



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

**Conseil d'administration**  
Première session ordinaire  
Rome, 22-24 février 2021

---

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 16 février 2021

WFP/EB.1/2021/5(A,B)/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 (CCQAB)**

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:

- Point sur l'opération de budgétisation stratégique ascendante (WFP/EB.1/2021/5-A/1)
- Point sur les besoins opérationnels et les prévisions de financement pour 2021 (WFP/EB.1/2021/5-B/1)

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

Référence: AC/2153

Comité consultatif pour  
les questions administratives et budgétaires

Le 15 février 2021

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, à savoir:

- i) le Point sur l'opération de budgétisation stratégique ascendante (WFP/EB.1/2021/5-A/1); et
- ii) le Point sur les besoins opérationnels et les prévisions de financement pour 2021 (WFP/EB.1/2021/5-B/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.

Veuillez 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 examen: i) le Point sur l'opération de budgétisation stratégique ascendante (WFP/EB.1/2021/5-A/1); et ii) le Point sur les besoins opérationnels et les prévisions de financement pour 2021 (WFP/EB.1/2021/5-B/1). À l'occasion de l'examen de ces rapports, le Comité a reçu le 2 février 2021 des renseignements supplémentaires et des éclaircissements de la part du Secrétariat du PAM.
2. Le Comité consultatif apprécie la qualité des rapports présentés au Conseil d'administration pour examen et compte que les questions soulevées par le Comité recevront toute l'attention requise et que des réponses plus détaillées seront apportées à l'avenir.

## **II. Point sur l'opération de budgétisation stratégique ascendante**

### **Approche et phases de l'opération de budgétisation stratégique ascendante**

3. Les paragraphes 1 à 3 donnent un aperçu général de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, notamment les facteurs déterminant le niveau optimal des ressources du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) qu'il conviendra d'affecter aux divisions du Siège et aux bureaux régionaux à partir de 2022. Les quatre objectifs principaux de l'opération sont les suivants: veiller à utiliser les meilleures sources de financement pour les activités; permettre une utilisation plus efficace des fonds; améliorer la transparence du financement des divisions du Siège et des bureaux régionaux; et examiner l'appui fourni aux bureaux de pays au titre du budget AAP. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les principaux avantages de l'opération de budgétisation stratégique ascendante étaient de permettre aux experts des différents services de déterminer leurs besoins et de donner davantage de pouvoir aux responsables de budget. Elle donnait également l'occasion de mieux étudier la relation entre activités et besoins financiers afin d'assurer un financement optimal des activités et de mieux relier les dépenses aux priorités opérationnelles et stratégiques.
4. Il est indiqué dans le rapport qu'une approche en deux phases a été retenue pour l'opération de budgétisation stratégique ascendante en raison du calendrier fixé dans le Plan de gestion en cours du PAM. La première phase de l'opération, en 2020, a consisté à réaliser un état des lieux de la budgétisation au PAM, et la deuxième phase, en 2021, prévoit la mise en œuvre des recommandations élaborées lors de la première phase. Il ressort du rapport que les avantages des deux phases se concrétiseront en 2022 dans le Plan de gestion pour 2022-2024 (WFP/EB.1/2021/5-A/1, par. 4 à 7 et 8 à 10).

### **Axes de travail de la première phase**

5. Quatre axes de travail ont été définis pour la phase I: aspects techniques de la budgétisation; gouvernance budgétaire; analyse du recouvrement des coûts; analyse des budgets des bureaux de pays.

### **Aspects techniques de la budgétisation**

6. L'axe de travail relatif aux aspects techniques de la budgétisation présenté aux paragraphes 12 à 20 consiste à passer en revue l'utilisation des diverses sources de financement des budgets des divisions du Siège et des bureaux régionaux et à élaborer un schéma d'allocation optimale des fonds en fonction de la nature de l'activité financée. Afin d'améliorer l'élaboration des budgets, un cadre de planification a été défini, comportant deux aspects: le perfectionnement du Cadre de résultats institutionnels et l'adoption de définitions permettant de classer les activités entre activités fondamentales, autres services et activités directes (par. 13). Le rapport présente le Cadre de résultats institutionnels original et sa version ajustée et indique que les améliorations apportées apparaîtront dans la proposition de Plan de gestion pour 2022. Un travail de modélisation a été réalisé en novembre et décembre 2020 afin d'appliquer les volets du Cadre de résultats institutionnels tel qu'ajusté et les catégories (activités fondamentales, autres services et activités directes) aux projets de budget présentés au titre du Plan de gestion pour 2021. Les constatations de l'examen pratique qui a commencé en janvier 2021 seront présentées au Groupe de direction à la fin du mois de janvier et au Conseil d'administration ultérieurement (ibid., par. 18 à 20).
7. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé, s'agissant des constatations issues de l'examen pratique/de la modélisation de l'application des volets du Cadre de résultats institutionnels tel qu'ajusté, que les données étaient en cours d'exploitation, les dernières étant arrivées la semaine du 25 janvier. Le Comité a aussi été informé que l'équipe chargée de l'opération de budgétisation stratégique ascendante continuait de traiter les données et que les enseignements de cet exercice seraient tirés une

fois que la modélisation serait terminée. **Le Comité consultatif observe qu'il n'a pas reçu de réponse propre à lui permettre de faire part de ses observations. Il compte que les constatations issues de l'examen pratique, de la modélisation et des données d'expérience connexes seront communiquées dans le prochain Plan de gestion du PAM.**

8. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a également été informé que, s'agissant du développement des données sur les catégories et les postes de dépenses du modèle de budgétisation, l'ajustement du Cadre de résultats institutionnels réalisé durant l'examen du Plan de gestion pour 2021, lors de la première phase de l'opération de budgétisation stratégique ascendante, avait amélioré la classification par catégorie et par type de dépenses. Pour la deuxième phase, on envisageait de revoir les formulaires standard des projets de budget en vue d'améliorer la cohérence de ces projets. **Le Comité consultatif compte que le PAM prendra des mesures supplémentaires pour veiller à ce que la nouvelle méthode permette d'avoir davantage recours aux statistiques sur les catégories et les postes de dépenses dans les projets de budget à venir et qu'il communiquera des informations à ce sujet dans son prochain rapport.**

#### ***Gouvernance budgétaire***

9. L'axe de travail concernant la gouvernance budgétaire (par. 21 à 24) consiste à évaluer les structures de gouvernance budgétaire actuelles des diverses sources de financement. L'analyse a permis de dégager les quatre observations suivantes: il est nécessaire de renforcer la gouvernance budgétaire étant donné que le PAM s'est agrandi et que son travail s'est complexifié; les hauts responsables sont tenus de participer aux travaux de nombreuses instances; un recours accru à des sous-comités pour les travaux préparatoires et l'élaboration des recommandations faciliterait la prise de décisions; une représentation accrue des bureaux de pays et des bureaux régionaux permettrait un examen plus large des décisions et une meilleure adhésion à celles-ci. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'équipe chargée de la budgétisation stratégique ascendante avait établi un schéma des structures de gouvernance pour les diverses sources de financement et une matrice RACI (responsables, comptables, consultés et informés). Ces documents, ainsi que les recommandations issues de ces travaux, constituent des éléments de l'opération de gouvernance budgétaire confiée à la Division de la planification et de la performance institutionnelles, et ils sont en train d'être actualisés compte tenu du travail effectué. Le Comité a également été informé que l'opération de gouvernance budgétaire avait commencé et que les observations présentées au paragraphe 23 du rapport donnaient des indications utiles pour l'orientation des travaux (ibid., par. 22 et 23).

#### ***Analyse du recouvrement des coûts***

10. L'axe de travail se rapportant à l'analyse du recouvrement des coûts présenté aux paragraphes 25 à 30 consiste à répertorier les divers modes de recouvrement des coûts existant au PAM et à proposer des recommandations relatives à un positionnement institutionnel. Après avoir passé en revue trente-trois (33) comptes spéciaux en activité, notamment leur finalité, leurs mécanismes de recouvrement et leurs soldes, l'analyse a montré que trois mécanismes de recouvrement des coûts étaient actuellement utilisés pour les comptes spéciaux: le recouvrement des coûts de gestion (coûts des gestionnaires et de l'infrastructure d'appui à la gestion); les prestations de services facturées (dépenses correspondant aux services particuliers); et les surprimes (application initiale de commissions supplémentaires aux biens et services). L'analyse a également pris en compte d'autres mécanismes de recouvrement des coûts et les pratiques optimales d'autres entités des Nations Unies ayant établi des centres de services partagés, et a défini les domaines où des directives institutionnelles sont requises. Il est précisé dans le rapport qu'un groupe de travail chargé de la question du recouvrement des coûts a été établi sous la conduite du Directeur de la Division des finances pour poursuivre l'analyse, définir des options pour le PAM et élaborer des directives et des principes.
11. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le groupe de travail chargé de la question du recouvrement des coûts était censé présenter les conclusions de ses travaux d'ici à la fin de 2021, et que celles qui l'exigeaient seraient prises en compte pour la préparation du Plan de gestion pour 2022-2024 qui serait soumis au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire. Le Comité a été informé que ce groupe de travail avait pour objectif de faciliter la mise au point de directives institutionnelles sur le recouvrement des coûts au PAM, ce qui exigeait d'analyser les mécanismes existants de recouvrement, de déterminer quelles activités actuellement financées au titre des coûts d'appui indirects pourraient l'être au titre des coûts d'appui directs des budgets de portefeuille de pays, et de mettre au point avant la fin de 2021 un plan clair d'organisation de la transition. Il a également été

porté à la connaissance du Comité que le groupe de travail participerait à l'élaboration d'autres mécanismes de recouvrement des coûts dans le futur si le PAM devait devenir une organisation davantage axée sur la prestation de services directs. **Le Comité consultatif prend note de l'évolution des travaux du groupe de travail chargé de la question du recouvrement des coûts et attend avec intérêt de nouvelles mises à jour.**

#### **Analyse des budgets administratifs et d'appui aux programmes des bureaux des pays**

12. L'axe de travail relatif à l'analyse des budgets AAP des bureaux de pays, dont le détail figure aux paragraphes 31 à 35, consiste à analyser les budgets des bureaux de pays en vue de définir la structure optimale d'un bureau de pays type à financer à l'aide du budget AAP. Les crédits AAP alloués aux bureaux de pays dans le Plan de gestion pour 2021, soit 103,4 millions de dollars É.-U., représentaient 23 pour cent du budget AAP total. Sur ce montant, 56 pour cent (soit 56,6 millions de dollars) correspondaient à des allocations directes et 44 pour cent (soit 45,3 millions de dollars) à des services centralisés (technologies de l'information, sécurité et bien-être du personnel) (par. 32). Il est indiqué dans le rapport qu'un projet de modèle, entériné par le Groupe de direction, permettrait de répartir plus équitablement le montant total de ressources AAP allouées aux bureaux de pays (103,4 millions de dollars en 2021) afin de renforcer la capacité stratégique du bureau de pays type et de permettre au PAM d'intervenir plus efficacement en fonction du contexte de chaque pays. Cette proposition ne modifierait pas le montant total des ressources AAP allouées aux bureaux de pays mais offrirait à ceux-ci une base financière plus stable pour faire face aux besoins des pays, et permettrait de s'assurer que les coûts préalablement financés au prorata des effectifs seraient désormais financés au moyen d'une source adaptée (ibid., par. 34 et 35). En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que ce nouveau modèle permettrait de faire mieux concorder sources de financement et activités, les dépenses des bureaux de pays calculées au prorata des effectifs n'étant plus financées par les crédits AAP.
13. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu des informations générales sur l'impact et le calendrier des axes de travail de la première phase (voir le tableau ci-dessous), auxquels il manque encore la modélisation des projets de budget relatifs au Plan de gestion pour 2021 (voir le par. 7 ci-dessus). Le Comité a été informé que, une fois la première phase achevée, une liste concise de recommandations serait mise au point et que les changements introduits par le biais de l'opération de budgétisation stratégique ascendante permettraient de déterminer les activités fondamentales pour le PAM, d'identifier la source de financement correcte et de l'utiliser pour assurer un financement fiable et cohérent des activités menées par les divisions du Siège et les bureaux régionaux, en tenant compte de l'importance du volume des fonds affectés à des fins spécifiques. Le Comité a également été informé que bien que la deuxième phase de l'opération de budgétisation stratégique ascendante ne soit pas encore entièrement définie, les calendriers et les activités devant encore être approuvés, les avantages devraient se concrétiser en 2022. Ayant demandé des précisions, le Comité a reçu le tableau ci-après indiquant l'impact et le calendrier des axes de travail de la première phase.

#### **Impact et calendrier des axes de travail de la première phase**

<b>Axes de travail</b>	<b>Impact au Siège et dans les bureaux régionaux</b>
Aspects techniques de la budgétisation	Il n'y a pas d'impact sur le Plan de gestion pour 2021, mais des changements seront apportés au processus d'élaboration du Plan de gestion pour 2022. Cela permettra une meilleure concordance entre ressources et activités dans le Plan de gestion pour 2022 pour les divisions du Siège et les bureaux régionaux.
Gouvernance budgétaire	L'axe de travail passe au Département de la gestion des ressources. La mise en œuvre du modèle de gouvernance budgétaire améliorée est prévue pour 2021. Cela permettra une meilleure gestion des ressources à l'échelle du PAM, et contribuera à mieux faire concorder les ressources avec les priorités et les activités.
Recouvrement des coûts	L'axe de travail passe au Département de la gestion des ressources. Le groupe de travail chargé de la question du recouvrement des coûts a été établi et devrait mettre au point un positionnement institutionnel sur le recouvrement des coûts d'ici à la fin de 2021.
Analyse des budgets des bureaux de pays	L'axe de travail passe à l'Unité d'appui à la gestion des opérations pour la mise en œuvre. Une révision des allocations AAP permettra de répartir les crédits AAP plus équitablement dans les bureaux de pays pour renforcer la capacité du bureau de pays type. Ce nouveau modèle devrait être appliqué dans le Plan de gestion pour 2022.

### Services communs

14. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé de l'avancement des travaux du Groupe des innovations institutionnelles et de la contribution apportée par le PAM aux initiatives communes interorganisations, notamment de l'évolution au sein du PAM de la stratégie relative aux activités d'appui et des travaux portant sur les services administratifs communs, les locaux partagés et la reconnaissance mutuelle. Il a également été informé que grâce à une action volontariste du terrain et à la collaboration engagée avec le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies, le PAM s'apprêtait à atteindre d'ici à la fin de 2021 l'objectif de 50 pour cent de locaux partagés fixé par le Secrétaire général. Sur les 447 locaux du PAM, 207 étaient partagés avec d'autres organismes des Nations Unies en janvier 2021, soit 46,31 pour cent de locaux utilisés en commun. Le Comité a également été informé qu'en novembre 2020, le PAM avait révisé sa base de calcul du pourcentage de locaux partagés pour se conformer au plan de déploiement de ces locaux établi par le Bureau de la coordination des activités de développement et au référentiel de la base de données de l'Équipe spéciale chargée de la question des locaux partagés et du Bureau de la coordination des activités de développement.
15. En ce qui concerne les gains d'efficacité réalisés dans le cadre des activités du PAM grâce à la mise en œuvre d'initiatives communes interinstitutions, le Comité a été informé que dans le cadre du Plan de gestion du PAM, un financement avait été approuvé qui serait utilisé dans les divers domaines fonctionnels pour faciliter l'optimisation et la simplification globales des services afin de préparer le PAM à participer aux initiatives relatives aux services administratifs communs et aux centres mondiaux de services partagés. Le Comité a aussi été informé que chaque catégorie de services faisait l'objet d'une analyse des activités, d'une cartographie des processus et d'une évaluation des coûts afin de définir les services et les processus susceptibles d'être simplifiés et optimisés en vue d'une plus grande efficacité. Un groupe technique collaborait avec d'autres organismes des Nations Unies pour coordonner les aspects techniques et opérationnels des initiatives relatives aux services administratifs communs et aux centres mondiaux de services partagés et pour définir une méthode permettant de calculer les gains d'efficacité et de productivité et d'en rendre compte. Les gains d'efficacité pour 2020 seraient présentés au Conseil d'administration du PAM à sa session annuelle en juin 2021. **Le Comité consultatif rappelle qu'il avait demandé des informations actualisées sur les services communs, le partage des coûts et les modalités de recouvrement. Il se félicite que le PAM soit en passe d'atteindre l'objectif de 50 pour cent de locaux partagés. Il se félicite en outre des progrès accomplis et attend avec intérêt de nouvelles mises à jour sur les autres initiatives interinstitutions, notamment des informations sur les gains d'efficacité réalisés.**

### Axes de travail de la deuxième phase

16. Il est indiqué dans le rapport que la deuxième phase permettra d'améliorer la qualité et la cohérence des budgets des divisions et des bureaux régionaux en appliquant le Cadre de résultats institutionnels ajusté et en généralisant l'utilisation des notions "activités fondamentales, autres services et activités directes". Il y est également précisé que le nouveau modèle budgétaire permettra une répartition optimale des financements en fonction de la nature des activités exécutées par les divisions du Siège et les bureaux régionaux (ibid., par. 36 et 37).
17. Les résultats attendus de la deuxième phase et le calendrier proposé pour le Plan de gestion pour 2022 sont détaillés dans le rapport (ibid., par. 38 à 40). Les principaux objectifs du comité d'examen seront de veiller à ce que les ressources financières soient attribuées conformément aux priorités stratégiques et institutionnelles du PAM ainsi qu'à ses politiques et procédures; que leur attribution se fonde sur des critères transparents; et que l'accent soit mis sur les activités recoupant plusieurs fonctions afin d'éviter les demandes de budget fragmentaires. Le nouveau modèle de budgétisation servira de base aux travaux de l'opération de 2022 puisqu'il servira à préparer les demandes de budget relatives au Plan de gestion pour 2022. Celui-ci sera présenté au Conseil d'administration pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2021, en novembre 2021 (ibid., par. 41 à 43).
18. Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que le nouveau modèle de budgétisation serait mis en place dans les 25 divisions et bureaux régionaux restants à partir de mars 2021, et que l'ensemble des divisions et des bureaux régionaux recevraient des directives et des formations pour se familiariser avec le modèle et les concepts. Le Comité a également été informé que grâce au processus de détermination des activités fondamentales, on pourrait identifier la source correcte de leur financement et l'utiliser pour assurer un financement prévisible et cohérent aux activités des divisions du Siège et des bureaux régionaux.

### III. Point sur les besoins opérationnels et les prévisions de financement pour 2021 (WFP/EB.1/2021/5-B/1)

19. Il est indiqué dans le rapport que le Plan de gestion du PAM pour 2021-2023, approuvé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2020, présentait le programme de travail prévu par le PAM et le budget AAP nécessaire à la mise en œuvre des opérations en 2021. Compte tenu de l'incertitude inédite qu'engendre la pandémie de COVID-19, la direction du PAM a préparé une note d'information supplémentaire à titre exceptionnel contenant les données les plus récentes sur les besoins opérationnels et les prévisions de financement pour 2021 compte tenu des répercussions de la pandémie (WFP/EB.1/2021/5-B/1, par. 1 et 2). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le PAM s'était engagé à réduire considérablement les dépenses de voyage en 2021, comme il était indiqué au paragraphe 163 du document, mais que cela n'apparaissait pas dans les tableaux.

#### Besoins opérationnels

20. Il est indiqué dans le rapport que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture estime que le nombre de personnes en situation de sous-alimentation chronique pourrait augmenter dans une proportion allant jusqu'à 132 millions par rapport au niveau actuellement estimé à 690 millions. Selon le PAM, le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë a doublé, passant de 135 millions à la fin de 2019 à 270 millions à la fin de 2020. Le PAM a intensifié depuis mars 2020 les services communs qu'il fournit aux organismes humanitaires pour prêter assistance à un nombre accru de bénéficiaires. Face à l'augmentation des besoins et à la dégradation de la sécurité alimentaire dans le monde entier, il a maintenu l'objectif consistant à répondre aux besoins de 138 millions de bénéficiaires, mais des déficits de financement et des problèmes opérationnels risquent d'en limiter la réalisation (ibid., par. 3 à 5). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que selon la Banque mondiale, quelque 150 millions de personnes supplémentaires risquaient de basculer dans l'extrême pauvreté en 2020-2021, et ce pour trois raisons – les conflits, le changement climatique, et les crises économiques et les inégalités – la COVID-19 venant exacerber une situation déjà grave.
21. Les chiffres publiés dans le Plan de gestion du PAM pour 2020 incluaient un montant global de 10,6 milliards de dollars pour venir en aide à un nombre de bénéficiaires estimé à 87,6 millions, tandis que les chiffres actuels du plan de 2020 fondé sur les besoins indiquent que 13,6 milliards de dollars seraient nécessaires pour prêter assistance à 125 millions de bénéficiaires. En juin 2020, le montant des besoins opérationnels prévus pour venir en aide à 101 millions de bénéficiaires en 2021 se situait à 12,3 milliards de dollars, tandis que les contributions escomptées s'élevaient à 7,4 milliards de dollars, soit un déficit de financement prévu de 40 pour cent pour 2021. À la fin de septembre 2020, le nombre effectif de bénéficiaires était de 99 millions. À la mi-janvier 2021, le plan fondé sur les besoins prévoyait une augmentation de 9 pour cent par rapport aux chiffres qui figuraient dans le Plan de gestion publié, portant les besoins à 13,5 milliards de dollars pour un nombre estimatif de bénéficiaires de 109 millions (ibid., par. 6 à 8).
22. Le rapport contient une mise à jour des tableaux communiqués dans le Plan de gestion pour 2021-2023 concernant i) les besoins opérationnels par domaine d'action privilégié, 2020 et 2021 et ii) les bénéficiaires par bureau régional, 2020-2021 (ibid., Tableaux III.1 et III.2). En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que les principaux facteurs responsables de l'augmentation du nombre de personnes souffrant de sous-alimentation chronique et en situation d'insécurité alimentaire aiguë étaient les conflits, le changement climatique et les crises économiques et les inégalités. En outre, la pandémie de COVID-19 venait exacerber une situation déjà grave, car elle contribuait à une recrudescence du chômage et du sous-emploi, notamment dans le secteur formel et celui des services, et ce dans tous les pays, grands et petits. Le Comité a aussi été informé que les dernières prévisions de financement globales pour 2021 s'élevaient à 7,8 milliards de dollars seulement, chiffre qui n'allait sans doute pas diminuer mais était susceptible d'être ajusté à la hausse en cours d'année.
23. Le Comité consultatif ayant demandé des précisions au sujet du plan fondé sur les besoins, le tableau ci-après indiquant les dépenses mensuelles pour 2020 lui a été communiqué. **Le Comité fait remarquer la hausse considérable des dépenses au mois de décembre et estime que le Conseil d'administration devrait être informé des raisons de cette hausse au moment de l'examen du présent rapport.**

**Dépenses de 2020\* – chiffres provisoires (en millions de dollars)**

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
468,60	563,65	689,54	555,15	533,09	555,16	645,32	502,99	683,70	643,79	569,62	1 004,23	7 414,84

\*Les dépenses provisoires de 2020 sont susceptibles de subir des modifications jusqu'à la clôture finale à la mi-février.

24. S'agissant de la répartition des bénéficiaires par bureau régional pour 2020-2021, le tableau III.2 donne les chiffres des six bureaux régionaux et indique que ceux pour 2021 tiennent compte du transfert des Bureaux du PAM en Arménie, au Kirghizistan et au Tadjikistan du Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, et du transfert du Bureau du PAM au Soudan du Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale au Bureau régional pour l'Afrique de l'Est. Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que la décentralisation et le transfert des bureaux du PAM en Arménie, au Kirghizistan et au Tadjikistan avaient pour but de réduire le rayon d'action de Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale en ramenant le nombre des bureaux de pays sous sa supervision de 17 à 14 et de lui permettre de consacrer davantage de ressources et de temps aux pays dans lesquels les activités se succèdent à un rythme élevé. Le Comité a été également informé que la capacité du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique serait renforcée pour faire face à l'accroissement de la demande. Il a par ailleurs été informé, entre autres, que le transfert du Soudan s'expliquait par le fait que tous les pays membres de l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) à l'exception du Soudan relevaient du Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et que c'était au Soudan que se trouvaient les principaux couloirs (ports et grands axes) d'approvisionnement des opérations du PAM en Afrique de l'Est. Ce transfert entraînerait également un rééquilibrage du rayon d'action des bureaux régionaux en ramenant à 13 le nombre de bureaux de pays supervisés par le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe orientale et l'Asie centrale et en portant de 8 à 9 celui des bureaux de pays relevant du Bureau régional pour l'Afrique de l'Est. **Le Comité consultatif observe que le transfert de pays d'un bureau régional à un autre risque d'avoir des conséquences sur le plan des ressources pour les bureaux régionaux et les bénéficiaires et compte que les informations correspondantes seront incluses dans les futurs rapports du PAM.**

**Niveau prévu des contributions et Compte de péréquation des dépenses AAP**

25. Les contributions prévues pour 2020, initialement chiffrées à 7,7 milliards de dollars, devraient atteindre 8,46 milliards de dollars. En se fondant sur les chiffres préliminaires de la clôture de l'exercice à la mi-janvier 2021, le chiffre effectif devrait atteindre le niveau record historique de 8,46 milliards de dollars, avec un solde prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP de 250 millions de dollars au 31 décembre 2020. La prévision de financement la plus récente pour 2021 est de 7,8 milliards de dollars, ce qui représente une hausse par rapport à la prévision de 7,4 milliards de dollars figurant dans le Plan de gestion approuvé pour 2021-2023; selon les prévisions actuelles, le niveau projeté du produit des coûts d'appui indirects s'élève à 469,2 millions de dollars, soit un niveau supérieur à celui du budget AAP approuvé pour 2021, qui est de 443,5 millions de dollars, confirmant à nouveau que le budget AAP du PAM correspond bien aux moyens qui sont les siens (ibid., par. 11 et 12).
26. Il est indiqué dans le rapport que les dépenses à imputer en 2021 au Compte de péréquation des dépenses AAP restent inchangées et que le solde de ce compte prévu au 31 décembre 2021 est estimé à 243,5 millions de dollars (ibid., Tableau IV.13, par. 13 et 14). Il est également indiqué qu'en se fondant sur les besoins opérationnels actuellement prévus (13,5 milliards de dollars) et le niveau des contributions prévues (7,8 milliards de dollars), le déficit de financement est estimé à 42 pour cent. Des initiatives sont en cours pour élargir la base de financement afin de répondre plus efficacement aux besoins opérationnels de 2021 (ibid., par. 15 et 16).



**Mobilisation de fonds**

27. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-après donnant des informations actualisées sur les besoins et les prévisions de financement pour la période allant de 2015 à 2021. **Le Comité prend note de la révision des besoins figurant dans le Plan de gestion, des prévisions de financement et du déficit de financement pour 2021, tels que prévus en janvier 2021.**

**Besoins et prévisions de financement (en millions de dollars)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*	2021**
Besoins, y compris les coûts d'appui indirects (Plan de gestion)	7 967	8 581	9 007	9 011	9 796	10 566	12 344	13 489
Prévisions de financement (Plan de gestion)	4 400	4 900	5 200	5 700	6 800	7 450	7 400	7 800
Déficit de financement	3 567	3 681	3 807	3 311	2 996	3 116	4 944	5 689

\* Plan de gestion approuvé pour 2021 et prévisions de financement

\*\* Besoins opérationnels prévus pour 2021 et prévisions de financement, en janvier 2021.

28. En réponse à ses questions, le Comité a été informé que les contributions des institutions financières internationales financées par les gouvernements avaient augmenté, passant de 22,7 millions de dollars en 2019 à 292 millions de dollars à la fin de 2020, et qu'en 2021, un montant supplémentaire de 331 millions de dollars était déjà confirmé ou en négociation. Le Comité a aussi été informé que ces résultats découlaient de l'accélération d'une action concertée menée par le PAM avec les ministères pour s'aligner sur les priorités de financement nationales. Par ailleurs, les contributions du secteur privé étaient passées de 101 millions de dollars en 2019 à 161 millions de dollars en 2020, et l'on escomptait que cette hausse se poursuivrait. Le Comité a également appris que le PAM renforçait sa coordination avec les partenaires des équipes de pays des Nations Unies pour soutenir les priorités nationales face à l'impact de la COVID-19 sur les budgets nationaux. Le PAM s'attache également à collaborer avec un plus grand nombre et une plus grande variété de partenaires de financement et continuera de mettre l'accent sur une utilisation efficace et efficiente des contributions des donateurs.
29. Ayant demandé des précisions, le Comité a également reçu des informations sur la mobilisation de fonds par voie numérique réalisée durant la pandémie et envisagée au-delà et sur les outils numériques utilisés par le PAM pour réduire le déficit de financement prévu. Le Comité a été informé qu'en 2020, première année de mise en œuvre de la nouvelle stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, les dons des particuliers au PAM, notamment ceux récoltés grâce à l'application Share the Meal, avaient beaucoup contribué à réduire le déficit de financement. L'accent mis par le PAM sur la collaboration numérique lui permettait d'intensifier ses activités de mobilisation de fonds. Le Comité a appris qu'au deuxième trimestre de 2020, la baisse des coûts des médias numériques et l'augmentation du temps passé en ligne par les consommateurs avaient contribué à augmenter le rendement des publicités numériques du PAM. En 2020, le programme de mobilisation de dons de particuliers par voie numérique avait rapporté 34,7 millions de dollars, contre 34,7 millions en 2019, et les associations d'Amis avaient permis de mobiliser 12,6 millions de dollars grâce aux dons de particuliers, contre 8,1 millions de dollars en 2019. Le Comité a aussi été informé que dans le cadre de la stratégie d'innovation numérique, l'application Share the Meal s'était vu décerner un prix pour sa contribution à "changer les choses". **Le Comité consultatif prend note du mode de communication novateur et des moyens numériques auxquels le PAM a recours dans ses activités de mobilisation de fonds et l'encourage à poursuivre sur cette voie.**

**Transferts de type monétaire et de produits alimentaires**

30. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a reçu des informations actualisées sous forme de tableaux (voir ci-dessous) permettant de comparer la valeur des produits alimentaires distribués de 2016 à 2019 à celle des transferts de type monétaire effectués durant cette même période, ainsi que des informations sur la répartition des transferts de type monétaire par pays bénéficiaire. **Le Comité consultatif note que, par rapport à la période allant de 2016 à 2019, des variations considérables se**

sont produites en 2020 dans plusieurs pays au niveau des transferts de type monétaire et juge qu'il serait utile d'analyser les causes et les facteurs de ces variations.

**VALEUR COMPARATIVE DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE ET DES TRANSFERTS DE PRODUITS ALIMENTAIRES DE 2016 À 2020 (en millions de dollars)**

Source: données  
au 29 janvier  
2021

Valeur comparative des transferts de type monétaire et des transferts de produits alimentaires	2016	2017	2018	2019	2020	Remarques
Transferts de type monétaire effectués	882,3	1 446,10	1 760,50	2 134,00	2 098,30	
Produits alimentaires distribués	2 051,10	2 197,50	2 132,60	2 346,00	2,5 milliards	Total distribué, en tonnes: 4 300 000

**RÉPARTITION DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE PAR PAYS BÉNÉFICIAIRE**

Pays bénéficiaire	2016	2017	2018	2019	2020
Turquie	55,4	340,8	463,3	487,3	135,2
Liban	215,9	244,9	276,5	284,7	287,2
Yémen	28,9	63,6	90,9	265,3	239,6
Jordanie	145,5	148,6	161,3	171,0	166,7
Somalie	25,9	134,8	116,1	117,9	90,6
Bangladesh	9,9	9,1	33,6	61,3	104,8
République démocratique du Congo	16,4	18,7	46,4	53,8	45,8
Nigéria	4,7	37,2	47,5	52,8	67,1
Soudan du Sud	13,5	28,8	25,1	49,8	53,1
Soudan	36,1	23,6	27,0	47,9	71,6
Colombie	4,4	5,9	20,0	42,8	64,3
Zimbabwe	17,7	11,8	12,2	38,2	32,4
Ouganda	5,9	14,6	23,9	36,1	49,1
Iraq	53,8	56,5	56,5	33,9	47,6
Mali	6,9	14,7	35,2	31,1	54,7
Territoires palestiniens	17,6	22,6	26,7	30,3	42,8
Kenya	23,1	37,3	33,8	30,2	48,7
Malawi	11,8	23,7	18,8	28,1	22,4
Égypte	18,9	20,9	23,3	27,6	53,3
Syrie	3,0	4,9	10,6	23,6	37,0
Autres	166,8	183,3	211,7	220,4	384,2
<b>Total</b>	<b>882,3</b>	<b>1 446,1</b>	<b>1 760,5</b>	<b>2 134,0</b>	<b>2 098,3</b>

Note: Tous les chiffres pour 2020 restent provisoires dans l'attente de la finalisation des données.