



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-seizième session**

**Rome, 20 - 22 mai 2019**

**Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du Rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays**

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

**M. S. O'Brien**  
**Directeur de la Division du budget et de la programmation et Directeur financier adjoint**  
**Programme alimentaire mondial**  
**Tél: +3906 6513-2682**

*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 les budgets de portefeuille de pays, l'Auditeur externe a formulé 11 recommandations.
- La direction du PAM se félicite de l'audit portant sur les budgets de portefeuille de pays 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 les budgets de portefeuille de pays", 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 les budgets de portefeuille de pays".**



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

## Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 10-14 juin 2019

---

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 9 mai 2019

WFP/EB.A/2019/6-E/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 du PAM aux recommandations issues du rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays

### Contexte

1. La direction accueille avec intérêt les recommandations formulées dans le rapport de l'Auditeur externe sur les budgets de portefeuille de pays. L'audit externe a été mené en deux phases, l'une du 17 au 21 septembre 2018 et l'autre du 28 janvier au 8 février 2019; il a comporté des visites sur le terrain dans les bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Est et pour l'Amérique latine et les Caraïbes et dans six bureaux de pays – Bangladesh, Guatemala, Haïti, Jordanie, Ouganda et République-Unie de Tanzanie. Comme indiqué par les auditeurs, l'audit avait essentiellement pour objectif de déterminer:
  - si les budgets de portefeuille de pays permettent d'avoir une assurance raisonnable que les conditions imposées par les donateurs et les autorisations données par le Conseil d'administration sont respectées;
  - si les catégories de coûts introduites par le cadre de financement révisé (transferts, mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés, coûts d'appui indirects) sont distinguées avec suffisamment de clarté pour éviter les doublons et garantir la lisibilité des dépenses exécutées;
  - si les budgets alloués aux partenaires coopérants sont conformes à la nouvelle structure budgétaire; et
  - quel est l'impact de la mise en œuvre du cadre de financement révisé sur la gestion budgétaire et la charge de travail des bureaux de pays.

---

### Coordonnateurs responsables:

M. A. Abdulla  
Directeur exécutif adjoint  
tél.: 066513-2401

M. S. O'Brien  
Directeur, Division du budget et de la programmation et  
Directeur des opérations en lien avec la feuille de route  
intégrée  
tél.: 066513-2682

2. La direction est d'accord avec les conclusions générales du rapport, à savoir que les budgets de portefeuille de pays représentent un progrès en matière de transparence et de redevabilité vis-à-vis des donateurs et que les nouvelles catégories de coûts contribuent à améliorer la lisibilité des dépenses du PAM.
3. La direction est satisfaite de la portée des recommandations et de leur hiérarchisation par ordre de priorité et apprécie le fait que les auditeurs reconnaissent que, pour tout nouvel ajustement, il faudra trouver un équilibre entre l'exigence de transparence et le surcroît de travail induit pour les bureaux de pays. Elle attend avec intérêt de consulter les États membres sur le niveau d'information qui convient pour permettre une gouvernance stratégique et sur les autres informations détaillées susceptibles d'être mises à disposition au moyen d'autres plateformes, notamment le portail de données des plans stratégiques de pays (PSP) et le site Web du PAM.
4. La direction se félicite également du fait que l'Auditeur externe reconnaisse la nécessité de trouver un équilibre entre simplicité et précision dans la structure budgétaire et prend note de l'observation de l'auditeur concernant la réduction de la charge de travail permise par la simplification en cours de la structure budgétaire. Elle continuera de surveiller les incidences à long terme des principales opérations budgétaires sur la charge de travail du personnel. Elle procédera également à l'examen des commissions de gestion annuelles versées aux partenaires coopérants et du barème des taux appliqués dans les accords de partenariat sur le terrain.
5. La direction a déjà commencé à mettre en œuvre les mesures convenues. Pour faire en sorte que leur mise en œuvre soit menée à bien dans les délais souhaités, la direction surveillera les progrès et procédera à des examens réguliers des mesures convenues en attente.
6. La direction remercie l'Auditeur externe de sa collaboration constructive et lui est reconnaissante d'avoir communiqué son projet de rapport à un stade précoce, car elle a pu ainsi approfondir son examen interne.
7. On trouvera dans le tableau suivant les mesures prévues et les calendriers de mise en œuvre.

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES BUDGETS DE PORTEFEUILLE DE PAYS					
Domaine	Priorité	Recommandations issues de l'audit externe	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
Information du Conseil	2	<b>Recommandation 1:</b> L'Auditeur externe recommande que le Secrétariat: a) produise un document synthétique à l'attention du Conseil, donnant une vision d'ensemble de la feuille de route intégrée; et b) se rapproche des États membres, afin de mieux cerner comment répondre à leurs besoins, en distinguant d'une part, l'information stratégique nécessaire à la gouvernance, d'autre part, l'information de détail sur les plans stratégiques de pays et leurs budgets, qui doit être disponible à travers les différents sites et portails du PAM.	Comité de pilotage de la feuille de route intégrée et Bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée	La recommandation est acceptée. a) Le Secrétariat publiera un document qui présentera une vue d'ensemble des quatre éléments de la feuille de route intégrée – le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, la Politique en matière de plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021. Ce document précisera également où les États membres pourront trouver les informations les plus récentes. b) Le Secrétariat continuera de solliciter l'avis des États membres afin de déterminer le niveau d'information requis, soit à des fins de gouvernance soit à des fins d'information.	28 février 2020
Définition des besoins	1	<b>Recommandation 2:</b> L'Auditeur externe recommande de rappeler dans chaque plan stratégique de pays la méthode de définition des besoins employée, en particulier les éléments pris en compte pour estimer de manière réaliste les capacités du PAM à les mettre en œuvre.	Division des politiques et des programmes, avec la Division du budget et de la programmation et la Division des partenariats avec les gouvernements	La recommandation est acceptée. Le Secrétariat apportera des éclaircissements sur l'approche programmatique et les discussions menées avec les partenaires, qui sous-tendent l'estimation des besoins d'un pays auxquels le PAM est en mesure de répondre dans chaque PSP ou PSP provisoire (PSPP). En outre, le Secrétariat se penchera sur les hypothèses sous-jacentes concernant la capacité d'intervention du PAM dans tous les PSP et budgets de portefeuille de pays approuvés et les comparera avec les directives actuelles afin de déterminer précisément la façon dont la capacité d'intervention des bureaux de pays est prise en compte dans les	Lors de la présentation au Conseil de chaque PSP ou PSPP

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES BUDGETS DE PORTEFEUILLE DE PAYS					
Domaine	Priorité	Recommandations issues de l'audit externe	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
				budgets de planification fondés sur les besoins. Il examinera également la mesure dans laquelle les niveaux de financement antérieurs devraient influencer la budgétisation axée sur les besoins, et la mesure dans laquelle les prévisions pour les PSP se sont révélées précises et réalistes pendant la première année de mise en œuvre.	
Articulation avec les Nations Unies	2	<b>Recommandation 3:</b> L'Auditeur externe recommande de mettre en phase dès les prochains plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) les cycles des plans stratégiques de pays les plus proches de la fin de leur durée (au-delà de la troisième année).	Bureaux régionaux, bureaux de pays et Division des politiques et des programmes	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM veillera à ce que les calendriers des PSP, en particulier ceux qui en sont au stade de l'élaboration, soient harmonisés avec les cycles révisés des PNUAD, à des fins de cohérence avec la réforme des Nations Unies. Cette harmonisation sera réalisée dès que possible compte tenu de l'importance stratégique du PNUAD révisé.</p> <p>Selon les directives actuelles du PAM, les examens stratégiques Faim zéro et les PSP doivent être harmonisés avec le cycle du PNUAD en cours. Lorsque cela n'est pas possible, le PSP devrait être révisé de sorte qu'il puisse être harmonisé avec le cycle du PNUAD suivant. Chaque note conceptuelle relative au PSP fera référence à l'harmonisation du PSP avec le PNUAD et à sa contribution aux résultats du PNUAD. Le PAM se penchera sur les possibilités d'améliorer l'harmonisation des notes conceptuelles et des documents des PSP avec les propositions actuelles de réforme du PNUAD.</p>	31 décembre 2020

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES BUDGETS DE PORTEFEUILLE DE PAYS					
Domaine	Priorité	Recommandations issues de l'audit externe	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
Plans stratégiques multipays	3	<b>Recommandation 4:</b> L'Auditeur externe recommande d'étudier la mise en place de plans stratégiques multipays.	Division des politiques et des programmes et Division du budget et de la programmation	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Dans certaines situations, les interventions peuvent avoir une portée régionale et nécessiter une coordination par le bureau régional concerné. Une intervention régionale peut couvrir plusieurs pays pour lesquels des PSP, des PSPP ou des opérations d'urgence limitées sont en place. Des indications concernant la gestion de ces interventions par l'intermédiaire de la structure de budget de portefeuille de bureau régional ont été diffusées début 2019.</p> <p>S'agissant des petits États qui se trouvent dans des situations similaires et qui n'ont pas de PSP ou de PSPP individuels en place, la direction élargit le cadre des PSP en établissant des plans stratégiques multipays provisoires (PSMPP). Chaque PSMPP couvre un certain nombre de pays sans faire double emploi avec des PSP, PSPP, opérations d'urgence limitées ou PSPP de transition après une opération d'urgence limitée existants.</p> <p>Le Secrétariat présentera le Plan stratégique multipays provisoire pour le Pacifique et le Plan stratégique multipays provisoire pour les Caraïbes pour approbation à la session annuelle et à la deuxième session ordinaire de 2019 du Conseil, respectivement. Ces documents contiendront des précisions sur les dérogations temporaires à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM ainsi qu'à la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif. On y demandera en outre au</p>	Première session ordinaire du Conseil d'administration de 2020

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES BUDGETS DE PORTEFEUILLE DE PAYS					
Domaine	Priorité	Recommandations issues de l'audit externe	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
				<p>Conseil d'administration l'autorisation d'appliquer lesdits règlements de sorte que l'expression "plan stratégique de pays" s'entende comme signifiant "plan stratégique multipays" et que le mot "pays" s'entende comme désignant les différents pays couverts par le PSMPP.</p> <p>Sur la base de l'expérience acquise avec la mise en œuvre du PSMPP pour le Pacifique au second semestre 2019, la direction rédigera les propositions d'amendement d'ordre normatif à apporter au Règlement général et au Règlement financier du PAM et les soumettra au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2020, avec les délégations de pouvoirs proposées.</p>	
PSP et appels à contributions	2	<p><b>Recommandation 5:</b> L'Auditeur externe: a) recommande que les bureaux de pays s'appuient davantage sur le contenu des plans stratégiques de pays et le budget associé pour procéder à leurs appels à contributions; et b) recommande également au Secrétariat de continuer à plaider auprès des donateurs pour obtenir des financements plus flexibles et plus prévisibles dans le but de maximiser l'efficacité opérationnelle des plans à long terme.</p>	Bureaux de pays et Division des partenariats avec les gouvernements	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat renforcera les directives et la formation afin que les PSP et les budgets associés soient utilisés en amont et d'une manière systématique pour mobiliser des donateurs au niveau des pays, au niveau régional et au niveau du Siège. Le PAM est conscient qu'il faudra du temps pour que les donateurs comprennent parfaitement le dispositif global des PSP et la structure budgétaire ventilée par activité, ainsi que pour renforcer la confiance des donateurs dans la nouvelle "ligne de visée" reliant les résultats stratégiques du PAM aux activités et pour modifier le comportement des donateurs. Le PAM continuera de recueillir des éléments qui</p>	30 juin 2019



RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES BUDGETS DE PORTEFEUILLE DE PAYS					
Domaine	Priorité	Recommandations issues de l'audit externe	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
				démontrent les gains d'efficacité et d'efficacité résultant de la mise en œuvre des PSP afin de mieux communiquer les résultats aux donateurs et de plaider pour un financement plus souple et un financement en faveur des niveaux supérieurs de la ligne de visée des PSP.	
Exécution des budgets	2	<b>Recommandation 6:</b> L'Auditeur externe recommande d'analyser les raisons de l'augmentation des principales opérations budgétaires et comptables concernées, afin d'évaluer l'impact à long terme de la charge de travail des budgets des portefeuilles de pays sur la gestion et les effectifs.	Division du budget et de la programmation	La recommandation est acceptée. Le Secrétariat accepte la recommandation 6 et reconnaît qu'il existe "un indice solide d'accroissement de la charge de travail administrative", mais il convient de préciser que les chiffres présentés dans l'annexe au rapport et l'augmentation évoquée au paragraphe 98 comprennent l'augmentation des besoins résultant de la crise humanitaire des Rohingyas survenue au Bangladesh à la mi-2017. Si l'on supprime les chiffres relatifs au Bangladesh, l'augmentation de 52 pour cent du nombre moyen de lignes budgétaires mentionnée au paragraphe 98 (tableau 1 de l'annexe) tombe à 20 pour cent. L'augmentation du nombre de lignes de dépenses mentionnée dans le même paragraphe (tableau 3 de l'annexe) diminue également, et passe de 32 pour cent à 7 pour cent. De même, les mesures de simplification qui se sont traduites par une "réduction de la charge de travail", mentionnées au paragraphe 78, n'ont été mises en œuvre qu'à partir de janvier 2019. L'analyse effectuée à partir de janvier 2019 fait apparaître une diminution du nombre de lignes de paie du personnel, bien que les incidences exactes sur le nombre d'engagements relatifs au personnel par bureau	31 mars 2020

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES BUDGETS DE PORTEFEUILLE DE PAYS					
Domaine	Priorité	Recommandations issues de l'audit externe	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
				de pays (comme indiqué au tableau 2 de l'annexe) ne puissent être quantifiées.	
Portails d'information	2	<b>Recommandation 7:</b> L'Auditeur externe recommande d'améliorer l'utilité du "portail des données des PSP" pour ses utilisateurs, en y introduisant pour chaque pays: i) le budget du plan de mise en œuvre; ii) les dépenses exécutées sur une base infra-annuelle; iii) le montant du budget administratif et d'appui aux programmes; iv) les pourcentages de coûts d'appui indirects (a priori 6,5 pour cent) et de coûts d'appui directs; v) les besoins à six mois au regard du plan fondé sur les besoins et du plan de mise en œuvre, puis les ressources correspondantes effectivement collectées.	Bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et Division du budget et de la programmation	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat continuera d'améliorer l'utilité du portail de données des PSP, notamment en intégrant le site Web du plan de gestion dans le portail au cours de l'année 2019. Le portail de données des PSP affichera les plans de mise en œuvre initiaux de tous les PSP et PSPP approuvés, des données plus régulièrement mises à jour sur les dépenses, y compris les allocations au titre du budget administratif et d'appui aux programmes, les pourcentages des coûts d'appui indirects et directs, et des informations sur les besoins par rapport au plan fondé sur les besoins et au plan de mise en œuvre ainsi que sur la situation en matière de ressources.</p> <p>On continuera d'utiliser des tableaux de bord internes à des fins de gestion interne et à des fins techniques. La direction veillera à la cohérence entre les sources de données, tant pour l'usage externe que pour l'usage interne.</p>	31 décembre 2019

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES BUDGETS DE PORTEFEUILLE DE PAYS					
Domaine	Priorité	Recommandations issues de l'audit externe	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
Portails d'information	2	<b>Recommandation 8:</b> L'Auditeur externe recommande de rationaliser la coexistence des différents portails d'information relatifs aux plans stratégiques de pays, en indiquant systématiquement leur source, les règles et dates de mise à jour, et la nature des coûts présentés (activités, transferts, mise en œuvre, appui direct, appui indirect).	Bureau chargé de la mise en œuvre de la feuille de route intégrée et Division du budget et de la programmation	La recommandation est acceptée. Le Secrétariat s'efforcera d'améliorer les canaux d'information actuels en indiquant clairement les sources de données et la fréquence des mises à jour pour chaque plateforme, tableau de bord et portail. Des informations complémentaires seront fournies pour préciser les catégories de coûts présentées. Voir aussi la réponse à la recommandation 7 concernant les tableaux de bord internes.	31 décembre 2019
Structure des coûts consolidés	1	<b>Recommandation 9:</b> L'Auditeur externe recommande de présenter dans le plan de gestion annuel les budgets de portefeuille de pays, consolidés à l'échelle du PAM, suivant les quatre macrocatégories de coûts (transferts, mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés, coûts d'appui indirects) et de rendre compte de leur évolution d'une année sur l'autre.	Division du budget et de la programmation	La recommandation est acceptée. Dès que tous les bureaux de pays opéreront dans le dispositif établi par la feuille de route intégrée, le Secrétariat présentera des budgets de portefeuille de pays consolidés et ventilés selon les quatre macrocatégories de coûts (transferts, mise en œuvre, coûts d'appui directs ajustés et coûts d'appui indirects) dans le Plan de gestion pour 2020-2022. Les plans de gestion ultérieurs présenteront également les budgets de portefeuille de pays consolidés des années précédentes, ce qui permettra d'établir des comparaisons à l'intérieur des catégories de coûts et entre elles, et de faire apparaître les tendances.	30 novembre 2019

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DE L'AUDITEUR EXTERNE SUR LES BUDGETS DE PORTEFEUILLE DE PAYS					
Domaine	Priorité	Recommandations issues de l'audit externe	Organes responsables	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
Coûts d'appui	2	<b>Recommandation 10:</b> L'Auditeur externe recommande que le PAM, fort des possibilités introduites par la nouvelle structure des coûts, rende compte annuellement de l'évolution des indicateurs suivants: taux d'appui global, taux consolidé d'appui et de mise en œuvre, taux global d'accompagnement.	Division du budget et de la programmation et Division de la gestion et du suivi de la performance	La recommandation est acceptée. Le Secrétariat déterminera les paramètres de mesure à utiliser pour déterminer le taux de ce qui est directement transféré aux bénéficiaires en denrées alimentaires ou "équivalents denrées alimentaires" (transferts de type monétaire), compte tenu des différences dans les modalités de transfert. Les informations de ce niveau seront insérées dans le Plan de gestion annuel et dans le rapport annuel sur les résultats.	30 juin 2020
Budgets des partenaires coopérants	3	<b>Recommandation 11:</b> L'Auditeur externe recommande d'effectuer le suivi du montant total de la commission de gestion versée annuellement aux partenaires coopérants et de l'éventail des taux appliqués par les accords de partenariat sur le terrain.	Département des services concernant les opérations, bureaux régionaux et bureaux de pays	La recommandation est acceptée. La direction reconnaît qu'il est nécessaire de mieux surveiller, au niveau de l'ensemble du PAM, les commissions et les taux appliqués aux partenaires coopérants, et elle veillera avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux à ce qu'une commission de gestion de 7 pour cent soit appliquée à tous les partenaires coopérants partout dans le monde.	31 décembre 2019

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSMPP	plan stratégique multipays provisoire
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire