

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Première session ordinaire  
du Conseil d'administration**

**Rome, 20–23 février 2006**

## **RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES**

**Point 6 de l'ordre du  
jour**

*Pour information\**



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.1/2006/6-F**  
17 février 2006  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT SUR L'EXAMEN DES PROCÉDURES DE L'ORGANISATION**

\* Conformément aux décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance, approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne seront discutés, sauf si un membre en fait la demande expresse, suffisamment à l'avance avant la réunion et que la présidence fait droit à cette demande, considérant qu'il s'agit là d'une bonne utilisation du temps dont dispose le Conseil.

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 information.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère 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.

Chef de Cabinet et Directeur, OED: M. M. Stayton tél.: 06 6513 2002

Directeur, ODM: M. T. Due tél.: 06 6513 2008

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



## RÉSUMÉ

L'examen des procédures de l'Organisation ayant été couronné de succès, le PAM a entrepris d'exploiter les enseignements retirés en 2004 dans les pays où les nouvelles procédures ont été introduites à titre pilote ainsi qu'en 2005 dans les pays où elles ont été intégrées aux activités pour continuer à affiner ses capacités en matière de planification des projets et de gestion financière et accroître ainsi l'efficacité de son assistance. Le présent rapport fait le point de la situation en ce qui concerne la mise en oeuvre du Nouveau Modèle opérationnel et du mécanisme de préfinancement.

## PROJET DE DÉCISION\*

Le Conseil prend note des informations contenues dans le "Rapport sur l'examen des procédures de l'Organisation" (WFP/EB.1/2006/6-F).

---

\* 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.



---

## INTRODUCTION

1. En février 2005, le Conseil a souscrit au plan élaboré par le Secrétariat pour continuer de mettre en oeuvre les recommandations issues de l'examen des procédures de l'Organisation —désormais appelé Nouveau Modèle opérationnel (NMO)— et a approuvé deux modifications des politiques financières en: i) autorisant le financement des opérations sur la base des contributions escomptées; et ii) autorisant l'engagement de dépenses, pendant la préparation des projets, pour constituer les filières de produits alimentaires avant les dates prévues pour la mise en route des projets. Le Conseil a également autorisé l'application du système de préfinancement à sept autres opérations au maximum en 2005. Le Secrétariat a exposé la stratégie élaborée en vue de mettre en oeuvre le NMO dans son dernier rapport intérimaire sur l'examen des procédures de l'Organisation (WFP/EB.2/2005/5-I/1).

---

## EXPLOITATION DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

2. La Division de la gestion de la programmation (ODM) continue de fournir un appui aux premiers pays dans lesquels ont été mises en oeuvre sur une base pilote les nouvelles procédures —la République démocratique du Congo, les Territoires palestiniens occupés, l'Indonésie et la région côtière de l'Afrique de l'Ouest où se déroule une intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR)— et s'emploie à renforcer les capacités des pays dans lesquels le NMO a été mis en oeuvre en 2005, qui comprennent l'Éthiopie, la région de l'Afrique australe où est menée une IPSR, le Soudan et l'Ouganda.
3. Les informations retirées de ces projets ont fait apparaître que l'efficacité des projets s'était nettement améliorée et ont permis de définir quelles étaient les conditions nécessaires pour que le NMO puisse être intégré aux bureaux de pays et aux opérations du PAM (voir le document WFP/EB.2/2005/5-I/1). Pendant le dernier trimestre de 2005 et au début de 2006, le PAM a travaillé à la mise au point des outils, procédures et capacités nécessaires pour permettre une intégration graduelle du NMO.

### Meilleur outil de planification des projets

4. L'outil de planification des projets, qui relie la logistique et les apports de ressources, établit des estimations des besoins et des ressources qui seront nécessaires pour l'exécution des projets au cours du mois suivant et donne des informations sur les résultats déjà obtenus et les tendances. Il demeure la base du NMO. L'outil de planification des projets est constamment perfectionné pour améliorer l'automatisation et l'interface avec les systèmes de gestion des données au niveau de l'ensemble du PAM.

### Amélioration du contrôle et de la gestion de l'information

5. En outre, ODM a entrepris d'affiner les mécanismes de contrôle et de présentation de rapports dans le cadre des outils et procédures du NMO afin d'améliorer la fiabilité des données, de rationaliser les méthodes de travail au niveau des bureaux de pays, de faciliter l'évaluation des résultats et de tenter de résoudre les questions liées à la gestion des risques, spécialement en ce qui concerne le financement.



## **Intégration des systèmes d'information et des processus**

6. L'examen des méthodes de travail du PAM qui est actuellement réalisé dans le cadre du projet WINGS II tient pleinement compte des exigences du NMO. Dans cet effort intégré d'amélioration des systèmes de gestion des projets et d'information, le PAM bénéficie des enseignements tirés d'autres initiatives de réforme de la gestion comme le projet sur les meilleures pratiques, l'approche commune de suivi et d'évaluation et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

---

## **MODALITÉS ET CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE**

7. Pendant le deuxième trimestre de 2006, le PAM organisera une formation visant à familiariser tous les agents des bureaux régionaux avec le NMO. Les bureaux régionaux élaboreront et appliqueront ensuite un plan de mise en oeuvre du NMO dans les bureaux de pays qui relèvent de leur responsabilité sur la base: i) de critères spécifiques comme les avantages escomptés; ii) des niveaux de compétences; et iii) des capacités de mise en oeuvre du PAM en général. À la fin de 2006, les bureaux de pays du PAM auront été pleinement formés aux processus de fonctionnement du NMO.
8. Le PAM a l'intention d'introduire progressivement dans les bureaux de pays les divers éléments qui sont à la base du NMO. Une fois que ces bureaux auront apporté la preuve qu'ils disposent des capacités requises pour planifier comme il convient l'utilisation des ressources allouées aux projets, ODM mettra à leur disposition un outil de planification amélioré comportant notamment des prévisions des recettes. Les bureaux de pays seront considérés comme ayant les capacités requises lorsqu'ils pourront prouver de façon tangible qu'ils savent planifier de façon exacte et efficace les ressources disponibles et escomptées, ce qui leur permettra d'améliorer l'efficacité de leurs opérations et de leur gestion financière en utilisant le Compte de caisse des projets (CCP) et le mécanisme de préfinancement. Les bureaux de pays peuvent s'attendre à une amélioration significative de la planification des projets et de la gestion financière, même au cours des premières étapes de la mise en oeuvre du NMO, pendant lesquelles ils n'auront pas encore accès au CCP ou au mécanisme de préfinancement.
9. À mesure que les pays seront intégrés au processus d'examen trimestriel, la discipline, la transparence et le cadre de responsabilité introduits grâce à cette initiative renforceront les capacités opérationnelles, la gestion financière et la prise de décisions tout en rendant le PAM mieux à même d'intervenir en cas de besoin et d'adapter ses interventions à l'évolution des besoins opérationnels.

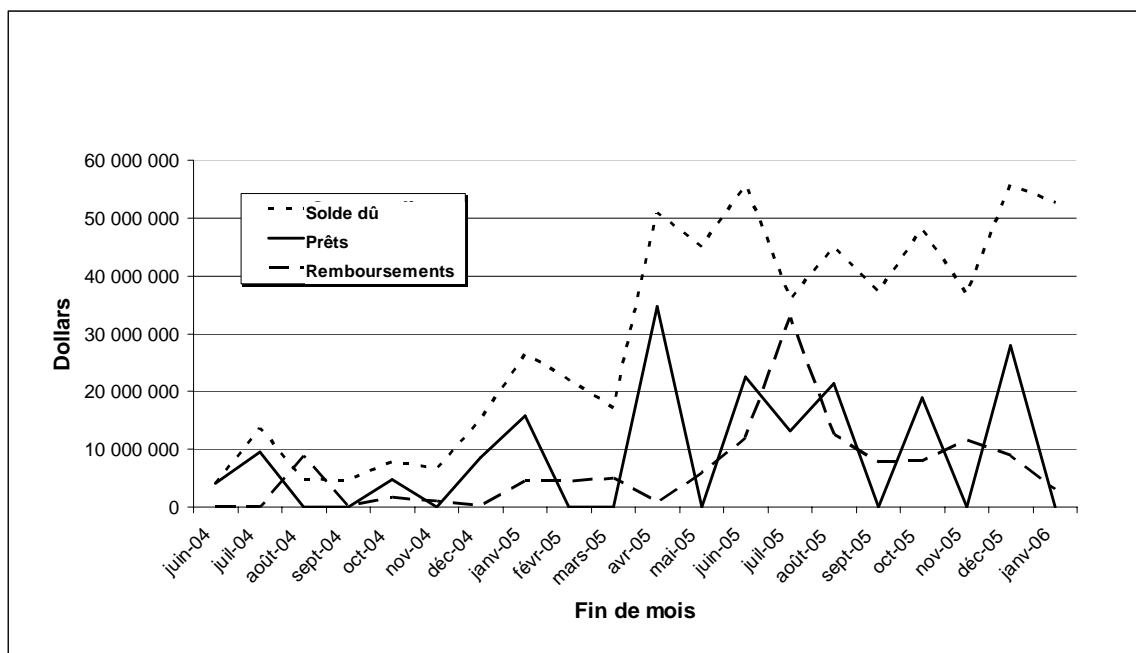


<b>TABLEAU 1. PRÉFINANCEMENT: SITUATION AU 14 FÉVRIER 2006 (en dollars)</b>				
<b>Projet</b>	<b>Date d'approbation</b>	<b>Montant du prêt</b>	<b>Montant remboursé</b>	<b>Montant dû</b>
Programme de pays Chine 10050.0	décembre 2004	4 100 000	4 100 000	0
IPSR République démocratique du Congo 10288.0	juin 2004	5 400 000	5 400 000	0
IPSR République démocratique du Congo 10288.1	janvier 2005	14 500 000	6 000 000	8 500 000
IPSR Indonésie 10069.1	octobre 2004	4 800 000	4 800 000	0
Opération spéciale Indonésie 10498.0	décembre 2005	3 000 000	0	3 000 000
IPSR Région de l'Afrique australe 10310.0	juillet 2005	16 300 000	16 300 000	0
IPSR Région de l'Afrique australe 10310.0	août 2005	18 200 000	18 200 000	0
Opération d'urgence Territoires palestiniens occupés 10190.2	juillet 2004	9 600 000	9 600 000	0
IPSR Territoires palestiniens occupés 10387.0	juin 2005	13 200 000	13 200 000	0
Opération d'urgence sud du Soudan 10048.3	avril 2005	34 700 000	28 000 000	6 700 000
Opération d'urgence sud du Soudan 10503.0	décembre 2005	25 000 000	0	25 000 000
IPSR Ouganda 10121.1	juin 2005	9 300 000	9 300 000	0
IPSR Ouganda 10121.1	octobre 2005	7 700 000	7 700 000	0
IPSR Région côtière de l'Afrique de l'Ouest 10064.3	décembre 2004	4 500 000	4 500 000	0
IPSR Région côtière de l'Afrique de l'Ouest 10064.3 <sup>1</sup>	octobre 2005	11 100 000	1 800 000	9 300 000
<b>Total</b>		<b>181 400 000</b>	<b>128 900 000</b>	<b>52 500 000</b>

<sup>1</sup> Y compris un report de 5 800 000 dollars du premier prêt pour la Région côtière de l'Afrique de l'Ouest.

10. À ce jour, le PAM a approuvé pour 181,4 millions de dollars de préfinancement, dont 128,9 millions de dollars, soit 71 pour cent, ont été remboursés, ce qui laisse un solde dû de 52,5 millions de dollars. Le graphique 1 illustre les flux mensuels de trésorerie du mécanisme de préfinancement. La ligne supérieure reflète le montant total du solde dû, mois par mois. L'augmentation des soldes dus en milieu d'année reflète la mise en route de nouvelles opérations.



**Graphique 1. Flux de trésorerie du mécanisme de préfinancement**

## VALEUR DE L'ASSISTANCE FOURNIE AUX BÉNÉFICIAIRES EN 2005

11. Le PAM continue, grâce au NMO, d'accroître nettement la valeur de son assistance pour les bénéficiaires. En 2005, le mécanisme de préfinancement a permis au PAM de secourir à temps 8,2 millions de bénéficiaires supplémentaires<sup>1</sup>. En outre, en pouvant ainsi acheter opportunément les produits nécessaires, le PAM a pu économiser directement 20,4 millions de dollars sur les frais de transport et le prix d'achat des produits.
12. Si le mécanisme de préfinancement n'avait pas existé, il aurait fallu disposer au début de 2005 de 75 millions de dollars de plus sous forme de contributions multilatérales en espèces non liées<sup>2</sup> pour parvenir à des résultats semblables. Les résultats donnés en 2005 par les opérations ayant bénéficié du mécanisme de préfinancement sont indiqués ci-dessous<sup>3</sup>.

### IPSR République démocratique du Congo 10288.0 (mécanisme opérationnel depuis le deuxième trimestre de 2004)

13. Le préfinancement de 14,5 millions de dollars a couvert 31 pour cent des recettes de 2005, soit 78 pour cent des produits alimentaires disponibles pendant le premier trimestre.

<sup>1</sup> Environ 67 pour cent du surcroît de disponibilités de produits alimentaires rendu possible par le mécanisme de préfinancement ont été distribués à temps aux bénéficiaires. Ce mécanisme a par conséquent amélioré la disponibilité des produits au moment où ils étaient nécessaires pour 12,2 millions de bénéficiaires mais, par suite de contraintes opérationnelles, cette amélioration n'a touché que 8,2 millions d'entre eux.

<sup>2</sup> À son niveau maximum, le solde dû au mécanisme de préfinancement a atteint 56 millions de dollars. Si l'on prend pour hypothèse que des ressources additionnelles représentant le tiers de ce montant sont nécessaires pour faire face à des situations d'urgence, le total des ressources nécessaires d'emblée est de 75 millions de dollars.

<sup>3</sup> Les éléments nécessaires à un préfinancement se trouvent en place en Éthiopie et dans le Darfour mais il a été possible dans les deux cas d'avoir recours aux ressources internes pour faire face aux déficits temporaires de financement.



Cela a permis au bureau de pays de secourir 1 million de bénéficiaires de plus, lesquels, autrement, n'auraient pas reçu à temps leurs rations. Les économies directes résultant de la diminution des coûts de transport et réalisées grâce à ce financement ont représenté 1,5 million de dollars.

Note: Il se peut qu'il faille passer par pertes et profits un montant maximum de 8,5 millions de dollars au titre de la réserve pour risques de 2005 du fait du fléchissement marqué et imprévu dans l'intérêt manifesté par les donateurs pour ce pays.

### **IPSR Indonésie 10069.1 (mécanisme opérationnel depuis le troisième trimestre de 2004)**

14. Un préfinancement de 4,8 millions de dollars a couvert 11 pour cent des recettes de 2005, représentant 28 pour cent des produits alimentaires disponibles pendant les premier et deuxième trimestres. Cela a permis au bureau de pays de secourir à temps 170 000 bénéficiaires de plus. Un préfinancement de 3 millions de dollars a permis au PAM de mettre en route les services de transport maritime dans la région.

### **IPSR Territoires palestiniens occupés 10387.0 (mécanisme opérationnel depuis le troisième trimestre de 2004)**

15. La première opération d'urgence pilote s'est achevée à la mi-2005 et a été suivie par l'IPSR, à propos de laquelle des rapports sont disponibles depuis le troisième trimestre de 2005. Un préfinancement de 13,2 millions de dollars a couvert 41 pour cent des recettes de 2005 à partir du troisième trimestre de l'année, représentant 53 pour cent des produits alimentaires distribués pendant la période septembre-décembre 2005, ce qui a permis au bureau de pays de fournir à temps une assistance à 90 000 bénéficiaires de plus.

### **IPSR Région côtière de l'Afrique de l'Ouest 10064.3 (mécanisme opérationnel depuis le quatrième trimestre de 2004)**

16. Un préfinancement de 7,3 millions de dollars<sup>4</sup> a couvert 11 pour cent des recettes de 2005, représentant 62 pour cent des produits alimentaires disponibles pendant le mois de décembre 2004 et le premier trimestre de 2005, ce qui a permis au bureau régional de faire parvenir son assistance à temps à 670 000 bénéficiaires de plus.

### **Programme de pays Chine 10050.0 (mécanisme opérationnel depuis le quatrième trimestre de 2004)**

17. Un préfinancement de 4,1 millions de dollars a couvert 96 pour cent des recettes de 2005, soit 44 pour cent des produits alimentaires disponibles pendant les premier et deuxième trimestres, ce qui a permis au bureau de pays de fournir à temps une assistance à 540 000 bénéficiaires de plus. Le bureau de pays a pu en 2005, beaucoup mieux qu'en 2004, faire face aux fluctuations saisonnières des besoins des bénéficiaires (voir le graphique 2), ce qui a permis une cessation progressive et méthodique des opérations dans le pays.

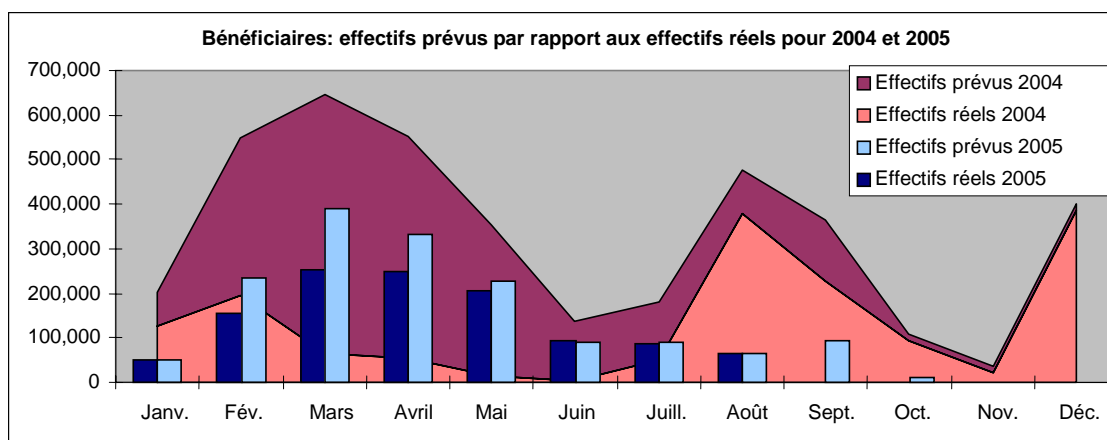
---

<sup>4</sup> Sur une base annuelle, pour la période de financement de 2005 exclusivement.





**Graphique 2. Bénéficiaires: effectifs prévus par rapport aux effectifs réels pour 2004 et 2005**



### Opération d'urgence dans le sud du Soudan 10048.3 (mécanisme opérationnel depuis le deuxième trimestre de 2005)

18. Un préfinancement de 34,7 millions de dollars a couvert 21 pour cent des recettes de 2005 à partir du deuxième trimestre, soit 21 pour cent des produits alimentaires disponibles pendant les périodes de financement juillet-août, ce qui a permis au bureau de pays d'atteindre à temps 350 000 bénéficiaires de plus pendant la difficile saison maigre, pendant laquelle la situation nutritionnelle et les mécanismes de survie étaient très menacés.

### IPSR Région de l'Afrique australe 10310.0 (mécanisme opérationnel depuis le deuxième trimestre de 2005)

19. Un préfinancement de 34,5 millions de dollars a couvert 14 pour cent des recettes de 2005 à partir du deuxième trimestre, soit 87 pour cent des produits alimentaires disponibles pendant la période de financement juin-octobre, ce qui a permis au bureau régional d'atteindre à temps 4,5 millions de bénéficiaires de plus. Étant donné la modicité des ressources disponibles au titre du Compte d'intervention immédiate (CII), la faim aurait probablement suscité une crise majeure au Malawi en l'absence du mécanisme de préfinancement. Les économies directes qui ont été réalisées en achetant les produits à meilleur prix grâce au mécanisme de préfinancement se sont montées à 6,1 millions de dollars.

### IPSR Ouganda 10121.1 (mécanisme opérationnel depuis le deuxième trimestre de 2005)

20. Un préfinancement de 11,3 millions de dollars<sup>5</sup> a couvert 13 pour cent des recettes de 2005 à partir du deuxième trimestre, soit 31 pour cent des produits alimentaires disponibles pendant les périodes de financement juin-décembre 2005. le bureau de pays a ainsi pu atteindre à temps 850 000 bénéficiaires de plus. Le préfinancement a permis au bureau de pays d'acheter des produits localement au moment de la récolte. S'il n'avait pas été possible de continuer d'acheter des produits régulièrement et de façon prévisible

<sup>5</sup> Sur une base annuelle, pour la période de financement de 2005 exclusivement.



comme le mécanisme de préfinancement permet de le faire depuis la mi-2005, l'instabilité sur les marchés du maïs aurait probablement découragé les agriculteurs de continuer à planter du maïs. En achetant les produits au moment opportun, et grâce également à la diminution des coûts de transport rendue possible par les achats locaux, le bureau de pays a pu réaliser directement des économies de 12,8 millions de dollars.

---

## CONCLUSION

21. L'amélioration de la gestion financière et de la planification des projets découlant du NMO et une gestion efficace du mécanisme de préfinancement ont permis au PAM de beaucoup améliorer la disponibilité et la rapidité de son assistance. Le mécanisme de préfinancement, garanti par les disponibilités de 57 millions de dollars de ressources, a permis au PAM de fournir en temps utile une assistance à 8,2 millions de bénéficiaires de plus —il aurait autrement fallu pour cela disposer au début de 2005 de 75 millions de dollars de contributions en espèces non liées— et aux bureaux de pays d'économiser 20,4 millions de dollars en achetant des produits à meilleur compte et en réduisant les coûts de transport, sans contributions supplémentaires des donateurs.
22. Le Secrétariat présentera une évaluation des nouvelles procédures opérationnelles au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2006. Sur la base des résultats de cette évaluation et de la stratégie de mise en oeuvre décrite ci-dessus, le Secrétariat demandera au Conseil d'approuver la mise en oeuvre du NMO dans d'autres pays et d'élargir l'application du mécanisme de préfinancement, selon que de besoin.



---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

CCP	Compte de caisse des projets
CII	Compte d'intervention immédiate
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
NMO	Nouveau Modèle opérationnel
ODM	Division de la gestion de la programmation

