

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 4–7 novembre 2013**

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

**Point 5 de l'ordre du  
jour**



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.2/2013/5(A,B)/2**

30 octobre 2013  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT DU COMITÉ CONSULTATIF POUR LES QUESTIONS ADMINISTRATIVES ET BUDGÉTAIRES**

La Directrice exécutive a le plaisir de présenter ci-après le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur les questions concernant le PAM. Le rapport couvre les points suivants de l'ordre du jour:

- Plan de gestion du PAM (2014–2016)  
(WFP/EB.2/2013/5-A/1)
- Plan de travail du Commissaire aux comptes pour la période allant de juillet 2013 à juin 2014  
(WFP/EB.2/2013/5-B/1)

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

COPIE DE LA LETTRE REÇUE DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES –  
NEW YORK

Référence: AC/1832

Comité consultatif pour  
les questions administratives et budgétaires

Le 29 octobre 2013

Madame la Directrice exécutive,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint un exemplaire du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant les documents ci-après, que le Programme alimentaire mondial lui a présentés:

**Pour approbation:**

- Plan de gestion du PAM (2014–2016) (WFP/EB.2/2013/5-A/1)

**Pour information:**

- Plan de travail du Commissaire aux comptes pour la période allant de juillet 2013 à juin 2014 (WFP/EB.2/2013/5-B/1)

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir présenter le rapport complet, sous forme de document distinct, au Conseil d'administration du PAM à sa prochaine session, et communiquer dès que possible une version imprimée de ce document au Comité consultatif.

Veillez agréer, Madame la Directrice exécutive, l'assurance de ma très haute considération.

Le Président  
Carlos G. Ruiz Massieu

Mme Ertharin Cousin  
Directrice exécutive  
Programme alimentaire mondial  
Via Cesare Giulio Viola, 68-70  
Parco dei Medici  
00148 Rome, Italie

p.j.

## **PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**

### **Ressources, questions financières et budgétaires**

#### **Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires**

## **I. Introduction**

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Programme alimentaire mondial (PAM) sur le Plan de gestion (2014-2016) (WFP/EB.2/2013/5-A/1), qui est soumis au Conseil d'administration du PAM pour approbation. Le Comité était également saisi du Plan de travail du Commissaire aux comptes pour la période allant de juillet 2013 à juin 2014 (WFP/EB.2/2013/5-B/1), présenté au Conseil pour information.
2. Lorsqu'il a examiné les rapports, le Comité consultatif s'est entretenu avec le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle et Directeur financier, ainsi qu'avec le Directeur de la Division du budget et de la programmation, qui lui ont communiqué des informations supplémentaires et des éclaircissements, et dont les réponses écrites lui sont parvenues le 15 octobre 2013.

## **II. Plan de gestion du PAM et ressources budgétaires requises pour 2014-2016**

3. Le Plan de gestion du PAM (WFP/EB.2/2013/5-A/1), qui couvre les ressources budgétaires nécessaires pour la période allant jusqu'au 31 décembre 2014, correspond au troisième cycle budgétaire annuel du plan triennal à horizon mobile. Le budget proposé pour 2014, au titre des besoins opérationnels et de toutes les autres dépenses prévues, se monte à 6 596,0 millions de dollars É.-U., dont 5 857,0 millions de dollars pour les besoins opérationnels; 281,8 millions de dollars pour le budget administratif et d'appui aux programmes ordinaire; 9,2 millions de dollars pour des investissements exceptionnels imputés au budget administratif et d'appui aux programmes; 10 millions de dollars pour la sécurité; et 438 millions de dollars au titre des comptes spéciaux et des fonds d'affectation spéciale. Le Comité consultatif note au vu du tableau 2 du rapport que dans le Plan de gestion pour 2013-2015, les prévisions de contributions pour 2014 et pour 2015 s'élevaient à 3,8 milliards de dollars, et que le PAM table désormais sur une augmentation de ce niveau de financement en 2014, à 4,2 milliards de dollars, suivie d'une stabilisation à 4 milliards de dollars par an en 2015 et en 2016.
4. Le Plan de gestion pour 2014-2016 présente une méthode perfectionnée permettant de calculer le coût mensuel moyen par bénéficiaire au lieu du coût annuel moyen utilisé jusque là, compte tenu du fait que la durée d'une opération a une incidence sur la structure de ses coûts (voir WFP/EB.2/2013/5-A/1, par. 12). Selon la nouvelle formule, qui tient compte de la durée de l'appui fourni à chaque opération, le coût mensuel moyen par bénéficiaire tombera de 8,50 dollars en 2013 à 8,10 dollars en 2014 (ibid., par. 121). À sa demande, le Comité a été informé que la baisse du coût mensuel moyen par bénéficiaire en 2014 résulte principalement de la réduction prévue de 14,5 pour cent du coût mensuel des vivres par rapport à l'année précédente, sans compter le coût des opérations syriennes.

5. Selon le rapport, le PAM envisage de porter assistance à 75,9 millions de bénéficiaires en 2014, soit une hausse de 7 pour cent par rapport à 2013. Le Comité consultatif a été informé que cela représenterait en moyenne un total de 52 millions de bénéficiaires par mois. Le Comité note que le PAM a l'intention d'élaborer une définition et une méthode de recensement plus larges des bénéficiaires de manière à tenir compte d'une plus grande variété de modalités d'assistance, à refléter les retombées économiques et sociales de ses opérations ainsi que des activités de développement des marchés et de renforcement de la résilience menées avec son assistance, et à déterminer avec plus de précision l'impact de ses efforts en faveur du développement des capacités (voir WFP/EB.2/2013/5-A/1, par. 13). **Le Comité consultatif estime qu'une révision de la définition des bénéficiaires pourrait avoir une incidence sur le calcul du coût par bénéficiaire, et il compte donc que les informations sur le nombre de bénéficiaires présentées dans le prochain plan de gestion seront établies en utilisant à la fois la méthode actuelle et la nouvelle méthode, afin de permettre la comparaison des évolutions dans le temps.**
6. Dans son précédent rapport, le Comité consultatif notait que le PAM était en train d'étudier la possibilité d'intégrer la préparation d'un plan des ressources dans le processus de planification, conformément à une recommandation du Commissaire aux comptes (WFP/EB.A/2013/6-H/1), étant donné que le budget du PAM était en réalité un plan de travail établi en fonction des besoins recensés, alors que la mise en œuvre des projets dépendait des ressources disponibles. Le PAM avait indiqué que, sous réserve d'approbation par la haute direction, le Plan de gestion (2014-2016) rendrait compte des étapes nécessaires pour que le plan des ressources soit entièrement intégré aux divers éléments du Plan de gestion (WFP/EB.A/2013/6-H/1, p. 52).
7. À cet égard, le Comité note que le Plan de gestion pour 2014-2016 expose les résultats d'une étude effectuée à l'échelle du PAM afin de déterminer comment seraient établies les priorités d'affectation des ressources dans l'hypothèse où les besoins opérationnels ne seraient financés qu'à hauteur des deux tiers (voir WFP/EB.2/2013/5-A/1, par. 18 et 19 et par. 127 à 146). Le rapport décrit l'incidence potentielle de ce déficit de ressources sur les activités prévues et sur la réalisation des Objectifs stratégiques, le risque étant alors que le PAM soit obligé de mener ses activités essentielles avec un niveau de financement réduit ou bien de limiter, voire d'interrompre, certaines activités. Le Comité note que cette étude permettra de revoir les priorités effectives d'affectation des ressources présentées dans le Rapport annuel sur les résultats (ibid., par. 130). **Le Comité consultatif se félicite des progrès réalisés par le PAM en matière de prévision de ses niveaux de financement, et il espère que le projet de plan de gestion pour 2015-2017 contiendra de nouvelles informations sur la mise en œuvre de la recommandation du Commissaire aux comptes concernant la nécessité d'établir un plan des ressources.**
8. Les besoins opérationnels pour 2014 sont décrits dans le chapitre II du rapport, aux paragraphes 74 à 150. Leur montant prévu, qui correspond aux projets en cours approuvés par le Conseil ou par la Directrice exécutive en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués et à leurs phases ultérieures prévisibles, se chiffre à 5 857 millions de dollars, y compris les coûts d'appui directs (ibid., par. 75), soit une hausse de 880 millions de dollars (17,9 pour cent) par rapport à 2013, principalement imputable aux interventions menées par le PAM pour répondre aux besoins des populations touchées par la crise syrienne et la crise dans le Sahel (ibid., par. 76). Les besoins opérationnels sont présentés en fonction des quatre nouveaux Objectifs stratégiques: i) sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence (3 248 millions de dollars); ii) soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence (907 millions de dollars); iii) réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins

alimentaires et nutritionnels (670 millions de dollars); et iv) réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim (1 032 millions de dollars). Le rapport présente également les besoins opérationnels répartis par catégorie d'activités: interventions prolongées de secours et de redressement (3 354,0 millions de dollars); opérations d'urgence (1 407,0 millions de dollars); projets de développement et programmes de pays (788,0 millions de dollars); et opérations spéciales (308,0 millions de dollars).

9. Les coûts d'appui directs sont estimés à 697 millions de dollars en 2014, ce qui représente 11,9 pour cent des besoins opérationnels. Il est prévu de financer au total 7 154 postes au titre des coûts d'appui directs en 2014, soit 703 postes de plus (10,9 pour cent) qu'en 2013. Cet effectif se compose de 964 administrateurs et fonctionnaires de catégories supérieures et de 6 190 agents recrutés sur le plan national et déployés dans les bureaux de pays.

⇒ *Transferts d'espèces et de bons*

10. Il est indiqué dans le rapport que le PAM continuera d'accroître son recours aux transferts d'espèces et de bons, dont le montant devrait atteindre 1,02 milliard de dollars en 2014, soit une augmentation de 600 millions de dollars (59 pour cent) par rapport aux prévisions initiales de 2013, principalement due aux activités menées par le PAM pour faire face à la crise syrienne et à la crise dans le Sahel (ibid., par. 100). Le Comité consultatif note qu'à la date d'août 2013, 833 millions de dollars étaient affectés aux transferts d'espèces et de bons pour 2013 dans les budgets des projets approuvés ou en attente d'approbation. À sa demande, le Comité a été informé que le montant prévu du programme de transferts d'espèces et de bons lié à la crise syrienne s'établit à 480 millions de dollars pour l'exercice 2013 et à 474 millions de dollars pour les six premiers mois de 2014.
11. Le Comité consultatif rappelle que dans son précédent rapport sur le plan de gestion, il recommandait comme il l'avait déjà fait antérieurement qu'en raison des risques inhérents au développement des transferts monétaires, le Commissaire aux comptes surveille de près cette activité, et il demandait en outre que les observations pertinentes faites par celui-ci à cet égard soient rapportées dans le prochain plan de gestion (WFP/EB.2/2012/5(A,B,C)/2, WFP/EB.2/2012/4-A/2, WFP/EB.2/2012/13-A/2, par. 10). Le Comité rappelle également, comme il l'avait noté dans son rapport suivant, que le Commissaire aux comptes avait formulé onze recommandations concernant l'utilisation des transferts d'espèces et de bons, qui avaient toutes été acceptées par la direction du PAM (WFP/EB.A/2013/6(A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K)/2, WFP/EB.A/2013/5-A/2, par. 29). À sa demande, le Comité a été informé que le PAM rendrait compte au Conseil d'administration des progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces recommandations en juin 2014. L'une des recommandations du Commissaire aux comptes, dans la perspective de l'amplification des transferts monétaires et des distributions de bons, était que la priorité soit donnée à la mise au point d'orientations et d'outils institutionnels permettant de normaliser les procédures et d'atténuer les risques (recommandation 9). **Étant donné le risque inhérent au programme de transferts d'espèces et de bons et l'accroissement prévu de son volume en 2014, le Comité consultatif encourage le PAM à continuer de surveiller de près ce programme et à appliquer prioritairement les recommandations du Commissaire aux comptes en la matière.**

### III. Budget administratif et d'appui aux programmes

12. Les besoins prévus au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) sont exposés dans les paragraphes 151 à 242 du rapport. Selon les prévisions, le budget AAP, qui est financé par le biais des coûts d'appui indirects, devrait s'établir à 291 millions de dollars pour 2014, dont 9,2 millions de dollars d'investissements exceptionnels, ce qui représente une augmentation de 14,5 millions de dollars (5,2 pour cent) par rapport à 2013. Le budget AAP ordinaire, net des investissements exceptionnels, se chiffre à 281,8 millions de dollars pour 2014, en hausse de 25,3 millions de dollars (9,8 pour cent) par rapport à 2013. À partir de l'exercice 2014, le budget AAP couvrira les dépenses liées aux activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, auparavant comptabilisées dans les comptes spéciaux, qui devraient se monter à 7,4 millions de dollars en 2014. Selon le rapport, le Secrétariat du PAM propose de financer séparément sur le Compte de péréquation des dépenses AAP en 2014 un montant de 9,2 millions de dollars destiné aux investissements exceptionnels nécessaires pour concrétiser les objectifs du processus visant à adapter la structure organisationnelle à la mission du PAM; l'enveloppe correspondante prévue dans le budget de 2013 s'élevait à 20 millions de dollars (ibid., par. 204 à 211).
13. Le budget AAP proposé pour 2014 a été calculé pour financer au total 1 598 postes au Siège du PAM à Rome, ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, soit 71 postes de plus (4,6 pour cent) qu'en 2013. Les effectifs financés sur le budget AAP au titre des coûts d'appui indirects se composent de 674 administrateurs et fonctionnaires de catégories supérieures, 581 agents recrutés sur le plan national et 343 agents des services généraux. Ces chiffres comprennent 61 nouveaux postes d'administrateur recruté sur le plan international; 28 de ces postes supplémentaires ainsi que 4 postes d'agent des services généraux sont liés au transfert au budget AAP des ressources affectées aux activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé.

#### ⇒ *Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects*

14. Le PAM propose que le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects soit maintenu à 7 pour cent en 2014 (ibid., par. 239). Selon le rapport, le Secrétariat du PAM envisage de revoir ce taux de recouvrement et de chercher une nouvelle méthode de calcul que le Conseil pourrait être invité à approuver à sa première session ordinaire de 2014. La révision serait effectuée en consultation avec le Conseil afin qu'un nouveau taux de recouvrement puisse être intégré dans le Plan de gestion (2015–2017) (ibid., par. 159). Le PAM note qu'un taux de recouvrement des coûts indirects harmonisé de 8 pour cent a été adopté par le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Fonds des Nations Unies pour la population et ONU-Femmes. Le Comité consultatif fait remarquer que si le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour l'appui aux projets, dans sa décision 2013/9, a effectivement adopté le taux de recouvrement des coûts harmonisé de 8 pour cent, celui-ci ne s'applique pas à ses ressources de base, pour lesquelles il a maintenu le taux de 7 pour cent. De plus, le PAM procédera séparément au recouvrement des coûts qui ont directement trait à l'appui des opérations, à un taux moyen de 11,9 pour cent en 2014. Le Comité note que le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pratique un taux de 13 pour cent pour le recouvrement des coûts d'appui aux programmes dans le cas des activités extrabudgétaires.

⇒ *Mécanisme de budgétisation des investissements*

15. Le PAM propose d'établir un mécanisme de budgétisation des investissements, initialement plafonné à 20 millions de dollars, qui prendrait la forme d'un fonds renouvelable dont le capital de démarrage proviendrait du Mécanisme de financement anticipé. Un plafond serait fixé chaque année dans le cadre du Plan de gestion, où figureraient également les projets d'investissement proposés et un récapitulatif des remboursements projet par projet (ibid., par. 224). Ce mécanisme permettrait de financer des projets d'investissement dont il est démontré qu'ils se traduiraient par des avantages économiques quantifiables et qui s'accompagnent d'un plan de remboursement pour la reconstitution des fonds, moyennant par exemple l'imputation de charges aux opérations, des économies sur le plan administratif ou la facturation à des tiers de services tels que la gestion d'une installation mise en place par le PAM et utilisée par le personnel d'autres organismes (ibid., par. 225). **Le Comité consultatif n'a aucune objection à formuler à l'égard du projet de création d'un mécanisme de budgétisation des investissements plafonné à 20 millions de dollars en 2014, et il attend avec intérêt les précisions qui seront fournies sur le fonctionnement et sur la viabilité de ce nouveau mécanisme dans les futurs plans de gestion du PAM.**

#### IV. Conclusion et recommandation

16. **Compte tenu des observations et recommandations figurant dans le présent rapport, le Comité consultatif recommande l'approbation des propositions du PAM concernant le Plan de gestion pour la période 2014-2016.**