

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 20 - 23 octobre 1997

NOTE D'INFORMATION



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.3/97/INF/10
15 octobre 1997
ORIGINAL: ANGLAIS

INITIATIVES PRISES EN VUE DE RÉDUIRE LES COÛTS ET DE GÉNÉRER DES RECETTES

Le Directeur exécutif a le plaisir de communiquer aux membres du Conseil d'administration la présente note d'information supplémentaire sur les initiatives prises pour réduire les coûts et générer des recettes, dans l'espoir qu'elles les aidera dans leur examen du projet de budget du PAM pour l'exercice biennal 1998-99 (WFP/EB.3/97/4-A).

Le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateurs sont donc invités à apporter leur exemplaire personnel en séance et à ne pas demander d'exemplaires supplémentaires.

INITIATIVES PRISES EN VUE DE REDUIRE LES COUTS ET DE GENERER DES RECETTES

1. Les initiatives opérationnelles visant à rationaliser et à décentraliser le fonctionnement du PAM ainsi qu'à améliorer son efficacité et sa réceptivité sont au nombre des principaux éléments qui sont pris en considération lors de la préparation du plan stratégique et financier et du budget biennal du PAM. Le souci des coûts, bien que commun à l'ensemble du Programme, est particulièrement applicable au budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) de l'exercice biennal étant donné que celui-ci n'est pas fixé pour chaque exercice biennal mais dépend du volume des activités; cela signifie que l'élément variable du budget et, partant, aussi le montant des AAP, peuvent varier à la hausse ou à la baisse.
2. Compte tenu de la possibilité de variation du volume des activités et de la nécessité concomitante de majorer ou de réduire le budget AAP en conséquence, il importe au plus haut point pour le PAM de rechercher constamment des moyens concrets de réduire ou de maîtriser les frais généraux et de maximiser les économies et les avantages sans compromettre la qualité des services et l'exécution des programmes.

Exercice biennal 1994-95

3. Depuis le début de l'exercice biennal 1994-95, plusieurs mesures ont été adoptées pour réduire les dépenses opérationnelles et le budget AAP. Ces mesures, qui se sont traduites par des économies ponctuelles ou récurrentes, sont suivies de près pour veiller à ce que les économies recherchées se matérialisent effectivement et, ce faisant, que les opérations et les autres attributions principales du PAM ne s'en trouvent pas affectées.
4. La valeur des activités réalisées par le PAM pendant l'exercice biennal 1994-95 a atteint quelque 2,6 milliards de dollars, dont 182 millions de dollars ont servi à financer le budget AAP. Le volume des produits livrés pendant l'exercice biennal a été de 6 230 000 tonnes.
5. Comme signalé dans le rapport sur l'exécution du budget de 1994-95, le PAM a réalisé pendant l'exercice biennal 48,9 millions de dollars d'économies au titre des dépenses opérationnelles et du budget AAP. La majeure partie de ces économies est imputable aux dépenses opérationnelles, particulièrement dans les domaines des transports, de la logistique et de l'assurance, où les coûts ont été réduits grâce à une meilleure programmation, jointe à l'introduction d'un nouveau plan d'auto-assurance. Sur le montant total des économies réalisées, 8,4 millions de dollars ont été directement liés aux activités du PAM, tandis que 35,2 millions de dollars ont été imputables à des initiatives visant à réduire les dépenses opérationnelles à la charge des donateurs.
6. Pendant l'exercice biennal 1994-95, les économies réalisées au titre du budget AAP ont atteint 5,3 millions de dollars. Elles ont été rendues possibles principalement grâce: i) au remplacement de postes de fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international par des postes d'administrateurs nationaux; ii) à une gestion rigoureuse des postes vacants; et iii) à une réduction des dépenses afférentes aux services de conférence et aux services d'appui technique.



7. L'on trouvera au tableau ci-dessous une indication détaillée des mesures d'économie qui ont été adoptées et des économies réalisées pendant l'exercice biennal 1994-95.

EXERCICE BIENNAL 1994-95 MESURES D'ÉCONOMIE		
Poste	Mesures adoptées	Economies réalisées (en millions de dollars)
Opérations (PAM)	Intérêts sur comptes d'avances temporaires	0,4
	Transport et logistique	6,6
	Auto-assurance partielle	1,0
	Transport terrestre et TIEM	0,4
Total partiel		8,4
Opérations (donateurs)	Transport et logistique	1,2
	Auto-assurance partielle	2,3
	Transport terrestre et TIEM	31,7
Total partiel		35,2
Budget AAP	Remplacement de postes de fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international par des postes d'administrateurs nationaux et réduction des dépenses afférentes aux services de conférence et aux services d'appui technique	5,3
Total partiel		5,3
Total		48,9

Exercice biennal 1996-97

8. Pour l'exercice biennal 1996-97, la valeur des activités du PAM devrait être de 2,7 milliards de dollars, dont 226,4 millions de dollars au titre des dépenses AAP. Le budget AAP a été calculé sur la base des projections du volume de produits à livrer, à savoir cinq millions de tonnes de produits.
9. Les mesures de compression des coûts appliquées pendant l'exercice biennal 1996-97 ont tendu principalement à rationaliser les opérations, à améliorer l'efficacité et à accroître l'efficacité. Une approche plus rigoureuse de l'examen et de l'ajustement des taux de transport intérieur, d'entreposage et de manutention (TIEM) et une meilleure planification des transports terrestres devraient se traduire par une économie supplémentaire de l'ordre de 10,1 millions de dollars. Si la réduction prévue du volume des activités de développement rendra plus difficile la programmation d'expéditions groupées, l'augmentation du volume des activités au titre des opérations d'urgence offrira d'autres occasions d'économiser sur les dépenses afférentes aux transports terrestre, à l'entreposage et à la manutention (TTEM).
10. Pendant l'exercice biennal 1996-97, le PAM, grâce aux efforts du Bureau de l'inspection et des enquêtes (OEDI) a pu éviter que des fraudes ne se produisent. A deux occasions, OEDI a pu récupérer cumulativement plus de trois millions de dollars. Ces fonds ont servi ultérieurement à financer d'autres dépenses opérationnelles.



11. D'autres initiatives, comme le Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP), devraient aussi se traduire par des avantages et des économies à plus long terme. L'objectif d'ensemble du FMIP est d'améliorer les capacités de gestion financière du PAM, et en particulier ses capacités de comptabiliser, de façon à la fois exacte et ponctuelle, l'utilisation des ressources mises à sa disposition et d'en rendre compte. Si les économies et les avantages attendus du FMIP ont déjà commencé à donner certains résultats (par exemple une accélération des opérations informatisées et un fusionnement des systèmes de traitement des opérations financières), ce n'est qu'en l'an 2000 que les initiatives prises dans le cadre du FMIP produiront tous leurs effets.
12. Afin d'améliorer l'efficacité, le PAM a lancé en 1996 un site Web public sur Internet pour permettre au PAM, aux donateurs et aux autres partenaires internationaux s'occupant d'activités de secours et de développement d'échanger des informations et de coordonner leurs activités plus rapidement et à moindres frais. Les documents officiels du PAM - comme ceux du Conseil d'administration - qui étaient précédemment communiqués exclusivement sous forme imprimée et par la poste peuvent désormais être obtenus en consultant le site Web du PAM.
13. Initialement, le budget AAP pour l'exercice biennal 1996-97, après réévaluation, a été fixé à 240 millions de dollars (montant brut), avec une provision de 6 millions de dollars au titre des économies provenant de la rationalisation des opérations. Ce chiffre avait été calculé sur la base d'un volume d'activités évalué à 5,6 millions de tonnes. Toutefois, cette hypothèse a ultérieurement été révisée à la baisse et ramenée à 5 millions de tonnes. Conformément à cette variation du volume des activités, le budget AAP pour l'exercice biennal a été ramené à 226 millions de dollars, soit une réduction de 14 millions de dollars.
14. Pour réduire ainsi le budget AAP, il sera réalisé des économies provenant principalement: i) d'une réduction des dépenses de personnel, aussi bien sur le terrain qu'au siège, grâce à une gestion rigoureuse des vacances de postes; ii) de la fermeture prévue des bureaux dans certains pays où le PAM met progressivement fin à son programme d'aide alimentaire; iii) d'une réduction du coût des réunions et de la documentation; iv) de l'utilisation des tarifs aériens les plus économiques pour les voyages en mission; et v) d'autres mesures, comme une réévaluation des besoins d'assistance technique extérieure à la lumière de la nature changeante des opérations du PAM.
15. Le poste sur lequel les économies les plus significatives seront réalisées pendant l'exercice biennal 1996-97 est celui des dépenses de personnel. A cette fin, les économies réalisées du fait des délais de recrutement ont été gérées de très près. Par le passé, les responsables pouvaient utiliser les montants non engagés au titre des traitements pour d'autres services d'appui en personnel mais, pour l'exercice 1996-97, les crédits alloués à des postes vacants n'ont pu être utilisés que pour le recrutement de leurs titulaires.
16. L'on trouvera au tableau ci-dessous une indication des mesures d'économie introduites pour réduire les dépenses opérationnelles et le budget AAP ainsi que du montant des économies escomptées pendant l'exercice biennal 1996-97.

EXERCICE BIENNAL 1996-97		
MESURES D'ÉCONOMIE		

Poste	Mesures adoptées	Economies réalisées
		



		(en millions de dollars)
Opérations (PAM)	Economies réalisées sur les dépenses de transport et de logistique	10,1
	Montants recouvrés (voir paragraphe 10)	3,5
Total partiel		13,6
Budget AAP	Economies réalisées sur les dépenses de personnel du siège	5,9
	Economies réalisées sur les dépenses de personnel des bureaux extérieurs	4,1
	Economies provenant des fermetures de bureaux de pays	3,1
	Réduction des coûts des réunions et de la documentation	0,3
	Réduction des frais de voyage	0,1
	Autres mesures d'économie	0,5
Total partiel		14,0
Total		27,6

Exercice biennal 1998-99

17. Pour l'exercice biennal 1998-99, la valeur des activités du PAM a été estimée à approximativement 2,4 milliards de dollars, sur la base d'un niveau d'opérations estimé à 4 381 000 tonnes de produits. Conformément à la baisse projetée de la valeur des opérations en 1998-99, le projet de budget AAP a été ramené de 226,4 milliards de dollars (montant fixé pour 1996-97) à 205 millions de dollars (sur la base des coûts de 1996-97). L'augmentation des dépenses de personnel, de 9,4 millions de dollars, a pour effet de porter le budget à 214,4 millions de dollars.
18. Les mesures de compression des coûts introduites pendant l'exercice biennal tendront principalement à décentraliser, à rationaliser et à éliminer certaines activités fonctionnelles (par exemple décentralisation des budgets centraux du siège, affectation d'un plus grand nombre de fonctionnaires et délégation accrue de pouvoirs sur le terrain et intégration d'attributions interdépendantes ou similaires dans le but d'améliorer l'efficacité, de mieux focaliser les activités et de réduire les fonctions d'encadrement). Outre la réduction de 18,9 millions de dollars, par rapport au budget de 1996-97, opérée au budget AAP pour l'exercice biennal 1998-99, l'on compte réaliser pendant l'exercice 2,5 millions de dollars d'économies de plus grâce à une rationalisation accrue des activités et à une gestion rigoureuse des délais de recrutement.
19. Les mesures adoptées pour réduire les coûts aussi bien au siège que sur le terrain ont été motivées principalement par la nécessité d'aligner le budget AAP sur un volume réduit d'activités. Les mesures de décentralisation et de rationalisation ont beaucoup contribué à réduire les effectifs au siège, où une réduction nette de 44,5 postes est projetée. Une partie de ces économies (environ 1,9 million de dollars) sera rendue possible par l'introduction de processus automatisés dans le cadre du FMIP.
20. La réduction envisagée des opérations dans certains pays s'est également traduite par des compressions d'effectifs (18 postes de fonctionnaires du cadre organique et 69 postes d'autres catégories), encore que, compte tenu du programme de décentralisation et de la création de pôles régionaux, il sera possible de procéder à certains redéploiements pour renforcer les capacités en fonction des besoins prévus.



21. Indépendamment des dépenses de personnel, il est également prévu de réaliser des économies au titre: i) des frais de voyage (utilisation des tarifs aériens les plus économiques pour les voyages en mission et diminution du nombre de pays à desservir du fait de la fermeture de bureaux); ii) de l'appui technique; iii) des services de consultants; et iv) des réunions et de la documentation. Les initiatives introduites dans le cadre du FMIP devraient également se traduire par une réduction des dépenses de télécommunications et des dépenses afférentes aux traitements des transactions sur l'ordinateur principal. On escompte pour un million de dollars d'économies environ pendant l'exercice biennal. La sous-traitance, notamment des services de vérification interne des comptes, devrait aussi permettre de réduire les coûts.
22. Pendant l'exercice biennal à venir, le PAM continuera de rechercher des moyens de réduire les dépenses opérationnelles dans les domaines des transports et de la logistique. Les modalités d'administration des fonds alloués au TTEM devraient être considérablement améliorées. Il sera introduit une nouvelle méthode d'estimation des coûts de TTEM qui permettra de les évaluer avec plus d'exactitude et qui permettra de fixer et d'appliquer les taux de TTEM de manière plus transparente. S'il n'est pas possible, à ce stade, de quantifier le montant des économies qui pourront être réalisées dans le cadre des activités opérationnelles, le PAM rendra compte des efforts déployés à cette fin pendant l'exercice biennal 1998-99.
23. L'on trouvera au tableau ci-dessous une indication des mesures adoptées pour réaliser des économies sur le budget AAP ainsi que des économies escomptées pendant l'exercice biennal 1998-99.

EXERCICE BIENNAL 1998-99		
MESURES D'ÉCONOMIE		
Poste	Mesures adoptées	Economies escomptées (en millions de dollars)
Budget AAP	Réduction d'effectifs au siège	6,2
	- décentralisation	2,2
	- rationalisation	2,8
	- suppression de postes	1,2
	Compression d'effectifs sur le terrain	4,5
	Appui technique (à imputer directement aux projets)	4,1
	Services consultatifs	2,1
	Frais de voyage	0,6
	Communications	0,6
	Réunions et documentation	0,3
	Autres réductions	0,5
	Economies supplémentaires escomptées pendant l'exercice biennal	2,5
Total		21,4

