



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## COMITE FINANCIER

**Cent soixante et onzième session**

**Rome, 29 - 31 mai 2018**

**Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du Rapport de l'Auditeur externe sur la mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence**

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

**Mme S. Grudem  
Directrice adjointe  
Division de la préparation aux situations d'urgence et  
de l'appui aux interventions en cas de crise  
Programme alimentaire mondial  
Tél: +3906 6513 2203**

*Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*



### RÉSUMÉ

- Dans son rapport sur la mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence, l'Auditeur externe a formulé 8 recommandations.
- La direction du PAM se félicite de l'audit portant sur la mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence réalisé par l'Auditeur externe et des recommandations formulées par celui-ci.
- Les réponses apportées aux recommandations de l'Auditeur externe sont présentées dans ce document.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à prendre note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur la mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence", et à avaliser ce document, qui est soumis au Conseil d'administration du PAM pour examen.

### Projet d'avis

- **Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier conseille au Conseil d'administration du PAM de prendre note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur la mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence".**



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

## Conseil d'administration

Session annuelle  
Rome, 18–22 juin 2018

---

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 21 mai 2018

WFP/EB.A/2018/6-H/1/Add.1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

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

---

### **Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur la mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence**

Un audit externe sur la mise à l'échelle des ressources durant les interventions d'urgence a été réalisé entre le second semestre de 2017 et le début de 2018. Comme l'indiquent les auditeurs, "[...] l'objectif de cet audit était d'examiner la capacité du PAM à mettre à l'échelle ses ressources en situation d'urgence, principalement au lancement et à la clôture des opérations d'urgence de niveau 2 et 3, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2012 et le 31 décembre 2017".

La direction accueille avec intérêt cet audit externe sur la mise à l'échelle des ressources durant les situations d'urgence réalisé en 2017 vu le nombre record de situations d'urgence de niveau 3 auxquelles le PAM a dû faire face en 2016 et en 2017. La direction se félicite en particulier des recommandations formulées au sujet du renforcement des effectifs d'urgence "pour accroître la flexibilité des équipes en situation d'urgence (incitations, mentorat, stratégie de formation à long terme des membres du personnel ayant un grand potentiel dans le domaine des urgences, etc.)" et au sujet des améliorations à apporter aux protocoles relatifs à l'activation des situations d'urgence de niveau 2 et 3. Le PAM s'est attaché à renforcer les systèmes et procédures actuels de déploiement afin de résoudre les problèmes que pose la multiplication d'opérations de niveau 2 et 3.

La direction estime que certaines des constatations et des recommandations formulées contribueraient à l'amélioration des interventions du PAM en situation d'urgence, mais que d'autres risquaient d'alourdir les processus sans nécessairement améliorer l'efficacité ou l'efficacité des opérations. La direction accueille avec satisfaction la poursuite de la concertation sur les étapes suivantes.

---

#### **Coordonnateurs responsables:**

Mme S. Grudem  
Directrice adjointe  
Division de la préparation aux situations d'urgence  
et de l'appui aux interventions en cas de crise  
tél.: 066513-2577

M. A. Daoudi  
Directeur principal  
Département des services concernant les  
opérations  
tél.: 066513-2756

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA MISE À L'ÉCHELLE DES RESSOURCES DURANT LES INTERVENTIONS D'URGENCE</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 1:</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande d'articuler plus clairement les situations d'urgence du PAM et du Comité permanent interorganisations: a) en prévoyant dans un protocole révisé les critères qui permettent au PAM de définir le niveau de l'urgence indépendamment des décisions du Comité; et b) lorsque sa décision diffère (par exemple pour une intervention d'urgence de niveau 3 activée par le seul PAM), en produisant un mémorandum spécifique à l'attention des donateurs sur les raisons pour lesquelles cette différence d'appréciation s'est imposée.</p>	<p>Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise</p>	<p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>a) Le PAM poursuivra l'harmonisation de ses critères avec ceux du Comité permanent interorganisations pour en assurer la cohérence. Toutefois, l'activation d'une intensification à l'échelle de tout le système et les déclarations du niveau d'urgence par chaque institution continueront d'avoir des finalités distinctes. Tout en engageant les membres du Comité à respecter un ensemble de procédures décidées d'un commun accord, le protocole d'activation d'une intensification à l'échelle de tout le système laisse aux organismes membres du Comité la possibilité de décider de déclencher leurs propres mécanismes et procédures en ce qui concerne les situations d'urgence majeure.</p> <p>b) Un mémorandum interne du Directeur exécutif est publié chaque fois qu'une décision d'activation est prise. De plus, le PAM dispose de mécanismes qui lui permettent de communiquer ses décisions et leur incidence sur les opérations, notamment des réunions régulières d'information sur les opérations à l'intention du Conseil d'administration et des contacts bilatéraux avec les États membres dans les pays, au niveau régional et à celui du Siège.</p>	<p>Déjà en place</p>
<p><b>Recommandation 2:</b></p> <p>L'Auditeur externe recommande de clarifier les termes du protocole d'activation des interventions d'urgence, notamment en: a) prévoyant une durée cible, même indicative, pour la phase de début d'une crise; b) détaillant les objectifs (externes ou internes) visés par le PAM; c) simplifiant la chaîne de commandement; d) révisant le format des comptes rendus obligatoires; e) précisant les critères et étapes des désactivations.</p>	<p>Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise</p>	<p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>a) La recommandation est acceptée. La rédaction de protocoles révisés est en cours. Ces protocoles indiqueront sans ambiguïté que la durée initiale standard d'une intervention d'urgence de niveau 2 ou d'une intervention immédiate de niveau 3 est de 90 jours pour une crise survenant brutalement et de 180 jours pour une situation d'urgence complexe. Dans les cas où il est nécessaire de prolonger l'intervention, le mémorandum relatif à cette prolongation précise la durée prévue en s'appuyant sur une analyse de la situation.</p>	<p>Juin 2018</p>

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA MISE À L'ÉCHELLE DES RESSOURCES DURANT LES INTERVENTIONS D'URGENCE</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
		<p>b) La recommandation est acceptée. La rédaction de protocoles révisés est en cours. Ces protocoles indiqueront les mesures de déclenchement d'une intervention à prendre pour en assurer l'efficacité et l'efficacité. Ils porteront essentiellement sur la nomination ou le déploiement de renforts en personnel d'encadrement en situation d'urgence, mais prévoiront aussi des modifications temporaires de la structure hiérarchique et des délégations de pouvoirs, l'activation de mécanismes spécifiques de coordination stratégique et opérationnelle et l'élaboration de cadres opérationnels d'urgence pour guider l'exécution d'une intervention d'urgence et le suivi de son déroulement.</p> <p>c) La recommandation est en partie acceptée. Le PAM ne voit pas l'utilité d'une modification de la structure hiérarchique établie. Les protocoles d'activation, une fois révisés, expliqueront plus simplement la structure en place.</p> <p>d) La recommandation n'est pas acceptée. La direction ne voit pas vraiment en quoi le format actuel des comptes rendus obligatoires pose un problème à l'égard du redimensionnement des interventions en situation d'urgence, ni quelles sont les modifications spécifiques qu'il faudrait apporter, dans la mesure où le rapport ne donne pas de précisions à ce sujet.</p> <p>e) La recommandation est acceptée. Les protocoles d'activation, une fois révisés, indiqueront en outre les critères et les étapes de la désactivation en précisant les responsabilités en la matière et les mesures à prendre.</p>	<p>Juin 2018</p> <p>Juin 2018</p>

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA MISE À L'ÉCHELLE DES RESSOURCES DURANT LES INTERVENTIONS D'URGENCE</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 3:</b> L'Auditeur externe recommande de renforcer la portée des mesures de préparation, notamment en: a) précisant les responsabilités des bureaux régionaux dans la supervision de la mise en place du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de catastrophe sur le terrain; b) systématisant, comme le prévoit le protocole, la référence au degré de réalisation des actions de préparation dans les évaluations des directeurs de pays; c) intégrant dans les registres des risques des actions d'atténuation spécifiques aux risques de fraude et pertes potentielles en situation d'urgence.</p>	<p>Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise pour a) et b) et Division de la gestion globale des risques pour c)</p>	<p>La recommandation est en partie acceptée. Les responsabilités sont déjà définies pour les points a) et b). La direction n'est pas d'avis qu'il soit nécessaire de les préciser plus avant.</p> <p>a) Dans les déclarations annuelles d'assurance, qui servent à étayer la déclaration du Directeur exécutif sur le contrôle interne, les directeurs de pays doivent indiquer si le plan de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de catastrophe est prêt ou s'il ne l'est pas. Comme le précise le paragraphe 104 du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe, "les administrateurs chargés de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de catastrophe au sein des bureaux régionaux sont la source première de l'appui fourni en la matière aux bureaux de pays de leur région et prennent toutes les mesures nécessaires à cet égard pour les pays relevant de leur compétence" et, au Siège, "la Sous-Division de la préparation aux situations d'urgence de la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise fournit un appui technique aux administrateurs chargés de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de catastrophe au sein de la région et tient le guide à jour".</p> <p>b) L'outil de suivi de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de catastrophe permet aux administrateurs chargés de ces activités dans les bureaux régionaux, au Siège et à la direction des bureaux de pays de surveiller aisément l'application du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe, et de conseiller les directeurs et leurs collègues quant aux insuffisances du dispositif de préparation. Cet outil de suivi permet également</p>	<p>Déjà en place</p>

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA MISE À L'ÉCHELLE DES RESSOURCES DURANT LES INTERVENTIONS D'URGENCE</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
		<p>d'obtenir l'un des six indicateurs clés du PAM relatifs à la performance de la direction indiqués dans le Plan de gestion pour 2018–2020 (pourcentage de bureaux du PAM utilisant l'ensemble des mesures définies dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe). Cet indicateur rend compte de l'action menée à l'échelle de l'ensemble du PAM dans divers domaines de compétence pour être prêt à faire face à des situations d'urgence sans compromettre la qualité des opérations ou la sécurité du personnel. À l'aide de cet outil de suivi, la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise peut régulièrement communiquer les valeurs de cet indicateur de performance clé pour le cadre des responsabilités des directeurs de pays.</p> <p>c) La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM est d'accord avec cette recommandation, mais pas dans le contexte de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de catastrophe. Le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe ne prend en compte que les risques liés au contexte politique, économique et environnemental, c'est-à-dire les risques extérieurs au PAM. Le risque de fraude est un risque interne. La Division de la gestion globale des risques a déjà prévu des mesures d'atténuation de risques spécifiques de fraude et de pertes. La Division de la gestion globale des risques publiera de nouvelles directives sur la lutte contre la fraude et la corruption qui permettront de renforcer encore ce dispositif.</p>	Décembre 2018

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA MISE À L'ÉCHELLE DES RESSOURCES DURANT LES INTERVENTIONS D'URGENCE</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 4:</b> L'Auditeur externe recommande de mettre en place un outil financier permettant de rendre compte du coût complet réel consolidé des interventions d'urgence de niveau 2 et 3.</p>	Département de la gestion des ressources	<p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>Le PAM a bien conscience que l'utilisation des rapports normalisés sur les projets pour rendre compte de l'ensemble des aspects financiers des interventions d'urgence de niveau 2 et 3 n'est pas la meilleure solution, notamment parce que les dates d'activation et de désactivation ne correspondent pas aux exercices financiers ou aux calendriers de mise à disposition des fonds par les donateurs. La nouvelle architecture financière mise en place au titre de la feuille de route intégrée améliorera la capacité de communication de données financières consolidées à l'échelle des pays et permettra de ventiler davantage les données concernant les opérations menées dans un pays, y compris celles classées au niveau 2 et 3, par domaine d'action privilégié (notamment l'intervention face à une crise) et par activité. Grâce à cette amélioration de la capacité d'information financière, il sera possible de fournir des données sur le coût total des opérations d'urgence de niveau 2 et 3 pour des périodes spécifiques. Il convient d'indiquer toutefois que ces données financières engloberont des opérations en cours avant l'activation d'un niveau d'urgence 2 ou 3 car, dans la plupart des cas, les opérations d'urgence prennent la suite d'activités déjà en cours.</p>	Juin 2019
<p><b>Recommandation 5:</b> L'Auditeur externe recommande de mener à bien une série d'analyses financières permettant: a) d'identifier et de quantifier l'effort budgétaire supplémentaire alloué aux interventions d'urgence de niveau 2 et 3 du fait de l'intervention régionale et de celle du Siège, et b) de mettre en place, le cas échéant, des circuits de financement non affectés plus spécifiques.</p>	Département de la gestion des ressources	<p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>a) Les rapports normalisés sur les projets donnent des informations détaillées sur chaque projet, mais le fait que cette recommandation a été formulée montre qu'il est possible d'améliorer encore la consolidation et la catégorisation des dépenses.</p>	Juin 2019



<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA MISE À L'ÉCHELLE DES RESSOURCES DURANT LES INTERVENTIONS D'URGENCE</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
		b) Le PAM reconnaît que des informations financières plus précises pourraient être communiquées sur les opérations de niveau 3. Il convient toutefois de souligner que l'indicateur de niveau 2 ou 3, s'il est crucial, n'est que l'un des nombreux facteurs pris en compte pour affecter les contributions multilatérales aux situations d'urgence et recourir au mécanisme de préfinancement ou au Compte d'intervention immédiate (CII). Les décisions de recourir à l'une ou à l'autre de ces modalités de financement continueront donc d'être prises en fonction des circonstances spécifiques d'une situation donnée, les montants attribués au titre du CII répondant au critère de nécessité vitale en situation d'urgence.	
<b>Recommandation 6:</b> L'Auditeur externe recommande d'établir un outil de suivi élargi et centralisé des employés du PAM pouvant être déployés en situation d'urgence et de formaliser sa doctrine d'emploi.	Division des ressources humaines et Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise	La recommandation est acceptée (sous réserve que des financements soient disponibles). La direction aimerait préciser la portée de l'outil, qui devrait être suffisante pour englober les processus, les mécanismes, l'analyse et la gestion de l'information nécessaires pour aider à prendre les décisions relatives au déploiement.	Fin 2019 (si les fonds sont disponibles)

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LA MISE À L'ÉCHELLE DES RESSOURCES DURANT LES INTERVENTIONS D'URGENCE</b>			
<b>Recommandations</b>	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<p><b>Recommandation 7:</b> L'Auditeur externe recommande d'inclure dans l'évaluation de la performance des directeurs de pays et régionaux leur capacité à contribuer aux efforts d'adaptation des effectifs du PAM lors du déclenchement des crises.</p>	<p>Division des ressources humaines et Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise</p>	<p>La recommandation n'est pas acceptée. L'évaluation PACE d'un directeur n'est pas le cadre approprié pour résoudre ce problème. Le PAM a bien conscience de la nécessité de responsabiliser davantage les unités administratives en ce qui concerne leur contribution à la capacité globale d'intervention immédiate. Dans le même temps, le PAM se doit de mettre en place un système interne favorable au sein duquel les unités administratives qui fournissent des moyens sont reconnues pour leurs contributions et ne se sentent pas pénalisées.</p>	
<p><b>Recommandation 8:</b> L'Auditeur externe recommande de traduire rapidement en termes opérationnels la réflexion entamée en 2017 concernant les fonctions d'appui et les dispositifs novateurs à mettre en place pour accroître la flexibilité des équipes en situation d'urgence (incitations, mentorat, stratégie de formation à long terme des membres du personnel ayant un grand potentiel dans le domaine des urgences, etc.).</p>	<p>Division des ressources humaines et Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise</p>	<p>La recommandation est acceptée (sous réserve que des financements soient disponibles). Les premières mesures ont été prises, notamment la délégation sur le terrain de la formation fonctionnelle et d'appui pour les interventions d'urgence (FASTER) et la création d'une équipe de coordination pour améliorer le soutien apporté sur le terrain lors de la mise en place d'une intervention immédiate.</p>	<p>Des mesures ont commencé à être prises en vue de mettre en place les systèmes proposés à horizon de trois ans.</p>