatif prend note des objectifs consistant à réduire les problèmes de fragmentation et d'incompatibilité des données dans l'ensemble des organismes des Nations Unies, et ne doute pas que des informations supplémentaires concernant le projet seront intégrées dans le prochain rapport.**

Utilisation proposée du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes

25. D'après le rapport, à la lumière du solde confortable prévu pour le Compte de péréquation des dépenses AAP pour la fin de 2022, soit 337,7 millions de dollars, du niveau prévu des contributions en 2023 et des recettes provenant du recouvrement des CAI au regard du budget AAP proposé pour 2023, la direction propose d'utiliser le Compte de péréquation des dépenses AAP en vue de reconstituer le Compte d'intervention immédiate (CII) à hauteur de 50 millions de dollars, de corriger une erreur commise en 2021 dans l'application du taux de recouvrement des CAI qui s'était soldée par un manque à gagner de 6,1 millions de dollars, et d'investir 50,4 millions de dollars dans quatre initiatives internes d'importance primordiale (EB.2/2022/05-A/1, par. 243 et fig. IV.3).

Ajustement relatif aux recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects de 2021

26. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la proposition d'utiliser 6,1 millions de dollars pour corriger l'erreur commise en 2021 dans l'application du taux de recouvrement des CAI s'expliquait par la nécessité de combler l'écart de 2,5 pour cent entre le taux de 4 pour cent convenu par contrat avec la Banque mondiale et le taux standard de 6,5 pour cent s'appliquant aux contributions versées directement au PAM en Afghanistan et au Yémen. Le taux de 4 pour cent aurait pu être appliqué si les fonds avaient été versés directement au PAM, et non aux gouvernements. Le déficit de 2,5 pour cent sera comblé au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP, car c'est sur ce compte que sont créditées les recettes provenant du recouvrement des CAI (voir aussi *ibid.*, par. 246 à 249).

Reconstitution du Compte d'intervention immédiate

27. Le rapport indique qu'en 2022, les crédits affectés au titre du CII aux bureaux de pays sont en bonne voie pour dépasser les crédits record affectés en 2021, soit 220 millions de dollars. En outre, compte tenu des besoins opérationnels prévus, soit 19,7 milliards de dollars, et de la prévision globale de contribution, qui s'établit à 11 milliards de dollars, on s'attend, en l'absence de contributions, à ce que la demande d'utilisation du CII en dernier ressort augmente en 2023. Dans ce contexte, la direction propose de transférer 50 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le CII. Le PAM continuera de plaider en faveur de contributions directes destinées au CII pour pérenniser le dispositif, mais ce transfert permettra d'augmenter les fonds susceptibles d'être alloués à ce titre (EB.2/2022/05-A/1, par. 245 et tableau IV.14). Le Comité consultatif note à la lumière du tableau IV.14 et des informations communiquées à sa demande que quatre prélèvements ont été effectués sur les réserves depuis 2015, le plus important, au 30 juin 2022, se montant à 130 millions de dollars.

Utilisation du Compte de péréquation des dépenses AAP pour les priorités institutionnelles

28. Les quatre initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2023 sont indiquées ci-après, accompagnées des montants correspondants présentés pour approbation qui doivent être prélevés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP: i) Investissement dans le personnel du PAM (27,0 millions de dollars) (voir par. 30 et 34 à 38 ci-dessous); ii) Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels (13,6 millions de dollars); iii) Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS) (3,2 millions de dollars) (voir par. 31 ci-dessous); et iv) Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité (6,6 millions de dollars) (voir par. 49 à 52 ci-dessous) (EB.2/2022/05-A/1, par. 251).
29. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les initiatives internes d'importance primordiale sont des investissements ponctuels non renouvelables financés sur les ressources du Compte de péréquation des dépenses AAP et visant à renforcer les capacités du PAM dans les domaines de la programmation, des opérations et de l'administration. Le Comité a également été informé que l'augmentation de 4 pour cent, de 56 millions de dollars en 2022 à 58,2 millions de dollars en 2023, était nécessaire pour mettre en œuvre le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels en 2023 et que les initiatives internes d'importance primordiale offraient des avantages car elles permettaient au PAM d'investir dans des projets stratégiques qui auraient sinon eu peu de chances de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs par l'intermédiaire des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle. Le Comité a aussi été informé que le PAM utilisait des initiatives internes d'importance primordiale pour mettre l'accent sur les possibilités de restructuration susceptibles de renforcer ses capacités dans les domaines de la programmation, des opérations et de l'administration. Les investissements visaient à améliorer la culture organisationnelle du PAM à l'échelle mondiale et à renforcer les capacités, principalement au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Le Comité a par ailleurs été informé que les initiatives internes d'importance primordiale permettaient d'optimiser l'utilisation des ressources en générant souvent des gains d'efficacité et d'efficacités qui n'auraient pas été réalisés autrement. À titre d'exemple, on peut citer l'initiative relative à la stratégie de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, qui a débuté en 2019. Les contributions du secteur privé ont doublé, passant de 100 millions de dollars en 2019 à 205 millions de dollars en 2021: elles ont été supérieures aux objectifs annuels de recettes et ont mis en évidence les progrès considérables accomplis en matière de diversification de la base de financement du PAM.
30. Il est indiqué dans le rapport qu'un investissement de 27 millions de dollars est demandé pour la deuxième année de l'initiative interne d'importance primordiale "Investissement dans le personnel" (ibid., par. 253 à 260). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu des informations concernant les réalisations et l'impact obtenus à l'issue de la première année au regard des cinq résultats attendus de l'initiative, et a été informé que 2024 devrait être la dernière année de l'initiative, les toutes dernières dépenses relatives aux engagements pris devant être effectuées en 2025 (voir par. 34 et 38 ci-dessous).
31. S'agissant de l'initiative relative à l'optimisation et à la simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS), il est indiqué aux paragraphes 270 à 274 du rapport que les examens des fonctions qui avaient été menés avaient mis en évidence la nécessité de réaliser une analyse plus approfondie de la structure de fonctionnement du PAM afin de définir les moyens d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation. Le projet COSMOS vise à améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'appui que le Siège mondial fournit aux bureaux de pays afin de donner à ces derniers les moyens d'axer leurs efforts sur la bonne mise en œuvre des opérations. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que la mise en œuvre du projet appelait un examen limité de trois fonctions dans huit pays

pilotes pour déterminer la manière dont les services étaient fournis aux bureaux de pays. Les responsables de l'initiative cherchent à revoir la façon dont le soutien est assuré, l'objectif étant de faire appel à une équipe fonctionnelle mondiale puis de mettre en place le nouveau dispositif à titre expérimental, et non plus, comme cela est le cas actuellement, d'obtenir un appui pour partie des bureaux régionaux et pour partie du Siège. Le Comité a également été informé que le nouveau modèle visé devrait être expérimenté en 2023 pour valider et mesurer son impact potentiel. Les projets pilotes devraient se terminer à la fin du deuxième trimestre de 2023, et le PAM examinera ensuite si les avantages escomptés sur le plan de l'efficacité et de l'efficience ont été réalisés avant de décider si le modèle pourrait servir de base à une réorganisation plus générale à l'échelle institutionnelle. **Le Comité ne doute pas qu'un point sur l'initiative COSMOS sera intégré dans le prochain rapport.**

32. **Le Comité consultatif observe que l'annexe V du rapport comprend les notes conceptuelles relatives aux initiatives internes d'importance primordiale proposées pour 2023, y compris les plans d'exécution, les résultats attendus et les indicateurs de performance. Le Comité consultatif prend acte des efforts déployés pour parvenir à une planification adéquate et recommande d'intégrer dans le programme de gestion du PAM des informations sur les résultats obtenus dans le cadre des initiatives en cours.**

Transfert de la part non affectée du Fonds général vers la réserve opérationnelle

33. Conformément à la recommandation préconisant de déterminer le plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets en pourcentage de la prévision globale de contribution (voir aussi, ci-dessous, par. 42 à 47 sur les instruments de financement stratégique), le PAM demande au Conseil d'administration d'approuver le transfert de 34,8 millions de dollars de la part non affectée du Fonds général vers la réserve opérationnelle de ce dispositif pour porter le solde de la réserve à 130 millions de dollars (EB.2/2022/05-A/1, page 6). Une réserve opérationnelle de 130 millions de dollars et un ratio de levier de 10:1 permettraient de porter le plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets à 1,3 milliard de dollars si la prévision globale de contribution devait atteindre 13 milliards de dollars (ibid., par. 284). Une fois le transfert de 34,8 millions de dollars effectué, le solde prévu de la part non affectée du Fonds général devrait s'élever à 127,9 millions de dollars à la fin de 2023. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM jugeait prudent de maintenir le solde de la part non affectée du Fonds général à un niveau raisonnable qui permette d'atténuer les risques et de constituer des réserves pour faire face aux risques, d'allouer des fonds aux priorités non financées et d'alimenter les mécanismes de financement. Un solde de 130 millions de dollars est ainsi jugé suffisant pour réaliser les objectifs susmentionnés. Le Comité a aussi été informé que le PAM utilisait régulièrement la part non affectée du Fonds pour couvrir les risques financiers liés à l'annulation de pertes et de dépenses non prises en charge et qu'en juin 2022, le Conseil avait approuvé une allocation de 185 millions de dollars en faveur de mécanismes de financement existants tels que le CII, le Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs et le nouveau Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie.

TABLEAU 2: UTILISATION DU FONDS GÉNÉRAL DE 2017 À 2022 (deuxième trimestre)						
	2017	2018	2019	220	2021	Deuxième trimestre de 2022
Solde d'ouverture	54,4	95,6	177,9	249,5	280,9	324,8
Recettes	29,4	97,3	84,0	35,9	57,1	20,0
Dépenses	12,8	-14,0	-10,9	-3,0	-11,6	1,6
Allocations annuelles de crédits destinées à la gestion de la trésorerie	-1,0	-1,0	-1,6	-1,6	-1,6	-2,4
Allocations approuvées par le Conseil d'administration (CII et Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs)						-130,0
Solde final	95,6	177,9	249,5	280,9	324,8	214,0
Allocations approuvées par le Conseil d'administration – Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie – non traitées						-55,0
Solde final révisé	95,6	177,9	249,5	280,9	324,8	159,0

Questions relatives au personnel; gestion du personnel

34. L'augmentation des crédits AAP affectés aux dépenses de personnel, qui passent de 299,7 millions de dollars en 2022 à 360,9 millions de dollars en 2023, est liée à l'accroissement du nombre de postes dans ces catégories et à l'augmentation des taux standard par poste. Il est indiqué dans le rapport que le PAM continuera d'améliorer les conditions contractuelles de ses employés, en particulier de ceux qui assurent des fonctions essentielles depuis plusieurs années, mais ont encore un contrat d'administrateur recruté pour une courte durée ou un contrat de consultant. Au sein du budget AAP, 275 postes en équivalents temps plein d'administrateurs engagés pour une durée déterminée seront créés. On estime que 185 postes de durée déterminée seront créés par la conversion de postes de courte durée et de postes de consultant, pour un coût de 11 millions de dollars environ (ibid., par. 197 et 231).
35. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'en ce qui concerne la planification stratégique et opérationnelle des effectifs telle qu'évoquée dans la politique en matière de personnel, l'objectif du PAM était de ramener à 46 pour cent d'ici à 2025 la proportion de membres du personnel engagés pour une courte durée et que l'objectif pour 2022 était fixé à 55 pour cent. Le Comité a été informé qu'à la fin août 2022, le personnel recruté pour une courte durée représentait 49 pour cent de l'ensemble des effectifs. Un tableau de bord a été spécifiquement créé pour aider les responsables de bureau à suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre du cadre de gestion des effectifs, fournir à la Division des ressources humaines et à la haute direction les outils permettant de constater les améliorations apportées (notamment concernant le rapport entre le nombre de membres du personnel recrutés pour une courte durée et le nombre de membres du personnel ordinaire) et déterminer les bureaux susceptibles d'avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour améliorer encore la façon dont ils gèrent leurs effectifs.

36. Le Comité a également été informé que le PAM cessait de recruter des administrateurs pour une courte durée, en vertu du nouveau cadre de gestion des effectifs. Des mesures provisoires permettent de renouveler les engagements qui étaient en cours au moment où la nouvelle politique a été publiée (15 septembre 2021), mais uniquement jusqu'à la fin de 2025. Les responsables ont été invités à évaluer attentivement leurs besoins en personnel et à déterminer si les fonctions assurées par les employés titulaires d'un contrat de courte durée, y compris les administrateurs recrutés pour une courte durée, étaient nécessaires à long terme et, dans l'affirmative, à régulariser les postes concernés. La régularisation n'entraîne pas de conversion étant donné que les postes jugés nécessaires devraient faire l'objet d'une annonce et être pourvus au moyen d'une sélection par voie de mise en concurrence. Le Comité a également reçu des informations concernant la proposition d'augmenter de 21 pour cent les crédits AAP affectés au Département de la culture organisationnelle, qui permettrait de disposer des moyens nécessaires pour coordonner et suivre la mise en place de la planification stratégique des effectifs, gérer les procédures de recrutement et de promotion et dégager des fonds suffisants pour le perfectionnement du personnel (ibid., par. 230).
37. Concernant le rapport entre les dépenses liées aux employés (membres du personnel et autres employés) et les dépenses non liées aux employés, le Comité a été informé, en réponse à ses questions, que le ratio demeurerait à peu près au même niveau dans les plans établis pour 2022 et 2023, soit 79 pour cent pour les dépenses liées aux employés et 21 pour cent pour les dépenses non liées aux employés. La proportion des dépenses liées aux employés aurait dû augmenter en raison de l'accroissement du nombre de postes pour 2023 et du coût de la conversion des contrats de courte durée en contrats de durée déterminée, mais l'augmentation exceptionnelle des dépenses énergétiques au Siège, le fonds pour imprévus des bureaux de pays et l'augmentation des dépenses non liées aux employés ont pour effet de contrebalancer l'augmentation attendue de cette proportion (ibid., tableau IV.10).
38. Le Comité a également reçu le tableau ci-dessous qui montre une augmentation des effectifs des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège financés sur le budget AAP par niveau administratif et par volet sur la période 2021-2023. En outre, concernant le personnel sur le terrain, le Comité a été informé qu'en application du cadre de gestion des effectifs, plus de 2 000 contrats de services avaient été convertis en engagements de durée déterminée sur la période 2021/22. L'opération a permis de faire passer la proportion d'employés recrutés localement pour une courte durée de 61 pour cent (en août 2021) à 47 pour cent (en mars 2022). Au sujet de l'augmentation des effectifs au Siège, le Comité consultatif a été informé que le budget AAP s'appliquait au Siège mondial (Siège et bureaux régionaux) et au budget central des bureaux de pays, et que toute augmentation du nombre de postes inscrits au budget AAP serait attribuée principalement au Siège mondial (voir aussi, ci-dessus, par. 32). **Le Comité consultatif prend acte des progrès que le PAM a accomplis dans le cadre de la conversion des contrats de services en engagements de durée déterminée, et attend avec intérêt des informations actualisées sur le sujet dans le prochain rapport. Le Comité ne doute pas qu'un tableau présentant des informations claires sur la répartition entre les dépenses liées au personnel et les dépenses non liées au personnel sera fourni dans les prochains rapports.**

TABLEAU 3: DÉPENSES LIÉES AU PERSONNEL ET NON LIÉES AU PERSONNEL PAR NIVEAU ADMINISTRATIF ET VOLET SUR LA PÉRIODE 2021-2023

TABLEAU 3: DÉPENSES LIÉES AU PERSONNEL ET NON LIÉES AU PERSONNEL PAR NIVEAU ADMINISTRATIF ET VOLET SUR LA PÉRIODE 2021-2023																										
		Volet A				Volet B				Volet C				Volet D				Volet E								
Intitulés des lignes	Total des dépenses				Total volet A	Total des dépenses				Total volet B	Total des dépenses				Total volet C	Total des dépenses				Total volet D	Total des dépenses				Total volet E	Total général
	(en millions de dollars)					(en millions de dollars)					(en millions de dollars)					(en millions de dollars)										
	Employés		Dépenses non liées aux employés			Employés		Dépenses non liées aux employés			Employés		Dépenses non liées aux employés			Employés		Dépenses non liées aux employés			Employés		Dépenses non liées aux employés			
	Personnel	Autres employés				Personnel	Autres employés				Personnel	Autres employés				Personnel	Autres employés				Personnel	Autres employés				
2023	Bureaux de pays	14,3	2,5	6,3	23,0									14,6	2,5	8,3	25,4					48,4				
	Bureaux régionaux	5,4	2,1	2,2	9,6	22,2	14,9	9,7	46,9	27,1	11,3	6,0	44,4	6,7	3,4	1,6	11,7	1,9	1,2	0,8	3,8	116,4				
	Siège	56,5	8,1	14,6	79,3	89,6	17,4	23,0	130,0	36,7	7,2	8,4	52,3	54,2	12,0	11,7	77,9	29,0	1,6	9,3	39,9	379,5				
	Crédits sous gestion centrale			1,8	1,8	0,2		19,5	19,6					2,7		5,4	8,2			2,4	2,4	32,0				
	Total pour 2023	76,2	12,7	24,9	113,7	111,9	32,4	52,3	196,6	63,8	18,5	14,4	96,7	78,2	17,8	27,1	123,2	30,8	2,8	12,5	46,1	576,3				
2022	Bureaux de pays	13,2	2,7	5,6	21,5									13,3	2,6	5,6	21,5					43,0				
	Bureaux régionaux	11,3	5,2	4,8	21,3	20,0	12,9	6,1	39,0	19,3	8,4	3,8	31,5	7,2	2,7	1,3	11,2	1,1	0,8	0,4	2,3	105,3				
	Siège	46,3	7,8	13,4	67,5	64,3	20,1	19,7	104,1	32,9	5,9	7,0	45,9	43,9	10,4	10,5	64,8	25,8	1,8	9,4	36,9	319,1				
	Crédits sous gestion centrale			0,9	0,9			20,9	20,9					1,1		3,7	4,8	0,0		2,2	2,2	28,7				
	Total pour 2022	70,8	15,7	24,6	111,1	84,3	33,0	46,7	164,0	52,2	14,4	10,8	77,4	65,4	15,8	21,0	102,3	26,9	2,5	12,0	41,4	496,1				
2021	Bureaux de pays	18,5		6,7	25,2	0,0		62,1	62,1	0,0		5,0	5,0	6,2		5,0	11,2	0,0		0,0	0,0	103,5				
	Bureaux régionaux	6,6		2,3	8,9	16,1		12,9	29,0	21,4		11,9	33,3	5,5		3,3	8,8	0,9		1,0	1,9	81,9				
	Siège	32,3		16,0	48,3	56,7		23,3	80,0	24,1		5,8	29,9	33,0		14,8	47,8	24,2		11,6	35,8	241,8				
	Crédits sous gestion centrale	0,0		1,4	1,4	0,0		7,5	7,5	0,0		0,0	0,0	0,8		4,5	5,3	0,0		2,1	2,1	16,3				
	Total pour 2021	57,4	0,0	26,4	83,8	72,8	0,0	105,8	178,6	45,5	0,0	22,7	68,2	45,5	0,0	27,6	73,1	25,1	0,0	14,7	39,8	443,5				

Politique en matière de problématique femmes-hommes; représentation géographique

39. Dans le tableau IV.15 du rapport, il est indiqué que les crédits affectés au résultat attendu 4 ("mise en place de lieux de travail respectueux et inclusifs") augmentent, passant de 1,0 million de dollars dans le budget approuvé de 2022, à 7,6 millions de dollars en 2023. Des informations sur la problématique femmes-hommes et l'avancement des femmes sont fournies aux paragraphes 234 à 236, 254 et 258 du rapport. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la nouvelle politique en matière de problématique femmes-hommes visait à faire en sorte que le PAM tire parti au mieux de sa présence, de son rôle et de ses compétences pour faire progresser l'égalité femmes-hommes et renforcer le pouvoir d'action des femmes, notamment à travers la réalisation d'objectifs stratégiques consistant à tenir compte des priorités, expériences et besoins respectifs des femmes, des hommes, des filles et des garçons avec lesquels il travaille. Il est également indiqué dans le rapport que dans le cadre de l'initiative concernant l'investissement dans le personnel, des politiques et des processus de certification seront élaborés pour couvrir tous les domaines relatifs à la diversité et à l'inclusion. Les investissements consacrés aux activités planifiées permettront de promouvoir l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes ainsi que de progresser s'agissant de faire en sorte que tous les employés aient les mêmes chances, aient accès aux ressources et puissent prendre part aux décisions. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations supplémentaires concernant les initiatives mentionnées plus haut et la mise en œuvre de la politique en matière de problématique femmes-hommes telle qu'actualisée seront intégrées dans les prochains rapports du PAM.**
40. Concernant la représentation géographique, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous et été informé que la proportion d'administrateurs recrutés sur le plan international provenant de pays en développement avait augmenté et atteignait désormais un niveau de parité, que l'on situe généralement entre 47 pour cent et 53 pour cent. Par l'intermédiaire du vivier des talents internationaux de demain, le PAM envisage plusieurs aspects de la diversité, dont le genre et l'origine géographique, l'objectif étant de parvenir à une liste de candidats issus de la diversité et, au bout du compte, à un personnel qui soit diversifié. Le processus de promotion en vigueur au PAM exige également de prendre en considération la question de la diversité lors de la sélection des candidats, et les différents aspects de la diversité au sein du personnel sont toujours au cœur des décisions de réaffectation. **Le Comité consultatif ne doute pas que le prochain Plan de gestion contiendra des informations actualisées sur les initiatives visant à améliorer la représentation géographique à tous les niveaux, et notamment une répartition plus détaillée du personnel du PAM par zone géographique.**

Année	Nombre d'administrateurs issus de pays développés	Pourcentage d'administrateurs issus de pays développés	Nombre d'administrateurs issus de pays en développement	Pourcentage d'administrateurs issus de pays en développement	Total
2019	906	56%	721	44%	1 627
2020	956	55%	772	45%	1 728
2021	1 013	54%	869	46%	1 882
2022	1 115	53%	986	47%	2 101

41. Concernant la politique du PAM en matière de lutte contre le racisme, le Comité a été informé que le PAM applique une politique de tolérance zéro à l'égard des comportements abusifs ou discriminatoires. Toute personne soupçonnée de s'être livrée à des actes de ce type fera immédiatement l'objet d'une procédure disciplinaire rigoureuse susceptible d'entraîner son licenciement par le PAM et son renvoi aux services de maintien de l'ordre. Depuis le 1^{er} janvier 2021, le Bureau des inspections et des enquêtes a reçu 16 allégations concernant ou comprenant des éléments de racisme ou de discrimination raciale. Quatre d'entre elles ont été classées lors de la phrase d'examen préliminaire, et les autres sont en cours de traitement. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations actualisées sur la politique du PAM en matière de lutte contre le racisme seront intégrées dans les prochains rapports.**

Instruments de financement stratégique

Services internes

42. D'après le rapport, le Conseil d'administration a approuvé dans le Plan de gestion pour 2022-2024 un plafond de 147 millions de dollars appliqué au financement des services internes et le PAM demande un nouveau relèvement de ce plafond pour le porter à 200 millions de dollars. Le plafond proposé de 200 millions de dollars pour 2023 et les crédits affectés aux trois dispositifs que sont le Centre de gestion du parc automobile, le Mécanisme de budgétisation des investissements et le mécanisme des prestations de services facturées sont le résultat de l'augmentation de la demande associée à la croissance des opérations du PAM depuis l'adoption de ces dispositifs. Les crédits alloués sont indiqués au tableau VI.1 (EB.2/2022/05-A/1, par. 288 à 290). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'augmentation était principalement liée au Centre de gestion du parc automobile et au Mécanisme de budgétisation des investissements, comme cela est indiqué ci-dessous:
- a) Le Centre de gestion du parc automobile fournit des avances aux bureaux du PAM pour les services qu'il assure, qui sont remboursées au moyen des frais de location de véhicules imputés sur les budgets des bureaux du PAM et des recettes générées par la cession des véhicules en achat-location à l'expiration de leur bail. Le service de gestion du parc automobile du PAM possède plus de 2 600 véhicules de location dans son portefeuille, et le parc mondial de camions compte près de 900 camions loués aux bureaux de pays, dont 300 ont été achetés en 2021 au moyen de prêts accordés au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements. Le Comité a par ailleurs été informé que la structure conjointe mise en place par le PAM et le HCR pour fournir des services de gestion du parc automobile à d'autres organismes des Nations Unies conformément au programme de réforme du système des Nations Unies avait pris de l'ampleur. Le solde du fonds pour le Centre de gestion du parc automobile disponible à la fin de 2022 devrait s'élever à 5 millions de dollars d'après les projections, et le PAM s'attend à ce que le compte spécial relatif au parc mondial de camions nécessite en 2023 des avances s'élevant à 10 millions de dollars afin de développer le parc de camions des bureaux de pays (voir aussi par. 49 à 52 ci-dessous).
 - b) Le Mécanisme de budgétisation des investissements est un dispositif renouvelable permettant au PAM de consentir des avances pour des projets pluriannuels, qui sont remboursées sur le budget des portefeuilles de pays ou au moyen d'autres sources de financement sur plusieurs années. Le solde prévu de ce mécanisme à la fin de 2022 s'élève à 25 millions de dollars, pour des décaissements destinés aux projets approuvés et nouveaux qui devraient se monter à 64,1 millions de dollars au total. Une augmentation de 43 millions de dollars a donc été jugée nécessaire pour répondre aux demandes liées aux projets pluriannuels en 2023.

Niveau cible du Compte d'intervention immédiate

43. La direction propose que le Conseil d'administration approuve la fixation à 400 millions de dollars du nouveau niveau cible du CII en 2023. Il est indiqué dans le rapport que le CII fournit une assistance vitale et que les contributions qui lui sont destinées peuvent être utilisées avec une grande souplesse et ne sont pas préaffectées à une activité ou à un programme de pays en particulier. Un montant record de 220 millions de dollars a été affecté au titre du CII en 2021 (17 pour cent de plus qu'en 2020) pour financer des interventions d'urgence, l'action rapide et des activités de préparation ou des capacités d'intervention immédiate visant à sauver des vies (EB.2/2022/05-A/1, par. 322 à 328). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le niveau cible actuel du CII, soit 200 millions de dollars, avait été approuvé en 2015 et représentait à l'époque 4 pour cent des contributions annuelles. En août 2022, ce niveau représentait 1,8 pour cent de la prévision globale de contribution pour 2022. Le Comité a été informé que pour retrouver les niveaux précédents de souplesse d'adaptation et de réactivité, il était proposé de multiplier par deux le niveau cible de façon à le porter à 400 millions de dollars en 2023, ce qui représenterait moins de 4 pour cent de la prévision globale de contribution. Le Comité a en outre été informé que le niveau proposé était tout à la fois le reflet de la demande croissante de crédits en provenance du CII et de la plus grande implication des donateurs face à la crise alimentaire mondiale, et qu'en approuvant un niveau plus élevé, le Conseil d'administration reconnaîtrait que le CII était un outil important pour réagir aux situations d'urgence et pouvait être utilisé pour solliciter des contributions auprès de donateurs habituels et non habituels.

Plafonds du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres

44. Concernant les plafonds du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres, le PAM demande au Conseil d'administration d'approuver la modification consistant à déterminer les plafonds de ces instruments non plus en définissant des montants fixes en dollars des États-Unis, mais en adoptant pour chacun d'eux, à tout moment, un niveau pouvant atteindre 10 pour cent de la prévision globale de contribution. Dans le cas du plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets, toutefois, un ratio de levier de 10:1 par rapport à la réserve opérationnelle ne devra pas être dépassé (EB.2/2022/05-A/1, page 6).
45. Il est indiqué dans le rapport que ces deux dernières années, le PAM a demandé au Conseil de relever le plafond du dispositif de prêts internes en faveur des projets par deux fois et celui du Mécanisme de gestion globale des vivres par trois fois afin de faire face à la croissance rapide de la demande d'aide humanitaire. Les derniers relèvements en date remontent à la session annuelle de 2022, au cours de laquelle le Conseil a approuvé un plafond de 950 millions de dollars pour chacun des deux instruments. D'après le rapport, la fréquence à laquelle ces plafonds ont été relevés ces deux dernières années montre qu'un montant fixe n'est plus adapté à la mission du PAM dans un environnement humanitaire instable et en évolution rapide (EB.2/2022/05-A/1, par. 303).

Pour gérer le relèvement des plafonds de manière plus efficiente, éviter le risque que les fonds des deux instruments soient insuffisants et renforcer les moyens de faire face à des besoins croissants et changeants, la direction propose de passer d'un montant fixe en dollars des États-Unis à un pourcentage de la prévision globale de contribution du PAM. Cette méthode donnerait des moyens supplémentaires pour renforcer les instruments de financement stratégique du PAM, et permettrait à la direction d'anticiper les situations d'urgence, de s'y préparer et d'y faire face avec rapidité et souplesse, en cohérence avec la réponse prévue des donateurs (ibid., par. 304).

46. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que l'expérience du PAM au cours des 18 derniers mois, qui ont vu une croissance spectaculaire des besoins et des contributions, a montré qu'un plafond fixé à 10 pour cent de la prévision aurait été suffisant pour pouvoir transposer à plus grande échelle le financement stratégique nécessaire pour faire face à l'augmentation de la demande. Il est donc proposé de maintenir ce pourcentage et de continuer de surveiller l'utilisation de ces instruments. Le Comité a également été informé que le PAM gérerait l'utilisation du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres dans la limite des plafonds fixés en fonction de la prévision globale de contribution, qui est actualisée cinq fois par an. En cas de diminution de cette prévision, les plafonds diminueraient dans les mêmes proportions, et des mesures seraient prises pour ajuster les soldes du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres compte tenu des plafonds abaissés. Pour le dispositif de prêts internes en faveur des projets, cela consisterait à limiter le nombre de nouvelles avances et à accélérer les remboursements chaque fois que possible. Dans le cas du Mécanisme de gestion globale des vivres, il s'agirait de réduire la reconstitution des stocks et d'accélérer les ventes aux bureaux de pays chaque fois que possible. Le Comité a également reçu des informations concernant les deux instruments dans les tableaux ci-dessous et été informé des mesures d'atténuation des risques envisagées au cas où les contributions prévues ne se concrétiseraient pas.

TABLEAU 5: PRÊTS INTERNES EN FAVEUR DES PROJETS, 2020-2022 À CE JOUR (en millions de dollars)				
Année	Programme de travail financé	Montant alloué	Montant remboursé	Solde final
2020	8 400,0	1 543,1	1 543,1	481,9
2021	9 500,0	2 186,8	2 160,0	245,8
Depuis le début de l'année 2022	11 000,0*	2 019,5	1 529,3	433,0**

* Sur la base de la prévision globale de contribution pour 2022 indiquée dans le Plan de gestion.

** Au 11 octobre 2022.

TABLEAU 6: MÉCANISME DE GESTION GLOBALE DES VIVRES, 2020-2022 À CE JOUR (en millions de dollars)				
Mécanisme de gestion globale des vivres, 2020-2022 (en millions de dollars)				
Année	Programme de travail financé	Reconstitution du Mécanisme de gestion globale des vivres	Ventes du Mécanisme de gestion globale des vivres aux bureaux de pays	Solde en fin d'année
2020	8 400,0	863,0	823,0	111,5
2021	9 500,0	1 455,0	1 287,0	517,3
Depuis le début de l'année 2022	11 000,0*	1 621,0	1 524,0	62,0**

* Sur la base de la prévision globale de contribution pour 2022 indiquée dans le Plan de gestion.

** Au 11 octobre 2022.

47. Le Comité consultatif rappelle qu'il avait été informé en mai 2022 que pour établir le plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres sous la forme d'un pourcentage, ou d'un ratio fixe, défini au regard de la prévision globale annuelle, il faudrait entreprendre une évaluation complémentaire afin de déterminer la faisabilité de la mise en œuvre d'une approche systématique, car la prévision globale est considérée comme un objectif évolutif tout au long de l'année, et est donc actualisée en permanence. S'agissant du dispositif de prêts internes en faveur des projets, il lui avait été indiqué que la proposition correspondait déjà à un ratio de levier de 10:1 par rapport à la réserve, soit un plafond proposé de 950 millions de dollars pour une réserve établie à l'époque à 95,2 millions de dollars (AC 2210, par. 21).
48. Le Comité consultatif rappelle sa recommandation dans laquelle il préconisait que le Conseil d'administration envisage de demander au Directeur exécutif, d'une part, de mener une analyse complémentaire susceptible de déboucher sur une méthode permettant au Conseil d'établir les ratios ou les pourcentages adéquats pour calculer les niveaux des instruments de préfinancement au moment de déterminer les plafonds du Mécanisme de gestion globale des vivres et du dispositif de prêts internes en faveur des projets et, d'autre part, de rendre compte des résultats au Conseil dans le cadre du rapport suivant (AC 2210, par. 22). **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations supplémentaires sur les procédures adoptées pour définir le plafond du Mécanisme de gestion globale des vivres sous la forme d'un pourcentage d'un objectif évolutif seront présentées au Conseil d'administration lors de l'examen du présent rapport. Le Comité est en outre d'avis qu'il faudrait préciser au Conseil si celui-ci devrait s'attendre à ce qu'il soit régulièrement demandé de relever le niveau de la réserve opérationnelle au fil de l'évolution de la prévision globale de contribution, ou bien si l'augmentation actuellement proposée porterait la réserve à un niveau suffisant pour l'avenir. Si le Conseil devait approuver les propositions, le Comité consultatif ne doute pas que le Conseil serait régulièrement tenu informé du niveau de financement du dispositif de prêts internes en faveur des projets et du Mécanisme de gestion globale des vivres.**

Collaboration avec d'autres entités; services communs et accords de partage des coûts

49. Plusieurs initiatives de collaboration avec d'autres entités du système des Nations Unies, services communs et accords de partage des coûts sont mentionnés dans le rapport. Les paragraphes 275 à 281 fournissent des informations concernant l'initiative pluriannuelle consacrée à la feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Bureau de la coordination des activités de développement avait fixé au Groupe des Nations Unies pour le développement durable des objectifs annuels de gains d'efficacité qui s'élevaient à 316 millions de dollars au total pour 2024, comme suit: i) stratégies relatives aux activités d'appui: gains d'efficacité de 105 millions de dollars en 2024; ii) centres locaux de services partagés (nouveau nom des services administratifs communs): gains d'efficacité de 77 millions de dollars en 2024; iii) locaux communs: gains d'efficacité de 8 millions de dollars en 2024; et iv) services mondiaux partagés: gains d'efficacité de 126 millions de dollars en 2024.

50. Le Comité a été informé que les gains d'efficacité étaient chiffrés dans le Rapport annuel sur les résultats du PAM et que le PAM avait réalisé environ 164 millions de dollars d'économies (gains de temps inclus) en 2021 dans le cadre de ses grandes initiatives et prévoyait de continuer d'encourager les pratiques communes interorganisations, les services administratifs communs et la programmation conjointe pour porter à leur maximum les gains d'efficacité au sein des organismes des Nations Unies, conformément à ce que le Secrétaire général avait indiqué dans sa vision d'avenir concernant la réforme du système des Nations pour le développement. Ayant demandé des précisions, le Comité a reçu une liste détaillée des pratiques communes interorganisations comprenant des informations sur l'action du PAM et les gains d'efficacité réalisés, qui est fournie en annexe au présent rapport. **Le Comité consultatif prend note des informations communiquées au sujet des initiatives interorganisations et des gains d'efficacité, et ne doute pas que des informations actualisées sur le sujet seront intégrées dans les prochains rapports.**

Recouvrement des coûts

51. Le rapport contient des informations sur le recouvrement des coûts et le mécanisme des prestations de services facturées en interne (ibid., par. 136, 139, 279, 200 à 302). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM appliquait le principe du recouvrement intégral des coûts à toutes ses activités susceptibles d'être financées par une contribution d'un donateur ou le paiement d'un service facturé en interne. Ce principe s'applique également aux activités de conseil et de prestation de services extérieurs du PAM, ce qui comprend les services à la demande (achat et transport de produits alimentaires, par exemple), le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) et les activités menées dans le cadre des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence. Pour 2023, les recettes provenant de la prestation de services à la demande devraient s'élever à 500 millions de dollars d'après les prévisions. Au niveau interorganisations, y compris s'agissant de l'utilisation des locaux communs, le recouvrement des coûts est conforme aux accords conclus entre le PAM et les autres organismes des Nations Unies (EB.2/2022/05-A/1, par. 113 et tableaux III.3 et III.10).
52. Le Comité a également été informé que dans le cadre de l'appui que le PAM fournit à d'autres entités des Nations Unies sous la forme de services facturés, il met son savoir-faire en matière de chaînes d'approvisionnement à la disposition de l'ensemble de la communauté humanitaire et est actuellement chargé de gérer le réseau des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, de diriger le module mondial de la logistique et d'administrer les opérations d'affrètement aérien des organismes des Nations Unies (UNHAS). Le PAM propose également de mettre à profit son savoir-faire pour aider ses partenaires à réaliser les objectifs énoncés dans leurs programmes. Le Comité a été informé qu'à l'heure actuelle, le système des Nations Unies pour le développement offrait une nouvelle occasion d'intégrer les éléments de cet appui ponctuel/facturé en matière d'approvisionnement à l'échelle des entités des Nations Unies, et que les opérations de prestation de services pouvaient être enregistrées dans les plans stratégiques de pays lorsque les services se rapportaient directement à des opérations menées dans les pays, ou être consignées dans un compte spécial, tel que le compte spécial relatif aux entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies. **Le Comité consultatif ne doute pas que des informations sur les recettes provenant des services soumis au recouvrement des coûts seront fournies dans les prochains rapports.**

III. Point sur le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie

53. Dans le rapport publié sous la cote EB.2/2022/05-B/1 qui est présenté au Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial (PAM) pour examen, il est indiqué qu'à sa session annuelle tenue en juin 2022, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation d'un montant de 55 millions de dollars prélevé sur le Fonds général afin de créer le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie (ci-après dénommé le "Fonds"). Ce Fonds vise à renforcer l'appui que le PAM apporte aux gouvernements pour les aider à atteindre les objectifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier les objectifs de développement durable (ODD) 2 et 17. Lors de l'approbation du Fonds, le Conseil d'administration du PAM a également demandé au PAM de mener un certain nombre d'activités, mentionnées au paragraphe 2 du rapport.
54. Le document comprend des informations générales (par. 4 à 7), des enseignements tirés de l'expérience (par. 8 à 10) et un aperçu du Fonds et des activités envisagées au titre de ce dispositif (par. 11 à 20), et décrit la façon dont ces activités s'intègrent dans les plans stratégiques de pays (par. 21 à 24). Il expose la méthode adoptée pour classer les pays par ordre de priorité et sélectionner les propositions (par. 25 à 34), souligne l'importance des partenariats et présente les IPC qui seront utilisés pour assurer le suivi des projets menés au titre du Fonds et procéder à leur évaluation (par. 25 à 43). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu des informations concernant le Fonds et estimé qu'à long terme, le fait de changer concrètement la vie permettrait de réduire la nécessité de mener des activités visant à sauver des vies; le nouveau Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 indique clairement qu'il est nécessaire de lutter contre la faim et l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, que ce soit pour sauver des vies ou pour changer la vie, lorsque cela est demandé par les gouvernements. Le Comité a été informé que les deux mandats étaient complémentaires et que le Fonds aidait à passer de l'assistance humanitaire à l'autosuffisance.
55. Le Comité a également reçu des informations concernant la procédure de sélection des pays et le mécanisme d'allocation des fonds, et été informé que le Fonds financerait uniquement des activités conformes au Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 et s'inscrivant dans les plans stratégiques de pays approuvés par le Conseil. Toutes ces activités reposent sur les avantages comparatifs du PAM, et les financements doivent avoir un caractère incitatif et donner au PAM les moyens d'aider les gouvernements à former des coalitions pour mettre en œuvre leurs plans nationaux de développement et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable de façon à progresser vers la réalisation du Programme 2030. Le Comité a été informé que pour assurer la complémentarité avec d'autres entités sur le terrain, le PAM développerait les partenariats existants et en conclurait de nouveaux, notamment avec certains organismes apparentés, comme cela est indiqué dans le rapport.

ANNEXE

Pratiques communes interorganisations et gains d'efficacité connexes

a) Stratégie relative aux activités d'appui:

- o Une stratégie relative aux activités d'appui a été mise en place dans les 131 équipes de pays des Nations Unies, y compris au sein des 87 bureaux de pays du PAM.
- o Grâce à sa participation à ces stratégies, le PAM a obtenu en interne des gains d'efficacité estimés à 25 millions de dollars environ sur la période de cinq ans allant de 2019 à 2023.
- o Dans l'ensemble de ses bureaux de pays, le PAM gère approximativement 235 services communs: environ 40 pour cent de ces services ont trait à l'administration, et approximativement 25 pour cent entrent dans la catégorie des technologies de l'information et des communications.
- o Le PAM a envoyé quelque 50 personnes se former aux stratégies relatives aux activités d'appui dans le cadre des cours organisés par le Bureau de la coordination des activités de développement.
- o Le Siège du PAM met actuellement en place un réseau de spécialistes des stratégies relatives aux activités d'appui, composé de représentants de chaque bureau de pays qui sont appelés à devenir des ressources techniques au sein de leur bureau et à tenir à jour les données concernant ces stratégies.
- o Le Siège du PAM élabore actuellement des outils, des formations et des documents d'orientation pour compléter les directives et les formations interorganisations officielles, car les supports existants ne sont pas suffisamment détaillés et entraînent des lacunes dans les connaissances sur le terrain.

b) Centres locaux de services partagés (anciennement appelés "services administratifs communs") – principales réalisations:

- o Le PAM a été choisi comme entité chef de file pour la phase de planification et de conception, et travaille en collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement sur les aspects techniques de la mise en service de ces centres en Tanzanie.
- o Le PAM a été choisi comme chef de file de la fourniture des services logistiques au Kenya, et travaille actuellement à l'élaboration d'un dossier de décision et à la coordination des suggestions issues de différents organismes pour mettre en place une évaluation de la demande qui permette de définir le contexte local des services à assurer.

c) Locaux communs:

- o Le fait de porter à 48 pour cent la proportion des locaux du PAM qui sont partagés avec d'autres organismes a débouché sur d'importants gains d'efficacité, et permis d'améliorer les conditions de location et les services de location commerciale, de renforcer la sécurité et de réaliser des économies d'échelle sur les contrats de maintenance. Le PAM assure la fonction d'organisme chef de file dans 63 locaux.
- o Le recours par les organismes participants à un mémorandum d'accord standard établi par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a permis d'économiser des ressources qui auraient sinon été utilisées pour examiner les différents contrats passés avec chacun des bailleurs.

- o L'outil IDEAS a aussi été mis en œuvre pour vérifier que les locaux loués en commun étaient écologiquement viables.
- o L'année prochaine, les principaux domaines prioritaires pour les bureaux de pays seront les suivants:
 - § Adaptation du calendrier à partir de 2023 à la suite du réexamen du plan de déploiement des locaux partagés et de la mise en place d'une nouvelle méthode. L'objectif est de donner la priorité à la conduite de projets particulièrement efficaces et efficients de mise en commun de locaux, sur la base d'un ensemble mondial validé de données complètes établi à l'issue d'un bilan effectué au sein de la plateforme UN INFO. Les rapports sur les gains d'efficacité obtenus grâce aux locaux partagés seront validés.
 - § Fourniture aux équipes de pays d'un appui technique lors de l'élaboration des dossiers de projet de construction/rénovation (analyse coûts-avantages incluse) et lors de la mise en œuvre des projets sur 66 sites.
 - § Organisation de formations approfondies en présence pour donner aux équipes de pays les moyens d'élaborer et de mettre en œuvre des projets de mise en commun de locaux.
 - § Gestion de la feuille de route relative aux locaux communs et établissement de rapports sur les locaux communs à l'intention des organes directeurs.

d) Services mondiaux partagés:

- o À l'avenir, le PAM appuiera le développement des services mondiaux partagés, qui viennent d'être mis en place par le Bureau de la coordination des activités de développement. Ce dispositif consiste à proposer des services non rattachés à un lieu précis à l'ensemble des organismes et des entités des Nations Unies et fait partie de l'architecture d'approvisionnement mondiale plus large destinée aux services d'appui opérationnel des Nations Unies.
- o Les services seront gérés par les entités les plus grandes, bénéficieront de la taille et de la couverture géographique de ces entités et seront proposés à toutes les autres entités intéressées au sein du système. Neuf entités ont accepté de collaborer aux services mondiaux partagés: le PNUD, l'UNICEF, le PAM, le HCR, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, le Fonds des Nations Unies pour la population, L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation mondiale de la Santé et le Secrétariat de l'ONU.
- o Le PAM assurera neuf services:
 1. Service de transferts monétaires
 2. Plateforme de réservation des Nations Unies: Mobilité des équipes des Nations Unies
 3. Plateforme de réservation des Nations Unies: Hébergement
 4. Plateforme de réservation des Nations Unies: Services médicaux
 5. Services logistiques
 6. Services de transport aérien
 7. Services de gestion du parc de véhicules lourds
 8. Services d'approvisionnement en carburants
 9. Parc de véhicules des Nations Unies (en collaboration avec le HCR)

e) Parc de véhicules des Nations Unies:

- o Le dossier de décision relatif à la fourniture de services centralisés de gestion du parc automobile dans l'ensemble du système des Nations Unies a mis en évidence la possibilité de réaliser des économies récurrentes comprises entre 17 millions de dollars et 28 millions de dollars par an ainsi que des économies ponctuelles comprises entre 25 millions de dollars et 69 millions de dollars d'après les estimations.
- o Le parc de véhicules des Nations Unies est organisé sur la base du recouvrement des coûts, toutes les activités étant entièrement financées au moyen des frais facturés aux clients. Toutes les dépenses (d'investissement et de fonctionnement) sont recouvrées au moyen des frais de location mensuels et des recettes provenant de la cession des véhicules à l'expiration de leur bail.
- o Pour que puissent être mises en place des opérations d'achat-location de véhicules, le parc de véhicules des Nations Unies a besoin d'importants capitaux en amont afin d'acheter les véhicules et les équipements à louer aux organismes clients sur une période de location de 60 mois. Étant donné que le nombre de véhicules loués sera faible lors de la phase initiale des opérations, le seuil de rentabilité sera atteint d'ici à 2026 avec le niveau de financement actuel, et les fonds demandés au titre de l'initiative interne d'importance primordiale appuieront les opérations à mesure que le nombre de véhicules loués augmentera.

f) Plateforme de réservation des Nations Unies:

- o Cette plateforme est un service mondial partagé ouvert à tous les acteurs de l'aide humanitaire, qui fournit des services informatisés de soutien et de réservation (logement, transport, services médicaux et services d'appui psychosocial).
- o En 2021, les taux d'occupation des résidences du PAM – qui peuvent être réservées en ligne – ont progressé, ce qui a permis de dégager 1,6 million de dollars d'économies ainsi que 37,5 unités en équivalents temps plein (ETP) pour le PAM, et 73,2 unités ETP pour les autres entités des Nations Unies.
- o Globalement, tous services d'hébergement et de mobilité confondus, le PAM a généré des économies s'élevant à 1,9 million de dollars et 163 unités ETP (soit 7,7 millions de dollars).

g) Solution mondiale de paiement:

- o Le modèle proposé de solution mondiale de paiement a été examiné par le Groupe de direction et est considéré comme un projet pilote prioritaire pour les services mondiaux conformément à l'engagement que le PAM a pris au regard de la feuille de route relative à l'efficacité qui est associée aux objectifs de développement durable des Nations Unies.
- o Cette solution d'excellence, qui s'appuie sur une technologie éprouvée, permettra de regrouper au sein d'une même plateforme 70 pour cent en moyenne des opérations de paiement que les bureaux de pays réalisent actuellement manuellement, en centralisant les tâches administratives fréquentes et répétitives.
- o La solution mondiale de paiement est actuellement mise en œuvre dans le cadre d'un projet pilote en plusieurs étapes, qui sera suivi d'une phase de mise en service complète au cours des trois prochaines années.
- o Une fois la mise en service terminée (2026), 190 000 heures de tâches manuelles répétitives devraient être économisées par an d'après les estimations, soit l'équivalent de 5 millions de dollars.