

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 6–10 juin 2011**

# RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 6 de l'ordre du  
jour

*Pour approbation*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2011/6-B/1**  
9 mai 2011  
ORIGINAL: ANGLAIS

## EXAMEN DU CYCLE DU PLAN DE GESTION



Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est présenté au Conseil d'administration pour approbation.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice financière et Directrice exécutive adjointe RM*:	Mme G. Casar	tél.: 066513-2885
---	--------------	-------------------

Directeur, RMB**:	M. S. O'Brien	tél.: 066513-2682
-------------------	---------------	-------------------

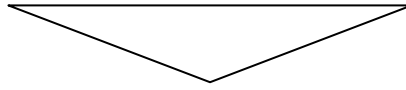
Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

\* Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle

\*\* Division du budget et de la programmation



## PROJET DE DÉCISION\*



Le Conseil d'administration:

1. ayant examiné les documents intitulés "Examen du cadre de financement du PAM: Options proposées" (WFP/EB.A/2010/6-E/1) et "Révision du cycle du Plan de gestion du PAM" (WFP/EB.A/2011/6-B/1), souhaite passer du cycle biennal en vigueur au PAM pour le Plan de gestion et le budget à un plan de gestion triennal à horizon mobile assorti d'un budget annuel, ce plan étant approuvé chaque année;
2. en application des dispositions de l'article XV du Statut du PAM, recommande par conséquent à l'Assemblée générale des Nations Unies et à la Conférence de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), par l'intermédiaire du Conseil économique et social des Nations Unies et du Conseil de la FAO, de modifier comme suit le paragraphe 6 de l'article XIV du Statut du PAM:
  - "6. Le Directeur exécutif soumet les documents suivants au Conseil pour approbation:
    - (a) le budget annuel du PAM ~~pour l'exercice biennal~~, et selon que de besoin, des budgets supplémentaires établis dans des circonstances exceptionnelles;
    - (b) les états financiers du PAM pour l'exercice annuel, accompagnés du rapport du Commissaire aux comptes;
    - (c) d'autres rapports financiers.Ces documents sont également soumis au Comité financier de la FAO et au CCQAB pour examen et observations. Les rapports de ces deux organes sont soumis au Conseil".
3. demande au Secrétariat de transmettre la recommandation figurant au paragraphe 2 de la présente décision, accompagnée du document WFP/EB.A/2011/6-B/1, à l'Assemblée générale des Nations Unies et à la Conférence de la FAO, par l'intermédiaire du Conseil économique et social des Nations Unies et du Conseil de la FAO;
4. décide, sous réserve que la recommandation qui est formulée au paragraphe 2 de la présente décision soit approuvée par l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO, d'amender le Règlement général et le Règlement financier, comme indiqué à l'annexe II du document WFP/EB.A/2011/6-B/1 et demande au Secrétariat de soumettre ces amendements, dès leur entrée en vigueur, au Conseil économique et social des Nations Unies et au Conseil de la FAO, pour information.

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

---

## RAPPEL

1. À la suite du processus d'examen du cadre de financement, plusieurs recommandations ont été formulées afin d'améliorer l'efficacité et la transparence de la gouvernance et des processus financiers du PAM. L'une des recommandations présentées au Conseil d'administration, à sa session annuelle de 2010, dans le document intitulé "Examen du cadre de financement du PAM: Options proposées" (WFP/EB.A/2010/6-E/1), était de passer à un plan de gestion triennal à horizon mobile, avec approbation annuelle du budget du PAM, et notamment des ouvertures de crédits du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP).

---

## INTRODUCTION

2. Si la recommandation visant à modifier le cycle du Plan de gestion était adoptée, le prochain Plan de gestion, qui doit être présenté au Conseil à sa deuxième session ordinaire, en novembre 2011, couvrirait la période allant de 2012 à 2014 et contiendrait une proposition d'approbation des crédits du budget AAP pour 2012. Un plan de gestion couvrant une période de trois ans serait ensuite présenté chaque année à la dernière session du Conseil, avant le début de l'exercice financier suivant.
3. Afin de donner effet à ce changement et d'éliminer toute référence à un document biennal, il est nécessaire d'amender plusieurs articles du Règlement financier, ainsi qu'un article du Statut et du Règlement général et de procéder à un certain nombre d'autres modifications. Les changements proposés figurent aux annexes I et II du présent document.

---

## LE PLAN DE GESTION ACTUEL

4. En vertu du Statut du PAM<sup>1</sup>, le Directeur exécutif est tenu de soumettre au Conseil, pour approbation, le budget du PAM, qui fait partie du Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal.
5. Le Plan de gestion présente le programme de travail envisagé et définit les besoins opérationnels et les besoins à financer au titre du budget AAP du PAM, tels qu'ils sont établis environ six mois avant le début de l'exercice biennal. Les budgets opérationnels de chaque projet mentionné dans le programme de travail biennal sont approuvés séparément et ne se conforment pas nécessairement à un cycle biennal. Le Conseil approuve le budget du PAM, y compris les crédits du budget AAP, dans le Plan de gestion, qui est dès lors validé pour toute la durée de l'exercice biennal. Tous les fonds qui n'ont pas été engagés au cours de la période couverte par le Plan de gestion sont transférés au Fonds de péréquation des dépenses AAP.

---

## LE NOUVEAU PLAN DE GESTION PROPOSÉ

6. Il est proposé d'adopter un plan de gestion triennal à horizon mobile, avec approbation annuelle du budget du PAM, y compris les crédits du budget AAP. Les projections concernant le programme de travail et les recettes ainsi que les dépenses du budget AAP seront valables pour trois ans, mais les ouvertures de crédits du budget AAP ne porteront que sur la première année du Plan. Les informations détaillées portant sur les coûts

---

<sup>1</sup> Paragraphe 6 de l'article XIV du Statut.



opérationnels et les coûts d'appui et l'analyse correspondante – projections concernant les prix et les ressources - se concentreront sur le budget de la première année, mais le Plan se situera dans une perspective à moyen terme à horizon de trois ans. Chaque année, un nouveau plan triennal sera approuvé, de sorte qu'à tout moment, le PAM disposera d'un Plan de gestion précisant les objectifs et les indicateurs de réalisation, et présentant le budget du PAM à titre indicatif, pour une période future de planification d'au moins deux ans.

## AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

7. Un plan triennal à horizon mobile avec approbation annuelle des ouvertures de crédit présenterait plusieurs avantages par rapport au cycle actuel:
- **Planification à moyen terme.** Actuellement, le Plan de gestion permet d'assurer la planification à horizon de deux ans. Au début de l'exercice biennal, on définit le programme de travail et les ouvertures de crédit du budget AAP pour les deux années à venir. Toutefois, à mesure qu'on progresse dans l'exercice biennal, le Plan couvre une période de plus en plus courte, au point que, juste avant l'approbation du document biennal suivant, le Plan dont le PAM est doté ne couvre plus que les deux mois à venir. Le passage sans transition à un nouveau plan de gestion nuit à la continuité de la planification et à l'efficacité.
  - **Possibilité d'amplifier ou de réduire les activités de manière plus structurée et mieux planifiée.** Le PAM, qui dépend de financements volontaires, doit s'adapter aux moyens dont il dispose: quand les recettes tirées du remboursement des coûts d'appui indirects fléchissent, le PAM doit adapter la structure du financement AAP en conséquence. Avec un plan triennal, les ajustements des dépenses du budget AAP et les changements structurels correspondants pourraient être étalés sur trois ans, en fonction des recettes. Cela permettrait au PAM et aux donateurs de disposer de perspectives plus assurées, et le PAM serait en mesure de modifier ses coûts et ses effectifs de manière plus méthodique et plus progressive.
  - **Meilleure concordance avec les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et avec le Rapport annuel sur les résultats.** Pour mettre en œuvre les Normes IPSAS, le PAM doit présenter chaque année un rapport sur son budget et communiquer les chiffres relatifs à son utilisation pour l'année en question. L'annualisation des crédits permettra de faire coïncider le budget avec la période couverte par le rapport financier, et les chiffres définitifs sur le budget seront plus précis. Avec un budget annuel correspondant à des objectifs annuels, il sera également plus facile d'évaluer les résultats et d'établir le Rapport annuel sur les résultats. De plus, les informations obtenues dans le cadre du suivi des résultats pourront être plus rapidement prises en considération lors du processus d'élaboration du budget, de sorte que le budget établi pour la période suivante tiendra compte des résultats de la période précédente.
  - **Simplicité et clarté.** Actuellement, les statistiques que le PAM publie sur le nombre de personnes bénéficiant de ses interventions, de même que les données sur ses opérations, sont établies projet par projet, à la fois pour l'exercice financier et pour la période couverte par le budget biennal. Les parties prenantes sont parfois déconcertées par le fait que les chiffres sont présentés de plusieurs manières différentes: par exemple, le nombre total de bénéficiaires pour un exercice biennal ne correspond pas à la somme des chiffres concernant chacune des deux années parce qu'un bénéficiaire qui reçoit des vivres deux années de suite n'est compté qu'une seule fois. En faisant

coïncider l'exercice budgétaire, l'exercice financier et la période couverte par le rapport, on simplifie et clarifie les processus internes et on améliore la communication.

- **Promotion des contributions pluriannuelles.** Un programme de travail triennal encouragera les contributions pluriannuelles.

8. Les inconvénients de la proposition sont les suivants:

- **Nécessité d'une approbation annuelle par le Conseil.** Actuellement, l'approbation du Plan de gestion et les consultations correspondantes du Conseil ont lieu tous les deux ans, les soldes de la première année de l'exercice étant reportés sur la seconde année. L'annualisation de l'approbation du budget AAP éliminerait cette souplesse, car il faudrait que le Conseil approuve les ouvertures de crédit pour l'année suivante.
- **Temps nécessaire pour l'établissement du budget.** L'élaboration du budget est un travail de longue haleine, car il faut recueillir les données, les analyser et consulter les parties prenantes au sein du PAM et à l'extérieur. Or, ce travail devra être fait tous les ans, au lieu de tous les deux ans.

---

## CONCLUSION

9. Le passage à un plan de gestion triennal à horizon mobile avec approbation annuelle des ouvertures de crédit donnerait au PAM un outil de planification à moyen terme résolument tourné vers l'avenir, avec un budget fixé année par année. Le PAM doit donner à ses parties prenantes l'assurance que sa planification est solide et transparente, mais il doit aussi conserver une souplesse suffisante pour s'adapter aux évolutions des opérations et des financements. Avec le changement proposé, le PAM disposerait en permanence d'un plan, pourrait suivre régulièrement les résultats obtenus et serait en mesure d'adapter ses plans en fonction des besoins.



## ANNEXE I

---

**MODIFICATION DE L'ARTICLE XIV DU STATUT DU PAM**
**Article XIV du Statut: Dispositions financières**

<u>Texte en vigueur</u>	<u>Texte révisé</u>
<p>6. Le Directeur exécutif soumet les documents suivants au Conseil pour approbation:</p> <p>(a) le budget du PAM pour l'exercice biennal, et selon que de besoin, des budgets supplémentaires établis dans des circonstances exceptionnelles;</p> <p>(b) les états financiers du PAM pour l'exercice annuel, accompagnés du rapport du Commissaire aux comptes; et</p> <p>(c) d'autres rapports financiers.</p> <p>Ces documents sont également soumis au Comité financier de la FAO et au CCQAB pour examen et observations. Les rapports de ces deux organes sont soumis au Conseil.</p>	<p>6. Le Directeur exécutif soumet les documents suivants au Conseil pour approbation:</p> <p>(a) le budget <u>annuel</u> du PAM <del>pour l'exercice biennal</del>, et selon que de besoin, des budgets supplémentaires établis dans des circonstances exceptionnelles;</p> <p>(b) les états financiers du PAM pour l'exercice annuel, accompagnés du rapport du Commissaire aux comptes; et</p> <p>(c) d'autres rapports financiers.</p> <p>Ces documents sont également soumis au Comité financier de la FAO et au CCQAB pour examen et observations. Les rapports de ces deux organes sont soumis au Conseil.</p>

## ANNEXE II

## MODIFICATIONS DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL ET DU RÈGLEMENT FINANCIER DU PAM

### Article X.8 du Règlement général: Disponibilité des ressources

<u>Texte en vigueur</u>	<u>Texte révisé</u>
<p>Le Directeur exécutif veille à ce que les projets de développement présentés au Conseil pour approbation, et les projets de développement et les activités des programmes de pays approuvés par le Directeur exécutif, dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués, puissent être exécutés dans la limite des ressources dont le PAM estime pouvoir disposer. La disponibilité des ressources est déterminée en comptabilisant les annonces de contribution et les contributions prévues pour l'exercice biennal en cours, ainsi que les ressources que le PAM peut raisonnablement escompter recevoir au cours des deux exercices biennaux ultérieurs, y compris les ressources qui pourraient être mises à disposition par le gouvernement bénéficiaire lui-même ou par des donateurs bilatéraux.</p>	<p>Le Directeur exécutif veille à ce que les projets de développement présentés au Conseil pour approbation, et les projets de développement et les activités des programmes de pays approuvés par le Directeur exécutif, dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués, puissent être exécutés dans la limite des ressources dont le PAM estime pouvoir disposer. La disponibilité des ressources est déterminée en comptabilisant les annonces de contribution et les contributions prévues pour <del>l'exercice biennal</del> <u>l'année civile</u> en cours, ainsi que les ressources que le PAM peut raisonnablement escompter recevoir au cours des <del>deux exercices biennaux ultérieurs</del> <u>cinq années civiles ultérieures</u>, y compris les ressources qui pourraient être mises à disposition par le gouvernement bénéficiaire lui-même ou par des donateurs bilatéraux.</p>

### Section I du Règlement financier: Définitions

<u>Texte en vigueur</u>	<u>Texte révisé</u>
<p>L'expression "<b>Crédit ouvert</b>" désigne le montant approuvé par le Conseil pour des fins déterminées, prévues dans le budget administratif et d'appui aux programmes d'un exercice biennal donné, et sur lequel peuvent être imputées les dépenses engagées à ces fins jusqu'à concurrence du montant approuvé.</p>	<p>L'expression "<b>Crédit ouvert</b>" désigne le montant approuvé par le Conseil pour des fins déterminées, prévues dans le budget administratif et d'appui aux programmes d'un exercice <del>biennal</del> donné, et sur lequel peuvent être imputées les dépenses engagées à ces fins jusqu'à concurrence du montant approuvé.</p>
<p>L'expression "<b>Exercice biennal</b>" désigne deux exercices financiers débutant le 1er janvier des années paires.</p>	<p>[À supprimer]</p>
<p>L'expression "<b>Plan de gestion</b>" désigne le plan de travail général biennal approuvé par le Conseil; il expose les résultats prévus et les indicateurs de réalisation, ainsi que le budget du PAM.</p>	<p>L'expression "<b>Plan de gestion</b>" désigne le plan de travail général <del>biennal</del> <u>triennal à horizon mobile</u> approuvé <u>chaque année</u> par le Conseil; il expose les résultats prévus et les indicateurs de réalisation, ainsi que le budget <u>annuel</u> du PAM.</p>





<u>Texte en vigueur</u>	<u>Texte révisé</u>
L'expression " <b>Budget du PAM</b> " désigne l'élément de budget biennal du Plan de gestion approuvé par le Conseil; il présente les prévisions de ressources et de dépenses relatives aux programmes, projets et activités et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.	L'expression " <b>Budget du PAM</b> " désigne l'élément de budget <del>biennal-annuel</del> du Plan de gestion approuvé <u>chaque année</u> par le Conseil; il présente les prévisions de ressources et de dépenses relatives aux programmes, projets et activités et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.

### Section IX du Règlement financier: Plan de gestion

<u>Texte en vigueur</u>	<u>Texte révisé</u>
Article 9.1: Le Directeur exécutif établit un projet de Plan de gestion, comprenant un projet de budget du PAM, pour chaque exercice biennal et le soumet au CCQAB et au Comité financier de la FAO, conformément au Statut du PAM.	Article 9.1: Le Directeur exécutif établit un projet de Plan de gestion, comprenant un projet de budget du PAM, <del>pour chaque exercice biennal</del> <u>pour l'exercice suivant</u> et le soumet au CCQAB et au Comité financier de la FAO, conformément au Statut du PAM.
Article 9.2: Le Directeur exécutif présente au Conseil, à sa dernière session ordinaire de la deuxième année de chaque exercice biennal, le projet de Plan de gestion et les rapports établis à ce sujet par le CCQAB et le Comité financier. Le projet de Plan de gestion est transmis aux membres du Conseil au moins 60 jours avant la session.	Article 9.2: Le Directeur exécutif présente au Conseil, à sa dernière session ordinaire <del>de la deuxième année de chaque exercice biennal</del> <u>de chaque année civile</u> , le projet de Plan de gestion et les rapports établis à ce sujet par le CCQAB et le Comité financier. Le projet de Plan de gestion est transmis aux membres du Conseil au moins 60 jours avant la session.
Article 9.4: Le projet de Plan de gestion contient: (a) les résultats prévus et les indicateurs de réalisation; (b) des tableaux comparatifs présentant les prévisions budgétaires pour l'exercice biennal suivant, le budget du PAM approuvé pour l'exercice biennal en cours et ce même budget modifié en fonction du montant effectif des recettes et des dépenses de l'exercice biennal en cours; et (c) les statistiques, informations et notes explicatives, y compris les tableaux d'effectifs, requises par le Conseil ou jugées appropriées par le Directeur exécutif.	Article 9.4: Le projet de Plan de gestion contient: (a) les résultats prévus et les indicateurs de réalisation; (b) des tableaux comparatifs présentant les prévisions budgétaires pour l'exercice <del>biennal</del> suivant, le budget du PAM approuvé pour l'exercice <del>biennal</del> -en cours et ce même budget modifié en fonction du montant effectif des recettes et des dépenses de l'exercice <del>biennal</del> -en cours; et (c) les statistiques, informations, <del>et</del> notes explicatives, <del>y compris les</del> <u>et</u> tableaux d'effectifs, <del>y compris ceux qui ont trait à la deuxième et à la troisième année de la période couverte par le Plan de gestion, requises</del> <u>requis</u> par le Conseil ou <del>jugées appropriées</del> <u>jugés appropriés</u> par le Directeur exécutif.

<u>Texte en vigueur</u>	<u>Texte révisé</u>
Article 9.5: Le Conseil examine le projet de Plan de gestion, ainsi que les rapports établis à ce sujet par le CCQAB et le Comité financier, et il approuve le Plan de gestion, y compris le budget, avant le début de l'exercice biennal auquel il se rapporte.	Article 9.5: Le Conseil examine le projet de Plan de gestion, ainsi que les rapports établis à ce sujet par le CCQAB et le Comité financier, et il approuve le Plan de gestion, y compris le budget <u>du PAM</u> , avant le début de l'exercice <del>biennal</del> auquel <del>il se</del> <u>ce dernier</u> se rapporte.
Article 9.6: Par l'approbation du Plan de gestion, y compris du budget, le Conseil:  (a) adopte le programme de travail du PAM pour l'exercice biennal suivant et autorise le Directeur exécutif à le mettre en œuvre; et  (b) autorise le Directeur exécutif à allouer les fonds, à effectuer les attributions de crédit, à contracter les engagements de dépenses et à procéder aux paiements correspondant aux activités pour lesquelles les crédits ont été ouverts, dans la limite des montants approuvés.	Article 9.6: Par l'approbation du Plan de gestion, y compris du budget, le Conseil:  (a) adopte le programme de travail du PAM pour l'exercice <del>biennal</del> suivant et autorise le Directeur exécutif à le mettre en œuvre; et  (b) autorise le Directeur exécutif à allouer les fonds, à effectuer les attributions de crédit, à contracter les engagements de dépenses et à procéder aux paiements correspondant aux activités pour lesquelles les crédits ont été ouverts, dans la limite des montants approuvés.
Article 9.8: Le Directeur exécutif peut présenter, pour un exercice biennal donné, une révision du Plan de gestion, comprenant un projet de budget supplémentaire, conforme à la structure et au Plan de gestion.	Article 9.8: Le Directeur exécutif peut présenter, pour un exercice <del>biennal</del> donné, une révision du Plan de gestion, comprenant un projet de budget supplémentaire, conforme à la structure et au Plan de gestion.
Article 9.9: Les crédits ouverts pour les services administratifs et les services d'appui aux programmes restent disponibles pendant douze mois à compter de la fin de l'exercice biennal auquel ils se rapportent, dans la mesure où ils sont nécessaires pour régler des engagements non liquidés au cours de l'exercice biennal. À la fin de cette période de douze mois, le solde non utilisé des crédits est reversé au Fonds général. Tout engagement non liquidé est alors annulé, ou, s'il reste valable, reporté en tant qu'engagement à imputer sur les crédits ouverts pour l'exercice en cours..	Article 9.9: Les crédits ouverts pour les services administratifs et les services d'appui aux programmes restent disponibles pendant douze mois à compter de la fin de l'exercice <del>biennal</del> auquel ils se rapportent, dans la mesure où ils sont nécessaires pour régler des engagements non liquidés au cours de l'exercice. À la fin de cette période de douze mois, le solde non utilisé des crédits est reversé au Fonds général. Tout engagement non liquidé est alors annulé, ou, s'il reste valable, reporté en tant qu'engagement à imputer sur les crédits ouverts pour l'exercice en cours.

---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	dépenses d'administration et d'appui aux programmes
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public