

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 20-24 octobre 2003**

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

Point 5 de l'ordre du  
jour

***Pour approbation***



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.3/2003/5-A/1**  
10 septembre 2003  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **PLAN DE GESTION DU PAM POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004-2005**

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 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 du personnel et Directeur du Bureau du Directeur exécutif et du Département de l'Administration:	M. M. Stayton	tél.: 066513-2002
---	---------------	-------------------

Directeur du Bureau du budget (OEDB):	M. A. Abdulla	tél.: 066513-2605
---------------------------------------	---------------	-------------------

Fonctionnaire en chef du budget, OEDB:	Mme K. Heinemann	tél.: 066513-2771
--	------------------	-------------------

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le Superviseur de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2328).





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

**Rome, 20–24 octobre 2003**

## **PLAN DE GESTION DU PAM POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005**

**RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIERES ET BUDGETAIRES**

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



## APERÇU DU DOCUMENT

Le Plan de gestion pour 2004–2005, qui est l'un des trois nouveaux outils de gouvernance, est fondé sur le Plan stratégique et, tout en conservant les aspects positifs des documents budgétaires passés, établit un lien avec le Rapport annuel d'exécution. Il a été établi selon la présentation harmonisée standard des budgets biennaux adoptée par les autres fonds et programmes des Nations Unies financés au moyen de contributions volontaires. Suivant en cela les pratiques optimales, le rapport emprunte l'agencement du budget de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) pour 2002–2003 et fait apparaître les résultats escomptés, avec des indicateurs, ainsi que les ressources requises pour mettre en oeuvre le Plan stratégique. En outre, le Plan de gestion indique les ressources nécessaires pour financer le budget opérationnel et les coûts d'appui connexes et établit un lien entre les activités opérationnelles et de gestion et les priorités stratégiques et de gestion du PAM. Il se compose des éléments suivants:

- ◇ la **lettre de transmission**, dans laquelle le Directeur exécutif met en relief les traits saillants des opérations réalisées en 2002–2003 et expose les principaux éléments pris en considération lors de l'élaboration du Plan de gestion;
- ◇ un **résumé**, qui indique les bases, axées sur les besoins, sur lesquelles a été préparé le projet de budget pour l'exercice biennal 2004–2005 ainsi que les initiatives envisagées pour renforcer les capacités du PAM dans les domaines prioritaires et qui récapitule, dans une perspective historique, le projet de budget pour l'exercice 2004–2005, accompagné d'un projet de décision soumis à l'approbation du Conseil d'administration;
- ◇ l'**aperçu du budget pour 2004–2005**, qui met en relief les priorités stratégiques et de gestion et les traits saillants du budget, résume les ressources nécessaires aux fins des activités opérationnelles et d'appui en 2004–2005 et passe en revue l'exécution du budget de 2002–2003;
- ◇ le **budget opérationnel pour 2004–2005**, qui expose en détail les ressources requises pour couvrir les coûts opérationnels directs (COD) afférents à toutes les catégories d'activités et présente le budget opérationnel par priorité stratégique et par résultats escomptés;
- ◇ le **budget des services d'appui pour 2004–2005**, qui indique en détail les ressources à prévoir pour appuyer les activités financées au titre du budget opérationnel et qui expose les objectifs, les résultats escomptés et les indicateurs de performance; et



- ◇ des **tableaux et annexes**, qui comportent deux nouvelles annexes —“Suite donnée aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB)” et “Plan de travail du Bureau de l’évaluation (OEDE)”— ainsi que les projections des recettes et des dépenses et l’évolution des soldes des fonds, le tableau des effectifs financés au titre du budget AAP et des CAD, qui compare les niveaux de 2002–2003 et les propositions pour 2004–2005, les budgets AAP 2002–2003 et 2004–2005, par unité administrative et par ligne d’ouverture de crédit, l’organigramme proposé du PAM pour 2004–2005, avec les sigles des différentes unités, et un exposé de la méthodologie suivie pour l’élaboration du budget pour 2004–2005, avec une indication des facteurs et hypothèses qui affectent le calcul des estimations budgétaires et un exposé des termes employés.



## LETTRE DE COUVERTURE

### Aux membres du PAM:

J'ai le plaisir de vous soumettre le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005, le premier élaboré dans le cadre des nouveaux outils de gouvernance adoptés par le Conseil d'administration en juin 2000. Le Plan de gestion porte sur la mise en oeuvre prévue des deux premières années du Plan stratégique du PAM pour la période 2004–2007 et comprend le Budget pour l'exercice 2004–2005.

Plusieurs facteurs ont été pris en compte lors de l'élaboration de ce plan.

Premièrement, le PAM a été confronté à un volume d'activités sans précédent pendant l'exercice biennal 2002–2003, notamment en 2003. Plus précisément, le niveau d'activités initialement projeté par le PAM pour l'exercice en cours était inférieur: le budget établi pour 2002–2003 s'élevait à 2,9 milliards de dollars et prévoyait la livraison de 5,5 millions de tonnes de vivres. Selon les estimations actuelles pour l'exercice en cours, le budget s'élève à 4,4 milliards de dollars, soit une augmentation de 51 pour cent, et l'aide alimentaire acheminée à 8,7 millions de tonnes, soit une hausse de 58 pour cent, comme cela est indiqué dans le tableau ci-dessous.

<b>DÉPENSES ET VIVRES ACHEMINÉS</b>					
	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 budget initial</b>	<b>2002 chiffres effectifs</b>	<b>2003<sup>*</sup> estimation</b>	<b>2002–2003 estimation révisée</b>
Dépenses (en millions de dollars)	3 190	2 931	1 690	2 714	4 404
Vivres acheminés (en millions de tonnes)	7,031	5,471	3,743	4,973	8,716

<sup>\*</sup> A l'exclusion de 1,4 milliard de dollars et 2,9 millions de tonnes au titre du programme "pétrole contre nourriture".

Deuxièmement, je tiens tout particulièrement à élaborer un plan et un budget de fonctionnement pour l'exercice 2004–2005 qui permettent de répondre aux besoins de tous les programmes et projets approuvés par le Conseil d'administration ou en vertu des pouvoirs délégués à M. Diouf et moi-même.

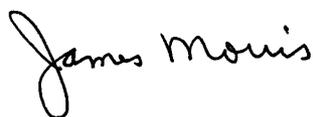
Troisièmement, nous avons passé en revue la capacité interne du PAM et les points faibles de l'Organisation, et étudié dans le présent Plan de gestion les moyens techniques d'y remédier, ainsi que les deux programmes majeurs achevés pendant le dernier exercice biennal: le Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) et la décentralisation des bureaux régionaux du PAM.



Quatrièmement, la budgétisation axée sur le niveau des programmes approuvés et le renforcement des capacités de l'Organisation, lorsqu'il est nécessaire, impliqueront un coût supplémentaire. Nous envisageons d'accroître le niveau des ressources indispensables à l'amélioration de nos capacités en matière de communication et de mobilisation de fonds à la mesure de nos activités opérationnelles.

Cinquièmement, le PAM a établi un budget à base zéro pour financer les programmes approuvés et le coût de leur gestion selon une approche intégrée, et pour fournir les ressources nécessaires au renforcement de sa capacité de mobiliser des fonds afin d'exécuter les programmes approuvés.

Le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005 peut sembler ambitieux, mais il convient de le mener à bien pour permettre au PAM de remplir pleinement sa mission humanitaire dans le contexte mondial actuel et d'œuvrer, conformément à son engagement, à la réalisation des objectifs de développement du Millénaire.



James T. Morris  
Directeur exécutif



# RESUME

## INTRODUCTION

1. Le Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2004–2005 a été élaboré en ayant en vue les besoins et reflète les ressources requises pour mettre en oeuvre les activités approuvées au cours des deux premières années d'exécution du Plan stratégique pour 2004–2007.
2. Ce Plan de gestion s'écarte des pratiques de budgétisation suivies précédemment, qui étaient axées davantage sur le "niveau estimatif des ressources", plutôt que sur le "niveau des programmes approuvés" et qui reflétaient par conséquent un plus faible volume d'activités.
3. Les principaux concepts qui sous-tendent le Plan de gestion visent à :
  - ◇ couvrir intégralement les budgets des programmes et des projets approuvés, y compris la prolongation des programmes approuvés qui doivent expirer pendant la période 2004–2005, mais non les nouvelles situations d'urgence de grande envergure qui pourront surgir pendant l'exercice;
  - ◇ renforcer les capacités d'appui technique aux programmes pour améliorer les activités du PAM dans les domaines du VIH/SIDA, de la nutrition, de l'alimentation scolaire, de la sécurité du personnel et de la promotion de l'égalité entre les sexes;
  - ◇ renforcer les capacités d'appui opérationnel au siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays en matière d'évaluation des besoins, de planification prévisionnelle, d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ACV) et de sécurité aérienne, activités qui, précédemment, étaient lourdement tributaires d'un financement extrabudgétaire;
  - ◇ accroître le financement alloué aux activités d'évaluation au titre du budget central des services administratifs et d'appui aux programmes (AAP), conformément au programme de travail du Bureau de l'évaluation;
  - ◇ remédier aux points faibles identifiés dans le Plan stratégique en renforçant les fonctions administratives, en introduisant au niveau de l'ensemble de l'Organisation des méthodes de gestion axée sur les résultats, en tirant tout le parti possible du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS), en renforçant les compétences de gestion financière sur le terrain et en améliorant la gestion des ressources humaines; et
  - ◇ renforcer les capacités en matière de mobilisation de fonds et de communication pour élargir la base de donateurs du PAM.

## Approbations par le Conseil d'administration

4. Bien que le Plan de gestion englobe tous les aspects opérationnels et financiers de la mise en oeuvre du Plan stratégique pour 2004–2005, le Conseil d'administration est prié d'approuver les trois aspects ci-après:

i.	Le budget AAP, qui doit être financé au moyen du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI), au taux de 7 pour cent	305 millions de dollars
----	---	-------------------------



ii.	Des investissements non récurrents pour le renforcement des capacités et l'équipement et pour l'amélioration du système de sécurité, devant être financés au titre du Fonds général	39 millions de dollars
iii.	Incidence des fluctuations du taux de change sur les dépenses de personnel, devant être financée au titre du Compte de péréquation du budget AAP	41 millions de dollars

## Aperçu financier du Plan de gestion

5. Le projet de budget prévu pour la mise en oeuvre de ce Plan de gestion se chiffre à 4,78 milliards de dollars pour l'exercice biennal: 4,36 milliards de dollars de coûts opérationnels et 422 millions de dollars d'autres coûts, dont 91 millions de dollars pour de nouvelles initiatives de renforcement des capacités, 41 millions de dollars pour les incidences des variations du taux de change sur les dépenses de personnel et 10 millions de dollars pour l'amélioration du système de sécurité.

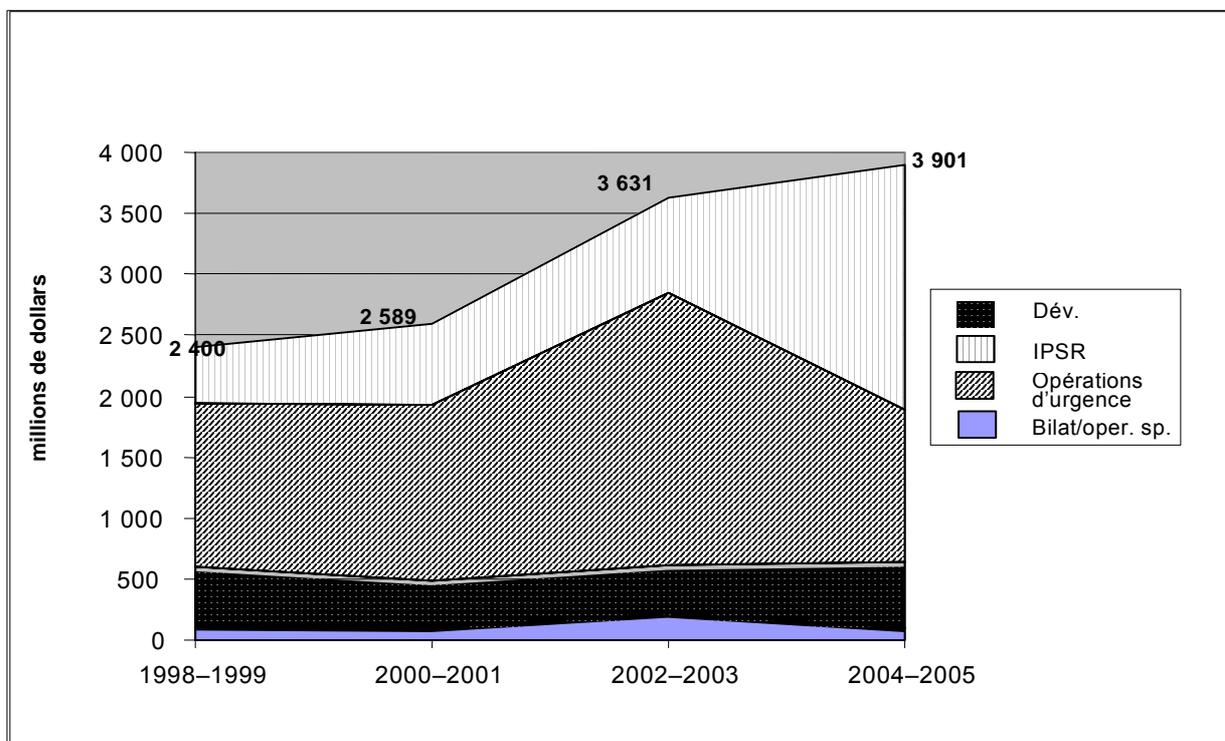
<i>ESTIMATION DES DÉPENSES BUDGÉTAIRES POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005</i> (en millions de dollars)			
	<i>Programmes et services d'appui</i>	<i>Renforcement des capacités</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Dépenses afférentes aux programmes</i>			
– COD	3 901		3 901
– CAD	446		446
– UNSECOORD/évaluation	15		15
<b>TOTAL DES DÉPENSES AFFÉRENTES AUX PROGRAMMES</b>	<b>4 362</b>		<b>4 362</b>
<i>Autres dépenses</i>			
– Dépenses AAP	251	54	305
– Fonds fiduciaires/autres dépenses	13	8	21
– Investissements dans les capacités (gestion axée sur les résultats et finances)	-	10	10
– Équipement		19	19
– Amélioration du système de sécurité	10		10
– Incidence de la fluctuation du taux de change sur les dépenses de personnel	34	7	41
– Comptes spéciaux/Fonds général	16		16
<b>TOTAL DES DÉPENSES AFFÉRENTES AU PLAN DE GESTION</b>	<b>4 686</b>	<b>98</b>	<b>4 784</b>



## Contexte historique

6. Au cours des trois derniers exercices biennaux, les coûts opérationnels directs afférents aux opérations d'urgence et aux interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) ont augmenté de 51 pour cent, à un rythme moyen de 8 pour cent par an, tandis que les dépenses imputables aux activités de développement ont diminué.
7. Il y a lieu de noter que sur le montant projeté de 3,9 milliards de dollars de coûts opérationnels directs (COD) prévu pour l'exercice biennal 2004–2005, 3,1 milliards de dollars correspondent à des programmes déjà approuvés jusqu'à la troisième session ordinaire de 2003 du Conseil, soit par le Conseil d'administration, soit par le Directeur général de la FAO et le Directeur exécutif du PAM dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués.

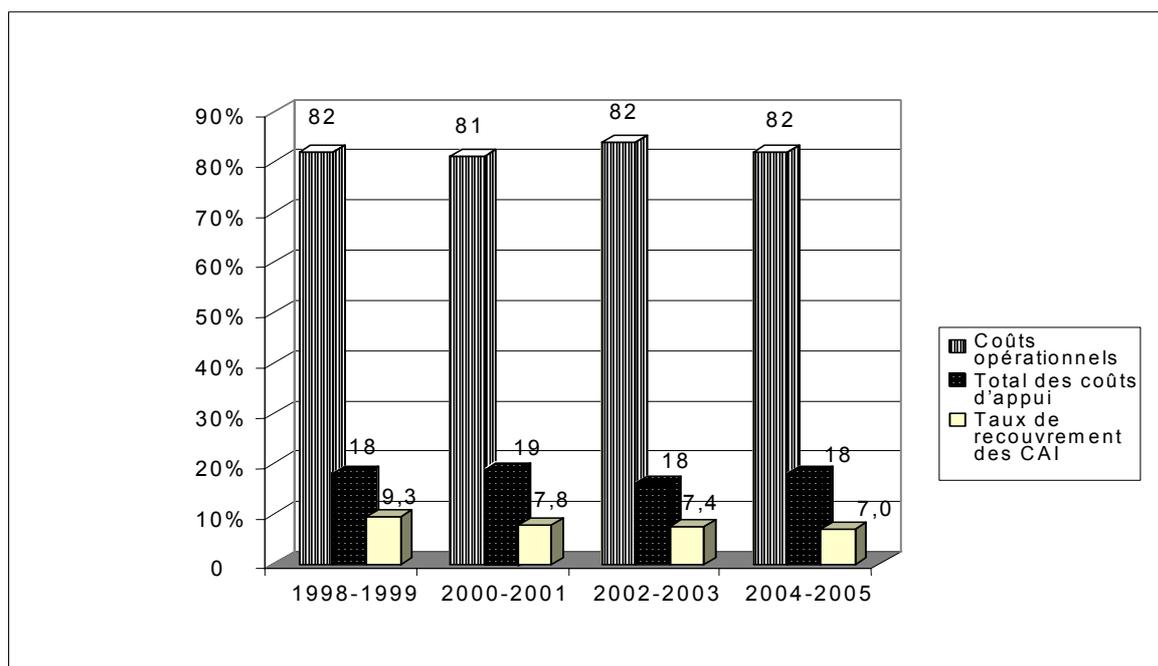
**TENDANCE DES COD, 1998–1999 À 2004–2005**



8. L'on trouvera ci-après un résumé des dépenses du PAM avec les ratios correspondants, pendant la même période.



## COÛTS EN POURCENTAGE DU TOTAL



TENDANCES DES DÉPENSES				
	1998-1999 chiffres effectifs	2000-2001 chiffres effectifs	2002-2003 prévisions	2004-2005 budget
	(en millions de dollars)			
<b>Coûts opérationnels directs</b>	<b>2 400</b>	<b>2 589</b>	<b>3 631</b>	<b>3 901</b>
<b>Coûts d'appui:</b>				
–CAD	256	305	443	461
–AAP	231	230	231	305
–Autres coûts d'appui	14	60	35	50
<b>Amélioration du système de sécurité</b>				<b>10</b>
<b>Incidence des fluctuations du taux de change sur les dépenses de personnel</b>				<b>41</b>
<b>Coût total des services d'appui</b>	<b>501</b>	<b>595</b>	<b>709</b>	<b>867</b>
<b>Comptes spéciaux/Fonds général</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>64</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL DES COÛTS</b>	<b>2 918</b>	<b>3 190</b>	<b>4 404</b>	<b>4 784</b>
<b>Taux de recouvrement des CAI (%)</b>	<b>9,3</b>	<b>7,8</b>	<b>7,4</b>	<b>7,0</b>
<b>Livraison de produits alimentaires (tonnes)</b>	<b>6,182</b>	<b>7,031</b>	<b>8,716</b>	<b>8,967</b>



9. Le total des coûts d'appui —coûts d'appui directs (CAD), AAP et autres coûts— doit être considéré comme un tout si l'on veut pouvoir faire des comparaisons avec le passé en raison des reclassifications des dépenses opérées au fil des ans et a représenté de 18 à 19 pour cent du total, tandis que les COD ont varié entre 81 pour cent et 82 pour cent. Le PAM a pu, pendant l'exercice biennal en cours, mener à bien des activités ayant atteint le chiffre record de 3,6 milliards de dollars avec un total de coûts d'appui de 18 pour cent.
10. Les prévisions pour l'exercice biennal en cours comprennent 500 millions de dollars pour l'opération d'urgence en Iraq, mais excluent le montant, estimé à 1,4 milliard de dollars, correspondant aux activités entreprises dans ce pays en 2003 dans le cadre du programme "pétrole contre nourriture". Les activités menées en Iraq dans le contexte de ces deux opérations ont mis à très rude épreuve les capacités d'appui du PAM en 2003. Beaucoup de services d'appui ont dû être temporairement suspendus pour faire face à la crise en Iraq et, simultanément, les activités ont atteint un niveau sans précédent en Afrique australe, dans la Corne de l'Afrique, en Afghanistan et en République populaire démocratique de Corée.

### Changements budgétaires proposés

11. Le PAM doit se remettre après avoir ployé sous l'extrême fardeau de 2003 et étoffer ses capacités techniques et ses systèmes administratifs pour pouvoir appuyer les programmes approuvés. La direction du PAM ne recommande pas de maintenir pour l'exercice biennal 2004–2005 le niveau artificiellement faible des coûts d'appui de 2002–2003.
12. Les dépenses budgétaires prévues pour la mise en oeuvre du Plan de gestion proposé pour 2004–2005 se chiffrent à 4,784 milliards de dollars soit 380 millions de dollars de plus que les prévisions de 4,404 milliards de dollars de 2002–2003, comme expliqué ci-dessous:

CHANGEMENTS BUDGÉTAIRES PROPOSÉS (en millions de dollars)	
<b>COD approuvés</b>	<b>270</b>
<b>Coûts d'appui afférents à l'augmentation du volume des opérations (CAD)</b>	<b>18</b>
<b>Renforcement des capacités</b>	
– <b>Accroissement de l'appui aux programmes (VIH/SIDA, alimentation scolaire, nutrition, gestion axée sur les résultats)</b>	<b>23</b>
– <b>Renforcement des systèmes administratifs (ICT, finances, HR, etc.)</b>	<b>33</b>
– <b>Partenariats, communication, élargissement de la base de donateurs</b>	<b>15</b>
– <b>Amélioration de la sécurité du personnel</b>	<b>1</b>
– <b>Équipement</b>	<b>19</b>
Total partiel, renforcement des capacités	91
Amélioration du système de sécurité	10
Incidence des fluctuations des taux de change sur les dépenses de personnel	41
<b>Comptes spéciaux/Fonds général/autres coûts</b>	<b>(50)</b>
<b>Total des changements budgétaires proposés</b>	<b>380</b>



13. Le PAM propose d'appliquer, pendant l'exercice biennal 2004–2005, un taux de recouvrement des CAI de 7,0 pour cent, c'est-à-dire le même taux qu'en 2003 et un taux inférieur à celui des trois exercices biennaux précédents. L'examen des programmes approuvés, le processus de budgétisation sur une base zéro et l'évaluation des capacités techniques et administratives du PAM portent la direction à croire que le budget des services d'appui à prévoir pour 2004–2005 peut être couvert au moyen de ce taux et que celui-ci est *approprié*.
14. Le Plan de gestion proposé envisage l'exécution intégrale des programmes approuvés et des activités nécessaires de renforcement des capacités internes, bien que la direction du PAM soit consciente de ce qu'il ne sera peut-être pas possible de mobiliser un financement correspondant auprès des donateurs. La direction suivra continuellement le niveau des contributions en vue de réduire les dépenses si les contributions ne suffisent pas à couvrir toutes les activités prévues.

### Ressources humaines

15. Le nombre d'agents à plein temps devrait tomber de 9 852 au 30 juin 2003 à un niveau annuel moyen de 9 411 en 2004–2005. Le nombre des postes financés au titre des programmes devrait diminuer de 818 et celui des postes financés au titre du budget AAP augmenter de 377. Cette dernière augmentation est due en partie à la régularisation de la source de financement d'activités de base comme l'évaluation, la planification prévisionnelle, les évaluations des besoins et l'ACV, qui étaient financées pour une large part par des ressources extrabudgétaires. D'autres augmentations sont imputables au renforcement des capacités d'appui dans des domaines comme le VIH/SIDA, l'alimentation scolaire, la nutrition, la gestion axée sur les résultats, les ressources humaines, les technologies de l'information et des communications et les finances.
16. Il est proposé de créer un nouveau poste de Sous-Secrétaire général —ce qui portera de trois à quatre le nombre de ces postes relevant du budget AAP— pour la gestion des activités administratives pendant l'exercice biennal 2004–2005. L'envergure et la nature des quatre piliers du PAM —le Département des opérations, le Département des politiques et des affaires extérieures, le Département de la mobilisation de fonds et de la communication et le Département de l'administration— justifient le rang de Sous-Secrétaire général pour leurs directeurs.

EMPLOYÉS À PLEIN TEMPS		
	Budget 2004–2005	Chiffres effectifs de juin 2003
<b>Financés au titre des programmes</b>	<b>7 793</b>	<b>8 611</b>
<b>Financés au titre du budget AAP</b>	<b>1 618</b>	<b>1 241</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9 411</b>	<b>9 852</b>

17. Le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005 est présenté au Conseil d'administration pour examen et approbation conformément à l'article IX du Règlement financier du PAM.



## PROJET DE DECISION

Après avoir examiné le budget du Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2004–2005 présenté par le Directeur exécutif dans le document WFP/EB.3/2003/5-A/1, le Conseil d'administration:

- a) **prend note** du montant estimatif des dépenses opérationnelles, qui s'élèvent à 3,9 milliards de dollars, dont 3,1 milliards de dollars au titre des programmes approuvés, ainsi que des catégories de coûts récapitulées au tableau 2 et détaillées à la Section II du présent document;
- b) **approuve** l'ouverture au titre de l'AAP de crédits d'un montant net de **305,337 millions de dollars**, aux fins indiquées ci-après:

	(en milliers de dollars)
Services d'appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	103 156
Services d'appui aux programmes: siège	28 427
Gestion et administration	173 754
<b>Total des crédits au titre de l'AAP</b>	<b>305 337</b>

- c) **approuve** un taux de recouvrement des CAI de 7,0 pour cent afin de relever le montant des recettes requises au titre de l'AAP.
- d) **autorise** le Directeur exécutif à ajuster l'élément AAP du budget en fonction des variations du volume des opérations dès lors que lesdites variations s'écartent de plus de 10 pour cent du niveau prévu;
- e) **prend note** de la planification de l'Examen des procédures de l'Organisation, notamment la nécessité d'améliorer les résultats des programmes, d'utiliser au mieux les soldes de trésorerie, d'améliorer les disponibilités de fonds destinés aux opérations d'aide aux bénéficiaires, et attend avec intérêt le rapport final sur l'Examen des procédures de l'Organisation prévu pour février 2004.
- f) **approuve** le virement sur le Fonds général d'un montant de 86,4 millions de dollars représentant le solde excédentaire du Compte de péréquation AAP, créé à la suite du changement de la pratique comptable, qui est passée à la comptabilisation des recettes sur la base de l'exercice afin de compenser le recours au Fonds général pour couvrir les déficits AAP, qui se sont élevés à 43,7 millions de dollars en 1996–1997, 8,3 millions de dollars en 1998–1999 et 34,4 millions de dollars en 2000–2001;



- g) **approuve** la constitution d'une provision de 60 millions de dollars, prélevés sur le Fonds général, y compris le montant actuel de 25 millions de dollars, destinée aux CAD au titre du mécanisme d'avance pour les CAD et attend avec intérêt l'examen du Compte d'intervention immédiate (CII), qui s'appuiera sur le rapport concernant l'Examen des procédures de l'Organisation prévu pour février;
- h) **autorise** le Directeur exécutif à affecter un montant de 29 millions de dollars au maximum, prélevés sur le Fonds général, pour couvrir les dépenses d'équipement ponctuelles et les coûts de renforcement des capacités;
- i) **autorise** le Directeur exécutif à affecter un montant de 10 millions de dollars au maximum, prélevés sur le solde non utilisé du Fonds général s'élevant à 55 millions de dollars après les ajustements susmentionnés, pour couvrir les coûts exceptionnels liés à l'amélioration du système de sécurité dans les bureaux du PAM;
- j) **autorise** le Directeur exécutif à compenser l'incidence des fluctuations des taux de change sur les dépenses de personnel, dont l'impact est estimé actuellement à 41 millions de dollars, en opérant un prélèvement sur le compte de péréquation AAP qui devrait enregistrer un solde excédentaire de 66,1 millions de dollars au 31 décembre 2003, après le virement de 86,4 millions de dollars sur le Fonds général;
- k) **approuve** l'utilisation des contributions de contrepartie en espèces des gouvernements (CCEG), comme suit:
  - i) s'agissant des pays les moins avancés (PMA), les contributions locales, quel que soit leur montant, seront affectées aux bureaux de pays et constitueront des ressources d'appui supplémentaires pour le pays;
  - ii) s'agissant des pays autres que les PMA, les liquidités versées par les gouvernements, à concurrence de 50 pour cent des dépenses locales (personnel et autres), seront utilisées de la même manière que les recettes CCEG du Fonds général; tout excédent sera affecté aux bureaux de pays et constituera des ressources d'appui supplémentaires pour le pays.
- l) **note** qu'aucune autre modification des politiques financières n'est nécessaire pour l'exécution du Plan de gestion présenté, mais attend avec intérêt les changements qu'il pourrait être nécessaire d'apporter aux politiques financières et le rapport final concernant l'Examen des procédures de l'Organisation prévu pour février.



# TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>APERÇU DU DOCUMENT</b>	i
<b>LETTRE DE COUVERTURE</b>	iii
<b>RÉSUMÉ</b>	v
<b>PROJET DE DÉCISION</b>	xi
<b>NOTES EXPLICATIVES</b>	xvii
	<b>Paragraphes</b>
<b>SECTION I. APERÇU DU BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005</b>	<b>1–41</b>
Introduction	1–5
Cadre stratégique	6–9
Cadre financier	10–11
Ressources projetées et utilisation des fonds	12–21
Rappel: examen de l'exercice biennal 2002–2003	12–21
Ressources nécessaires pour l'exercice 2004–2005	22–26
Coûts opérationnels directs	27–28
Coûts d'appui	29–41
Coûts d'appui directs	31–34
Coûts d'appui indirects	35–38
Compte de péréquation AAP et Fonds général	39
Fonds d'équipement	40
Améliorations du système de sécurité	41
<b>SECTION II. BUDGET OPÉRATIONNEL POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005</b>	<b>42–67</b>
Aperçu général	42–43
Programmes approuvés	44–45
Élargissements prévisibles	46–48
Total du projet de budget opérationnel pour l'exercice biennal 2004–2005	49–57
PS1: Sauver des vies dans des situations de crise	58–59
PS2: Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs	60–61
PS3: Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables	62–63
PS4: Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle	64–65
PS5: Aider les gouvernements à élaborer et à gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire	66–67
<b>SECTION III. BUDGET DES SERVICES D'APPUI POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005</b>	<b>68–200</b>
Questions liées au Cadre des politiques financières	68–78
Aperçu général du budget des services d'appui	79–84
Coûts d'appui directs	85–87



<b>Système commun de sécurité: UNSECOORD</b>	<b>88–93</b>
Rappel de la période 2001–2003	88–90
Projet de budget: dépenses afférentes aux mesures de sécurité pour l'exercice biennal 2004–2005	91–93
<b>Mécanisme d'avances au titre des coûts d'appui directs</b>	<b>94–102</b>
<b>Budget AAP</b>	<b>103–113</b>
Aperçu général	103–110
Utilisation des crédits supplémentaires ouverts au budget AAP pour 2002–2003	111
<b>Reclassement de postes</b>	112–113
<b>Services d'appui aux programmes —Bureaux régionaux et bureaux de pays</b>	<b>114–118</b>
<b>services d'appui aux programmes —Siège</b>	<b>119–137</b>
Gestion et administration	123–137
— Bureau du Directeur exécutif (OED)	126
— Examen des procédures de l'Organisation	127–131
— Département des politiques et des affaires extérieures (PED)	132
— Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FCD)	133
— Département de l'administration (AD)	134–137
<b>Fonds fiduciaires</b>	<b>138</b>
<b>Fonds d'équipement et autres services d'appui</b>	<b>139–146</b>
Contexte	139–141
Situation du Fonds d'équipement, 2002–2003	142–143
Situation des dépenses récurrentes d'appui aux systèmes	144
Projet de budget du Fonds d'équipement pour l'exercice biennal 2004–2005	145–146
<b>Demande de crédits ponctuels non récurrents</b>	<b>147–159</b>
Renforcement de la gestion financière	147–153
Gestion axée sur les résultats	154–156
Améliorations du système de sécurité	157
<b>Dépenses statutaires</b>	<b>158–159</b>
<b>Priorités de gestion, résultats escomptés et indicateurs de performance</b>	<b>160–200</b>
<b>PG1) Renforcement des partenariats</b>	<b>161–162</b>
<b>PG2) Gestion des ressources humaines</b>	<b>163–165</b>
<b>PG3) Gestion axée sur les résultats et rapports</b>	<b>166–169</b>
<b>PG4) Renforcement de la base de connaissances du PAM</b>	<b>170–173</b>
<b>PG5) Renforcement de l'appui opérationnel</b>	<b>174–175</b>
<b>PG6) Examen des procédures de l'Organisation</b>	<b>176–178</b>
<b>PG7) Amélioration de la transparence et responsabilisation</b>	<b>179–185</b>
<b>PG8) Communication et plaidoyer</b>	<b>186–189</b>
<b>PG9) Plus de ressources pour plus de besoins</b>	<b>190–200</b>



	<b>Page</b>
<b>RÉSULTATS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE—SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES: BUREAUX RÉGIONAUX</b>	<b>79</b>
Bureau régional pour l'Asie(ODB)	80
Bureau régional pour la Méditerranée, le Moyen-Orient et l'Asie centrale (ODC)	82
Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest (ODD)	84
Bureau de région pour l'Afrique centrale (ODDY)	86
Bureau régional pour l'Afrique australe (ODJ)	88
Bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale (ODK)	90
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (ODPC)	92
<b>RÉSULTATS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE—SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES: SIÈGE</b>	<b>95</b>
Bureau du Directeur associé des opérations (ODO)	96
Service des achats de produits alimentaires (ODF)	98
Service de la programmation (ODP)	100
Division du transport, de la planification préalable et des interventions (OTP)	102
<b>RÉSULTATS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE—GESTION ET ADMINISTRATION</b>	<b>105</b>
Projet d'Examen des procédures de l'Organisation	106
Bureau du Budget (OEDB)	108
Bureau des services de contrôle (OEDO)	110
Division de la gestion axée sur les résultats (OEDR)	112
Division de la mobilisation de fonds —Asie (FRA)	114
Division de la Communication (FRC)	116
Division des relations avec les donateurs (FRD)	118
Division des relations avec la Commission européenne (FRE)	120
Bureau de Liaison —Japon (FRJ)	122
Bureau de la mobilisation de fonds —New York (FRF)	124
Division de la mobilisation de fonds dans le secteur privé (FRP)	126
Division des relations avec les États-Unis (FRU)	128
Secrétariat du Conseil d'administration (PEB)	130
Bureau de Genève (PEG)	132
Bureau de New York (PEN)	134
Division des relations extérieures (PER)	136
Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes (PSP)	138
Bureau de liaison à Washington pour les institutions de Bretton Woods (PSPW)	140
Division des finances (FS)	142
Division des ressources humaines (HR)	144
Division des technologies de l'information et des communications (ICT)	146
Division des services de gestion (MS)	148



**ANNEXES**

<b>Annexe I:</b>	Suite donnée aux observations et recommandations du CCQAB	151
<b>Annexe II:</b>	Tableau A.1: Recettes et dépenses et évolution de la situation des soldes des fonds, projections pour 2002–2003	167
	Tableau A.2: Bilan prévu au 31 décembre 2003	168
	Tableau A.3: Recettes et dépenses et évolution de la situation des soldes des fonds, projections pour 2004–2005	169
	Tableau B: Tableau des effectifs AAP et CAD, par rubrique budgétaire, 2002–2003 et 2004–2005	170
	Tableau C: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2002–2003 et 2004–2005	173
<b>Annexe III:</b>	Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2004–2005	175
<b>Annexe IV:</b>	Méthodologie	175
<b>Annexe V:</b>	Terminologie	177
<b>Annexe VI:</b>	Organigramme proposé pour 2004–2005	181
	<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document</b>	<b>185</b>



## NOTES EXPLICATIVES

- ⇒ Sauf indication contraire, toutes les valeurs monétaires sont exprimées en dollars des États-Unis.
- ⇒ Sauf indication contraire, toutes les quantités de produits alimentaires sont exprimées en tonnes.
- ⇒ Dans certains tableaux, les chiffres ont été arrondis et il se peut que les totaux ne correspondent pas.
- ⇒ Les pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV) comprennent tous les pays à déficit vivrier (c'est-à-dire importateurs nets de céréales) dont le produit national brut (PNB) par habitant ne dépasse pas le niveau utilisé par la Banque mondiale pour déterminer les pays pouvant bénéficier d'une assistance de l'Association internationale de développement (IDA) (1 445 dollars en 2000). En 2002, 83 pays étaient rangés par l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) dans la catégorie des PFRDV.
- ⇒ La catégorie des pays les moins avancés (PMA), telle que définie par l'Organisation des Nations Unies, comprend les pays à faible revenu qui souffrent de handicaps à long terme en matière de croissance, en particulier en raison d'un faible niveau de valorisation des ressources humaines et/ou de graves faiblesses structurelles. En 2002, la catégorie des PMA, telle que définie par l'Assemblée générale des Nations Unies, comprenait 49 pays.
- ⇒ Dans tout le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005, l'on trouvera des tableaux qui contiennent des comparaisons de dépenses d'un exercice biennal à l'autre (chiffres effectifs pour 2000–2001, estimations pour 2002–2003 et projections pour 2004–2005).





# SECTION I: APERÇU DU BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005

## INTRODUCTION

1. Le Plan de gestion est basé sur les directives données par le Conseil d'administration lors des débats informels sur le Plan stratégique pour 2004–2007. Le Conseil a approuvé l'orientation et les priorités stratégiques du Plan à ses sessions informelles de mars et de mai 2003.
2. Le présent document reflète les politiques actuelles de financement, et présente un budget consolidé indiquant le volume d'activités projeté pour l'ensemble des catégories de coûts et d'activités pour l'exercice financier, en suivant le mode de présentation harmonisé commun adopté par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).
3. Le document comporte une nouvelle annexe, intitulée "Suite donnée aux observations et recommandations du CCQAB", tel que recommandé par ce Comité. Par ailleurs, le document continue de donner les informations et les annexes demandées par les organes directeurs lors des examens antérieurs des documents budgétaires. Il indique les résultats escomptés des unités du PAM en fin d'exercice biennal 2004–2005. Il servira de mécanisme d'intervention évolutif pour orienter et évaluer l'action menée. Le PAM sollicitera les avis des organes directeurs en ce qui concerne les sections qui pourront être retranchées du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007.
4. Les principaux changements sont indiqués ci-après:

<b>Budget du PAM pour l'exercice biennal 2002–2003</b>	<b>Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2004–2005</b>
Section I: Aperçu du budget	Aucun changement majeur. Deux nouveaux tableaux: changements budgétaires, Compte de péréquation AAP et soldes du Fonds général.
Section II: Budget opérationnel	Modifié pour indiquer les indicateurs de performances par priorité stratégique.
Section III: Budget des services d'appui	Donne des informations sur les questions se rapportant au cadre des politiques financières. Conserve la présentation harmonisée; donne des détails sur le Fonds d'équipement et les autres besoins ponctuels; comprend les résultats et les indicateurs.
Section IV: Tableaux et annexes	Comporte deux nouvelles annexes: suite donnée aux observations et aux recommandations du CCQAB; plan de travail d'OEDE.



5. Avec le présent projet de budget axé sur la réalisation des résultats définis dans le Plan stratégique, le PAM accomplit un grand pas en direction de l'instauration d'une culture axée sur les résultats. Le mot d'ordre est la simplicité. Le processus de gestion axée sur les résultats continuera d'être développé au cours de l'exercice 2004–2005.

## CADRE STRATEGIQUE

6. Le budget opérationnel est axé sur les besoins (financer tous les programmes et projets approuvés) et se concentre sur la réalisation des résultats fixés en regard des priorités stratégiques ci-après:
- |   |  |
|---|--|
| ◇ <b>PS1)</b> Sauver des vies dans des situations de crise.   | ◇ <b>PS4)</b> Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle. |
| ◇ <b>PS2)</b> Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs.                         | ◇ <b>PS5)</b> Aider les gouvernements à élaborer et gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire.   |
| ◇ <b>PS3)</b> Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et des autres personnes vulnérables. |  |
7. Le budget opérationnel étant basé sur les programmes et les projets approuvés, il tente également de remédier au point faible institutionnel "Le financement des programmes de pays pose des difficultés qui empêchent d'en atteindre pleinement les objectifs " identifié dans le Plan stratégique.
8. Le budget des services d'appui a pour objet de financer les opérations du PAM afin qu'elles puissent atteindre les résultats correspondant aux priorités énumérées plus haut. Il abordera dix points faibles (à savoir ceux qui sont cochés) identifiés dans le Plan stratégique:

### POINT FAIBLES

- ✓ i. Il est nécessaire que le PAM mette en oeuvre un plan stratégique complet en matière de ressources humaines.
- ii. Le classement des activités par catégorie peut faire obstacle à une programmation méthodique\*.
- ✓ iii. Pour une large part, la capacité du PAM d'améliorer ses moyens de programmation et la qualité de celle-ci a été tributaire de ressources extrabudgétaires.
- ✓ iv. Il est nécessaire d'améliorer l'évaluation des besoins.
- ✓ v. Les faiblesses des processus de gestion interne ainsi que l'insuffisance des mécanismes de financement anticipé ont entraîné des rigidités et des problèmes opérationnels.
- vi. Le financement des programmes de pays pose des difficultés qui empêchent d'en atteindre pleinement les objectifs\*\*.
- ✓ vii. La lenteur de la mise en route du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) dans les bureaux de pays du PAM a empêché de profiter de tous les avantages de la décentralisation de la gestion financière.
- ✓ viii. Le PAM dépend d'un trop petit nombre de donateurs.
- ✓ ix. La politique actuelle de recouvrement intégral des coûts fait obstacle à l'apport de contributions par de nouveaux donateurs.



### POINT FAIBLES

- ✓ x. Le fait que le PAM ne soit pas bien connu du public dans les pays donateurs a freiné la mobilisation des ressources.
- ✓ xi. La possibilité d'inscrire l'aide alimentaire dans un ensemble plus large de mesures d'assistance dépend beaucoup des partenaires d'exécution, et fait que le PAM n'est que partiellement en mesure de vérifier les résultats et d'en rendre compte.
- ✓ xii. La gestion axée sur les résultats n'a progressé que lentement, et des améliorations doivent être apportées au système d'établissement des rapports.

\* Aucun changement dans les catégories d'activités: le budget opérationnel est axé sur les catégories d'activités existantes.

\*\* Cette faiblesse est traitée par le budget opérationnel dans la catégorie développement.

9. Pour remédier aux points faibles susmentionnés, le budget des services d'appui se concentrera sur la réalisation des résultats définis pour les priorités de gestion ci-après:

- |   |   |
|---|---|
| ◇ <b>PG1)</b> Renforcement des partenariats                   | ◇ <b>PG5)</b> Renforcement de l'appui opérationnel                  |
| ◇ <b>PG2)</b> Gestion des ressources humaines                 | ◇ <b>PG6)</b> Examen des procédures de l'Organisation               |
| ◇ <b>PG3)</b> Gestion axée sur les résultats et rapports      | ◇ <b>PG7)</b> Amélioration de la transparence et responsabilisation |
| ◇ <b>PG4)</b> Renforcement de la base de connaissances du PAM | ◇ <b>PG7)</b> Communication et plaidoyer                            |
|   | ◇ <b>PG8)</b> Plus de ressources pour plus de besoins               |

## CADRE FINANCIER

10. Le PAM est un organisme financé au moyen de contributions volontaires et en tant que tel, il est en permanence confronté à l'incertitude en ce qui concerne sa dotation en ressources. Toutes les ressources sont allouées aux projets et aux opérations par les guichets de financement, qui sont soit le guichet multilatéral, soit le guichet multilatéral à emploi spécifique, selon le degré de conditions d'affectation et les autres conditions dont les contributions sont assorties par le donateur, et sont affectées aux différentes catégories d'activités —développement, opérations d'urgence, IPSR et opérations spéciales. Les contributions doivent impérativement assurer le recouvrement intégral des coûts, ce qui signifie que chaque contribution doit inclure la valeur des produits d'aide alimentaire plus le transport maritime, l'entreposage, le transport terrestre et la manutention (TTEM), les autres coûts opérationnels directs (Autres COD), les CAD et certains éléments des CAI.

11. Le PAM a établi un budget axé sur les besoins sur la base des programmes approuvés et des coûts d'appui correspondants; la dotation en ressources aura pour objet de réunir les fonds nécessaires à la mise en œuvre du budget.



## MONTANT ET UTILISATION DES RESSOURCES PROJETEES

### Rappel: examen de l'exercice biennal 2002–2003

12. Le niveau des opérations en termes de produits d'aide alimentaire livrés en 2002–2003 a été révisé de 5,471 millions de tonnes à 8,716 millions de tonnes<sup>1</sup>, soit 59 pour cent de plus par rapport à l'estimation initiale (voir tableau 1).
13. La valeur des opérations du PAM en termes de dépenses, y compris l'élément AAP, s'est élevée à 1,69 milliard de dollars pour 2002; elle est estimée à 2,71 milliards de dollars pour 2003. La valeur des opérations en termes de dépenses se chiffre à 4,404 milliards de dollars pour 2002–2003.
14. Le budget AAP approuvé pour 2002–2003 était de 209,8 millions de dollars et prévoyait la livraison de 5,471 millions de tonnes de produits. Dans le cadre de l'examen des politiques financières et du débat sur le taux de recouvrement des CAI, le Directeur exécutif a réduit le budget AAP de 10 pour cent pour 2003, ramenant ainsi le budget de l'exercice biennal à 200 millions de dollars. Le fort accroissement du volume des opérations en 2003 a eu pour effet de solliciter plus lourdement le budget des services d'appui. Pour y faire face, le Directeur exécutif a exercé son pouvoir "d'ajuster le budget en fonction des variations du volume des opérations dès lors que lesdites variations s'écartent de plus de 10 pour cent du niveau prévu" en révisant à la hausse le budget AAP. Le budget AAP pour 2002–2003 a donc été porté à 231 millions de dollars, soit une augmentation de 31 millions de dollars qui représente 15,5 pour cent de plus que le budget AAP réduit à 200 millions de dollars, pour un volume d'opérations de 8,716 millions de tonnes, soit une hausse de 59 pour cent par rapport au volume de 5,471 millions de tonnes initialement programmé.
15. Le tableau I compare le montant estimatif initial des dépenses et les estimations révisées pour 2002–2003, par catégorie d'activités et de coûts.

---

<sup>1</sup> À l'exclusion du programme "pétrole contre nourriture" en Iraq.



<b>TABLEAU 1: BUDGET INITIAL ET ESTIMATIONS RÉVISÉES, 2002–2003</b> (en millions de dollars)		
	<b>2002–2003 budget initial</b>	<b>2002–2003 estimations révisées</b>
<b>(en millions de dollars)</b>		
<b>Fonds par catégorie d'activités</b>		
– Développement	599	461
– Opérations d'urgence	1 297	2 650
– IPSR	864	932
– Opérations spéciales	51	81
– Opérations bilatérales et autres	61	241
– Fonds destinés aux activités	2 872	4 365
– Fonds général	59	79
<b>TOTAL</b>	<b>2 931</b>	<b>4 444</b>
<b>Utilisation des fonds par catégorie de coûts</b>		
– Produits alimentaires	1 281	1 878
– Transport maritime	370	477
– TTEM	640	982
– Autres COD	125	294
– CAD	248	443
– AAP	210	231
<b>Total partiel</b>	<b>2 874</b>	<b>4 305</b>
Fonds fiduciaires		20
<b>Total partiel</b>	<b>2 874</b>	<b>4 325</b>
Fonds spéciaux/Fonds général	57	79*
<b>TOTAL</b>	<b>2 931</b>	<b>4 404</b>
Solde fonds spéciaux/Fonds général		40
<i>Volume** (milliers de tonnes)</i>	<i>5 471</i>	<i>8 716</i>

\* Y compris 6,5 millions de dollars pour l'évaluation de la sécurité pour le compte de UNSECOORD.

\*\* Volume ne comprenant pas les opérations bilatérales.

16. Les faits saillants à relever dans le tableau 1 sont les suivants:

- ◇ le volume pour 2002–2003 devrait dépasser les projections de 3,24 millions de tonnes, soit de 59 pour cent;
- ◇ les dépenses pour l'exercice biennal devraient dépasser les projections de 1,47 million de dollars, soit de 50 pour cent;
- ◇ les dépenses consacrées au développement devraient être inférieures aux projections de 23 pour cent;
- ◇ les dépenses au titre des opérations d'urgence devraient dépasser les projections de 104 pour cent; et
- ◇ les dépenses au titre des IPSR devraient dépasser les projections de 8 pour cent.



17. Depuis la mise en œuvre des nouvelles politiques de dotation en ressources en 1996, les déficits des recettes AAP par rapport aux dépenses AAP approuvées ont été compensés grâce au recours au Fonds général, la politique de comptabilité de caisse ayant entraîné des déficits AAP de 86,4 millions de dollars au cours des trois exercices biennaux précédents. Conformément aux recommandations du Directeur exécutif, en octobre 2002, le Conseil d'administration a approuvé le changement de pratique comptable qui est passée à une comptabilité d'exercice sur la base du fait générateur et la création du Compte de péréquation AAP.
18. Les soldes des comptes des montants à recevoir et des fonds ont été recalculés au 1er janvier 2002, quand la méthode de comptabilité d'exercice a été adoptée, pour la comptabilisation des recettes. L'un des effets de ce changement de méthode a été la conversion des montants à recevoir en recettes CAI se chiffrant au total à 122,8 millions de dollars au début de 2002, ce qui a donné lieu à un solde excédentaire du Compte de péréquation AAP de 233 millions de dollars au 31 décembre 2002. Le Directeur exécutif a donc proposé au Conseil d'administration d'approuver le virement de 86,4 millions de dollars, représentant les déficits AAP des trois exercices biennaux précédents, du Compte de péréquation AAP au Fonds général.
19. Le Compte de péréquation AAP devrait enregistrer un solde excédentaire d'environ 66,1 millions de dollars à la fin 2003, correspondant à l'excédent des années précédentes de 36,4 millions de dollars —à savoir 122,8 millions moins 86,4 millions de dollars— et au montant estimatif de l'excédent de l'exercice en cours de 29,7 millions de dollars. Le Directeur exécutif propose que ce solde soit utilisé pour compenser les fluctuations des taux de change sur les dépenses de personnel en 2004–2005, dont l'impact est estimé à 41 millions de dollars. Des indications détaillées sont données à la Section III. Le solde excédentaire du Compte de péréquation AAP, après l'ajustement proposé, serait de 25,1 millions de dollars.
20. L'excédent non affecté du Fonds général à la fin de 2003 devrait s'élever à 119,1 millions de dollars, soit 86,4 millions de dollars remboursés au titre du Compte de péréquation AAP et 32,7 millions de dollars de recettes estimées pour l'exercice biennal en cours. Le Directeur exécutif propose qu'une partie de ces fonds soit allouée au mécanisme d'avance au titre des CAD, en ajoutant 35 millions de dollars au montant actuel de 25 millions de dollars pour porter ce fonds à 60 millions de dollars, et d'affecter 29 millions de dollars pour couvrir les dépenses d'équipement et les coûts de renforcement des capacités, ainsi que 10 millions de dollars pour couvrir les coûts liés à l'amélioration du système de sécurité dans les bureaux du PAM en 2004–2005. D'autres indications détaillées sont données à la Section III. Des propositions pour l'utilisation du solde restant du Fonds général, à savoir 45 millions de dollars, seront présentées au Conseil d'administration à sa session annuelle en mai 2004.
21. Le tableau A.1 de l'annexe II donne le détail de l'utilisation des ressources disponibles en 2002–2003 et des soldes estimatifs à reporter à l'exercice 2004–2005. Le solde d'ouverture de l'exercice 2002–2003, comptabilisé comme réserves et reliquat de fonds à la fin de l'exercice 2000–2001, s'élevait à 1,647 milliard de dollars, par rapport à un solde estimatif de 1,296 milliard de dollars à reporter à l'exercice 2004–2005. Le tableau A.2 indique le bilan projeté au 31 décembre 2003, et le tableau A.3 détaille l'utilisation des ressources en 2004–2005.



## RESSOURCES REQUISES POUR L'EXERCICE 2004–2005

22. Le budget de l'exercice biennal 2004–2005 est estimé à 4,784 milliards de dollars, soit une augmentation de 380 millions de dollars par rapport au budget 2002–2003 révisé de 4,404 milliards de dollars. Ce montant devrait permettre de financer la livraison de 8,97 millions de tonnes de produits d'aide alimentaire et les coûts d'appui connexes, par rapport à la livraison prévue de 8,72 millions de tonnes de produits en 2002–2003.
23. Le tableau 2 indique le montant et l'utilisation des ressources requises pour 2004–2005, par catégorie d'activités et de coûts.

TABLEAU 2: MONTANT ET UTILISATION DES RESSOURCES REQUISES, 2004–2005							
	Fonds général/ autre	Développement	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Bilatéral/ autre	Total
	(en millions de dollars)						
<b>CONTRIBUTIONS ET RECETTES</b>							
Contributions en produits		336	657	961			1 954
Contributions en espèces		304	836	1 421	30	122	2 713
<b>Total, contributions</b>							<b>4 667</b>
Intérêts et recettes accessoires	96						96
Fonds fiduciaires						21	21
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>640</b>	<b>1 493</b>	<b>2 382</b>	<b>30</b>	<b>143</b>	<b>4 784</b>
<b>DÉPENSES</b>							
<b>COD</b>							
Produits alimentaires en nature		196	403	586			1 185
Achats de produits alimentaires		140	254	375			769
<b>Total partiel</b>		<b>336</b>	<b>657</b>	<b>961</b>			<b>1 954</b>
Transport maritime		109	219	377			705
TTEM		78	357	629			1 064
Autres COD		16	24	38	25	75	178
<b>TOTAL, COD</b>		<b>539</b>	<b>1 257</b>	<b>2 005</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	<b>3 901</b>
<b>Coûts d'appui</b>							
CAD		59	138	221	3	40	461
AAP		42	98	156	2	7	305
<b>TOTAL, COÛTS D'APPUI</b>		<b>101</b>	<b>236</b>	<b>377</b>	<b>5</b>	<b>47</b>	<b>766</b>
Fonds fiduciaires						21	21
Comptes spéciaux/ Fonds général	96						96
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>640</b>	<b>1 493</b>	<b>2 382</b>	<b>30</b>	<b>143</b>	<b>4 784</b>
Volume (milliers de tonnes)		1 420	3 190	4 357			8 967



24. Les tableaux 3 et 4 comparent le budget projeté à celui de l'exercice précédent et à celui de l'exercice en cours, sur la base du volume de produits et de la valeur des opérations.

<b>TABLEAU 3: VOLUME DES OPÉRATIONS, PAR CATEGORIE D'ACTIVITÉS</b>			
	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
	<b>(en milliers de tonnes)</b>		
Développement	1 133	1 148	1 420
Opérations d'urgence	4 136	5 808	3 190
IPSR	1 762	1 760	4 357
<b>TOTAL</b>	<b>7 031</b>	<b>8 716</b>	<b>8 967</b>

<b>TABLEAU 4: DÉPENSES TOTALES, PAR CATEGORIE D'ACTIVITÉS</b>			
	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
	<b>(en millions de dollars)</b>		
Développement	446	461	640
Opérations d'urgence	1 696	2 650	1 493
IPSR	810	932	2 382
Opérations spéciales	69	81	30
Opérations bilatérales/ autres opérations	163	216	223
<b>Fonds spéciaux/Fonds général</b>	<b>6</b>	<b>64</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 190</b>	<b>4 404</b>	<b>4 784</b>

25. Le tableau 5 est établi selon la présentation harmonisée utilisée par les autres organisations du système des Nations Unies pour comparer les projections pour 2004–2005 et pour 2002–2003, par type de dépense et ligne de crédit. D'autres détails sur les changements figurent au tableau 6.



**TABLEAU 5: BUDGET TOTAL, PAR TYPE DE DÉPENSE ET LIGNE DE CRÉDIT,  
2002–2003 ET 2004–2005 (milliers de dollars)**

	2002–2003 estimation	% du total	Variations		2004–2005 projection	% du total
			Volume aug./ (dim.)	Coût aug./ (dim.)		
<b>1. COD</b>						
Produits alimentaires	1 877 679	43	76 678	(241)	1 954 116	41
Transport maritime	476 786	11	84 641	144 042	705 469	15
TTEM	982 375	22	72 731	7 795	1 062 901	22
Autres COD	293 921	7	(116 444)	895	178 372	4
<b>Total partiel</b>	<b>3 630 761</b>	<b>82</b>	<b>117 606</b>	<b>152 491</b>	<b>3 900 858</b>	<b>82</b>
<b>2. Coûts d'appui</b>						
CAD	443 237	10	17 857		461 094	10
AAP	231 000	5	74 337	*	305 337	6
<b>Total partiel</b>	<b>674 237</b>	<b>15</b>	<b>92 194</b>		<b>766 431</b>	<b>16</b>
Autre coûts d'appui	35 000	1	66 000		101 000	2
<b>Total, coûts d'appui</b>	<b>709 237</b>	<b>16</b>	<b>158 194</b>		<b>867 431</b>	<b>18</b>
<b>3. Fonds spéciaux/Fonds général</b>	64 000	2,0	(48 000)		16 000	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>4 403 998</b>	<b>100</b>	<b>227 800</b>	<b>152 491</b>	<b>4 784 289</b>	<b>100</b>
<b>AAP</b>						
Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureau de pays <sup>a</sup>	88 943	38,5	14 213		103 156	33,8
Appui aux programmes: siège <sup>b</sup>	19 331	8,4	9 096		28 427	9,3
Gestion et administration <sup>c</sup>	122 726	53,1	51 028		173 754	56,9
<b>TOTAL</b>	<b>231 000</b>	<b>100</b>	<b>74 337</b>		<b>305 337</b>	<b>100</b>

\* Le projet de budget AAP pour 2004–2005 est basé sur les taux standard de personnel de 2002–2003; aucune augmentation des dépenses de personnel n'a été prise en compte dans cette proposition. Voir annexe IV.

<sup>a</sup> Inclut les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

<sup>b</sup> Inclut le Bureau du Directeur associé des opérations (ODO), le Service des achats de produits alimentaires (ODF), le Service de la programmation (ODP) et la Division du transport, de la planification préalable et des interventions (OTP).

<sup>c</sup> Inclut le Bureau du Directeur exécutif (OED), le Département des politiques et des affaires extérieures (PED), le Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FCD) et le Département de l'administration (AD).



26. Le tableau ci-après expose de façon détaillée les changements budgétaires par catégorie de coûts entre le budget proposé pour 2004–2005 et le budget estimatif de 2002–2003:

<b>TABLEAU 6: DÉTAIL DES CHANGEMENTS BUDGETAIRES INDIQUE AU TABLEAU 5</b>	
	<b>Changement budgétaire (millions de dollars)</b>
Produits alimentaires —Accroissement du volume de 3 pour cent (augmentation du coût par tonne pour les activités de développement et les IPSR compensée par une diminution du coût correspondant pour les opérations d'urgence)	76
Transport maritime —Forte augmentation des taux de fret pour toutes les catégories d'activités, conjuguée à l'augmentation du volume et à la transformation de nombreuses opérations d'urgence en IPSR.	229
TTEM —Diminution des coûts par tonne pour le développement et les opérations d'urgence, avec augmentation analogue des coûts par tonne pour les IPSR, combinée aux transformations des opérations d'urgence en IPSR et à une augmentation du volume.	80
Autres COD —Baisse des besoins pour les opérations spéciales, et pour les opérations bilatérales et autres	-115
<b>Coûts opérationnels directs</b>	<b>270</b>
<b>Coûts d'appui directs afférents à l'augmentation du volume des opérations</b>	<b>18</b>
<b>Augmentation du budget AAP</b>	<b>74</b>
Dont:	
<b>Services d'appui aux programmes: bureaux de pays et bureaux régionaux</b>	
Bureaux régionaux: régularisation de postes/renforcement des capacités	7
Bureaux de pays: renforcement des capacités, accroissement des coûts, hausse des coûts locaux de fonctionnement de 55 000 à 110 000 dollars par an	7
<b>Services d'appui aux programmes: siège</b>	
Principalement régularisation de postes	9
<b>Gestion et administration:</b>	
Renforcement des capacités/régularisation de postes	51
Fonds fiduciaires et autres	17
<b>Total partiel, capacités AAP/autres</b>	<b>91</b>
Amélioration du système de sécurité	10
Provision pour fluctuations des taux de change sur les dépenses de personnel et indemnités du personnel	41
Comptes spéciaux/Fonds général/autres	-50
<b>Changement net</b>	<b>380</b>



## COÛTS OPERATIONNELS DIRECTS

27. Le tableau 7 indique les ressources nécessaires projetées au titre des COD, par catégorie de coûts pour 2003–2004, par rapport au niveau effectif de 2000–2001 et au niveau estimatif pour 2002–2003.

<b>TABLEAU 7: COÛTS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE DE COÛTS</b>			
	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
	<b>(millions de dollars)</b>		
Produits alimentaires	1 513	1 878	1 954
Transport maritime	442	477	705
TTEM	515	982	1 064
Autres COD	119	294	178
<b>TOTAL</b>	<b>2 589</b>	<b>3 631</b>	<b>3 901</b>

28. De plus amples détails sur les COD, par catégorie d'activités et par région, figurent à la Section II.

## COÛTS D'APPUI

29. Les coûts d'appui, qui comprennent les CAD et les CAI, représentent le budget d'appui à la mise en oeuvre des programmes et d'administration pour gérer les opérations et les programmes du PAM. Le budget des services d'appui, basé sur les besoins de fonctionnement pour l'acheminement de 8,97 millions de tonnes, s'élève à 867 millions de dollars, et se décompose comme suit:

- ◇ 461 millions de dollars pour les CAD;
- ◇ 305 millions de dollars pour le budget AAP;
- ◇ 39 millions de dollars prélevés du Fonds général pour les dépenses non récurrentes pour le renforcement des capacités et l'amélioration du système de sécurité;
- ◇ 21 millions de dollars provenant de fonds fiduciaires, principalement pour le renforcement des capacités; et
- ◇ 41 millions de dollars pour compenser les fluctuations des taux de change.

30. Les questions liées au reclassement des coûts d'appui sont traitées à la Section III.

### Coûts d'appui directs

31. Les CAD sont des coûts variables ou supplémentaires encourus par un bureau de pays pour appuyer les activités opérationnelles de développement ou de secours. Sur les 461 millions de dollars du budget des CAD, 15 millions de dollars iront à l'évaluation de la sécurité pour le compte de l'UNSECOORD. D'autres détails sont donnés à la Section III.



32. Le tableau 8 expose les projections concernant les CAD pour 2004–2005 par catégorie d'activités, en regard des coûts effectifs de l'exercice 2000–2001 et des estimations pour 2002–2003.

<b>TABLEAU 8: CAD, PAR CATEGORIE D'ACTIVITÉS</b>			
	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
<b>(en milliers de dollars)</b>			
Développement	40 535	36 336	59 345
Opérations d'urgence	149 551	245 231	138 541
IPSR	99 912	98 172	221 071
Opérations spéciales	14 900	7 015	2 767
Opérations bilatérales, administrateurs auxiliaires et autres	65 713	56 484	39 369
<b>TOTAL</b>	<b>370 611</b>	<b>443 247</b>	<b>461 094</b>

33. Le Secrétariat invite le Conseil d'administration à autoriser le Directeur exécutif à affecter 60 millions de dollars prélevés de l'excédent non engagé du Fonds général au mécanisme d'avance des CAD pour 2004–2005. Le Conseil a autorisé les avances de CAD jusqu'à concurrence de 25 millions de dollars au titre de ce mécanisme en 2002–2003.
34. Les détails du projet de budget des CAD et du mécanisme d'avance au titre des CAD sont donnés à la Section III.

### **Coûts d'appui indirects**

35. Les CAI sont la principale source de fonds du budget AAP. Pour l'exercice 2004–2005, l'AAP financera les coûts d'appui d'un système standard des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège.
36. Conformément à l'initiative d'harmonisation des budgets, le budget AAP du PAM comporte les trois composantes du budget des services d'appui type des Nations Unies:
- ◇ services d'appui aux programmes: bureaux régionaux et de pays;
  - ◇ services d'appui aux programmes: siège; et
  - ◇ gestion et administration.



37. Le tableau 9 récapitule le budget AAP pour chacune de ces catégories.

<b>TABLEAU 9: COÛTS AAP, PAR LIGNE DE CRÉDIT</b>			
	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
	<b>(en milliers de dollars)</b>		
Services d'appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	85 241	88 943	103 156
Services d'appui aux programmes: siège	29 848	19 331	28 427
Gestion et administration	114 677	122 726	173 754
<b>TOTAL</b>	<b>229 766*</b>	<b>231 000</b>	<b>305 337</b>

\* A l'exclusion d'un montant de 6,3 millions de dollars imputé aux comptes spéciaux du FMIP.

38. Le taux de recouvrement des CAI pour produire les ressources permettant de financer l'AAP demeurera à 7 pour cent.

### **Compte de péréquation AAP et Fonds général**

39. Le Compte de péréquation AAP devrait enregistrer un solde excédentaire d'environ 66,1 millions de dollars à la fin de 2003–2004, représentant l'excédent des années précédentes de 36,4 millions de dollars (122,8 millions de dollars moins 86,4 millions de dollars) et l'excédent de l'exercice en cours estimé à 29,7 millions de dollars. Le Directeur exécutif propose que ce solde soit employé pour compenser les fluctuations des taux de change sur les dépenses de personnel au cours de l'exercice 2004–2005, dont l'impact est estimé à 41 millions de dollars. D'autres détails sont donnés à l'annexe IV. Le tableau 10 indique le solde du Fonds général et du Compte de péréquation AAP après le virement proposé.



<b>TABLEAU 10: SOLDE DES FONDS ET COMPTES</b>		
	<b>Fonds général</b>	<b>Compte de péréquation AAP</b>
<b>Solde de clôture au 31 décembre 2001 —Comptabilité de caisse</b>	<b>57,1</b>	<b>-34,4</b>
Approbation du Conseil d'administration —AAP	-34,4	34,4
Approbation du Conseil d'administration —pour reprogrammation	-20,3	
Approbation du Conseil d'administration —mécanisme d'avance au titre des CAD	-11,5	0,0
<b>Solde net au 1er janvier 2002</b>	<b>-9,1</b>	<b>0,0</b>
<b>Ajustement pour passage à la comptabilité d'exercice au 1er janvier 2002 (brut)</b>	<b>3,3</b>	<b>122,8</b>
Recettes 2002	17,4	110,2
Estimation des recettes 2003	12,0	150,5
Estimation des dépenses pour l'exercice biennal		-231,0
<b>Solde estimatif total au 31 décembre 2003</b>	<b>32,7</b>	<b>152,5</b>
Virement proposé	86,4	-86,4
Utilisation proposée:		
– renforcement du mécanisme d'avance au titre des CAD	-35,0	
– équipement et renforcement des capacités	-29,0	
– amélioration du système de sécurité	-10,0	
– provision pour fluctuations des taux de change sur les dépenses de personnel		-41,1
<b>Solde estimatif net au 31 décembre 2003</b>	<b>45,1</b>	<b>25,1</b>

## **FONDS D'EQUIPEMENT**

40. Le Directeur exécutif propose qu'une partie de l'excédent du Fonds général soit affectée aux dépenses d'équipement et aux coûts de renforcement des capacités pour un montant de 29 millions de dollars en 2004–2005. D'autres détails sont donnés à la Section III.

## **AMELIORATIONS DU SYSTEME DE SECURITE**

41. Le Directeur exécutif propose qu'un fonds prévisionnel pour l'amélioration du système de sécurité de 10 millions de dollars soit prélevé sur le solde non utilisé du Fonds général pour satisfaire les besoins de l'Organisation en matière de sécurité à travers le monde. Davantage de précisions sont données à la Section III.



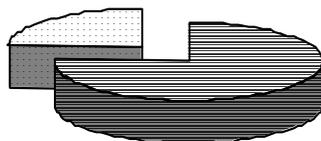
## SECTION II: BUDGET OPERATIONNEL POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005

### APERÇU GENERAL

42. Globalement, le PAM compte mener des programmes d'aide alimentaire et des activités d'assistance technique dans 77 pays pendant l'exercice biennal 2004–2005. Les ressources requises pour exécuter les programmes approuvés et leurs élargissements prévisibles sont estimées à 3,901 milliards de dollars en termes de valeur et à 8,967 millions de tonnes en termes de volume. Sur un budget opérationnel total de 3,901 milliards de dollars, 3,135 milliards de dollars ou 6,818 millions de tonnes correspondent à des programmes approuvés (jusqu'à la troisième session ordinaire de 2003) soit par le Conseil d'administration, soit par le Directeur général de la FAO et le Directeur exécutif du PAM dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués. Un montant de 800 millions de dollars, soit 2,1 millions de tonnes, est destiné aux élargissements prévisibles. L'on trouvera au tableau 12 des indications détaillées sur les programmes approuvés, par catégorie d'activités et par région, au tableau 13 des données sur les élargissements prévisibles et au tableau 14 une indication du projet de budget total du PAM, à savoir les programmes approuvés plus les élargissements. Il y a lieu de noter qu'aucun crédit n'est demandé dans le projet de budget au titre de nouvelles situations d'urgence de grande envergure, étant donné que les dispositions nécessaires seront prises sous forme d'augmentations budgétaires si besoin est.

#### COMPOSITION DU BUDGET OPÉRATIONNEL, 2004–2005

Élargissements  
prévisibles  
24%



Programmes  
approuvés  
76%



TABLEAU 11: NOMBRE DE PROJETS, PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2004–2005								
	ODB	ODC	ODD	ODDY	ODJ	ODK	ODPC	TOTAL
<b>Nombre de projets relevant de programmes approuvés</b>								
Développement	32	10	29	11	21	29	19	<b>151</b>
Opérations d'urgence	–	6	3	4	9	8	–	<b>30</b>
IPSR	14	21	8	1	10	24	13	<b>91</b>
Opérations spéciales	2	–	5	–	2	6	–	<b>15</b>
Opérations bilatérales	8	–	2	–	–	–	–	<b>10</b>
<b>Total des programmes approuvés</b>	<b>56</b>	<b>37</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>42</b>	<b>67</b>	<b>32</b>	<b>297</b>
<b>Nombre de projets relevant d'élargissements prévisibles</b>								
Développement	–	5	12	3	5	1	4	<b>30</b>
Opérations d'urgence	2	–	1	1	1	2	–	<b>7</b>
IPSR	9	3	5	1	8	4	1	<b>31</b>
Opérations spéciales	–	–	–	–	–	–	–	<b>–</b>
Opérations bilatérales	–	–	–	–	–	–	–	<b>–</b>
<b>Total des projets relevant d'élargissements prévisibles</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>68</b>
<b>Nombre total de projets</b>	<b>67</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>21</b>	<b>56</b>	<b>74</b>	<b>37</b>	<b>365</b>

43. Le nombre de bénéficiaires est estimé à 80 millions en 2004 et à 85 millions en 2005. En association avec les gouvernements des pays hôtes, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), les autres organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales (ONG), le PAM continuera d'évaluer les besoins urgents d'aide alimentaire des personnes qui ont été déracinées de leurs foyers et forcées de se réfugier dans d'autres pays ou dans des régions plus sûres que leur propre pays et d'y faire face. En outre, le PAM fournira, en cas de besoin, une aide alimentaire pour faciliter la réinstallation des populations après la normalisation de la situation. Sur la base du nombre actuel de bénéficiaires et des tendances récentes, il est prévu qu'il faudra, pendant chaque année de l'exercice biennal, fournir une assistance à quelque 2,5–3,5 millions de réfugiés, à 6–7 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et à 3–4 millions de rapatriés, soit au total 13 millions de personnes en moyenne.

## PROGRAMMES APPROUVÉS

44. L'on trouvera au tableau 12 une décomposition des programmes approuvés, d'une valeur de 3,135 milliards de dollars, par région et par catégorie d'activités.



<b>TABLEAU 12: COÛTS DES PROGRAMMES APPROUVÉS, PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2004–2005</b>								
	<b>ODB</b>	<b>ODC</b>	<b>ODD</b>	<b>ODDY</b>	<b>ODJ</b>	<b>ODK</b>	<b>ODPC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Volume des opérations (en milliers de tonnes)</b>								
Développement	584	119	102	43	120	283	170	<b>1 421</b>
Opérations d'urgence	-	299	196	59	461	788	-	<b>1 803</b>
IPSR	257	954	165	4	542	1 529	143	<b>3 594</b>
<b>TOTAL</b>	<b>841</b>	<b>1 372</b>	<b>463</b>	<b>106</b>	<b>1 123</b>	<b>2 600</b>	<b>313</b>	<b>6 818</b>
<b>Valeur des opérations (en millions de dollars)</b>								
Développement	172	50	51	21	62	114	68	<b>538</b>
Opérations d'urgence	0	101	90	35	208	396	-	<b>830</b>
IPSR	77	391	101	3	302	717	75	<b>1 666</b>
Opérations spéciales	3	-	7	-	9	7	-	<b>26</b>
Opérations bilatérales	73	-	2	-	-	-	-	<b>75</b>
<b>TOTAL</b>	<b>325</b>	<b>542</b>	<b>251</b>	<b>59</b>	<b>581</b>	<b>1 234</b>	<b>143</b>	<b>3 135</b>

45. Il ressort des programmes approuvés pour les différentes régions que des activités de grande envergure seront menées dans les pays suivants:

ODB	Bangladesh, Chine, Inde, Indonésie
ODC	Afghanistan, Gaza/Cisjordanie, Pakistan, Tadjikistan
ODD	Côte d'Ivoire, Libéria, Région du Sahel, Sierra Leone
ODDY	Cameroun, Tchad
ODJ	Angola, Malawi, Zimbabwe
ODK	Érythrée, Éthiopie, Ouganda, Soudan
ODPC	Bolivie, Guatemala

## ÉLARGISSEMENTS PREVISIBLES

46. Le volume des activités représentant des élargissements prévisibles est de 2,1 millions de tonnes, soit une valeur de 766 millions de dollars. L'on trouvera au tableau 13 une décomposition par région et par catégorie d'activités.



<b>TABLEAU 13: COÛTS DES ÉLARGISSEMENTS PRÉVISIBLES, PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2004–2005</b>								
	<b>ODB</b>	<b>ODC</b>	<b>ODD</b>	<b>ODDY</b>	<b>ODJ</b>	<b>ODK</b>	<b>ODPC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Volume des opérations (en milliers de tonnes)</b>								
Opérations d'urgence	1 203	0	12	0,5	1,6	168	-	<b>1 385</b>
IPSR	68	46	77	4	447	116	4,5	<b>763</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 271</b>	<b>46</b>	<b>89</b>	<b>4,5</b>	<b>448,6</b>	<b>284</b>	<b>4,5</b>	<b>2 148</b>
<b>Valeur des opérations (en millions de dollars)</b>								
Opérations d'urgence	352		5	0,3	0,7	68	-	<b>426</b>
IPSR	25	18	36	2,7	199	58	1,6	<b>340</b>
<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>18</b>	<b>41</b>	<b>3</b>	<b>199,7</b>	<b>126</b>	<b>1,6</b>	<b>766</b>

47. En ce qui concerne les élargissements prévisibles, il y a également lieu de relever ce qui suit:

- ◇ En termes de volume de produits alimentaires, les élargissements prévisibles les plus importants seront menés à bien dans la région ODB, suivie par les régions ODJ et ODK; cela est dû aux activités qu'il est prévu d'entreprendre dans ces régions dans le contexte des deux premières priorités stratégiques: sauver des vies humaines dans des situations de crise et protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs.

48. Des activités de grande envergure sont prévues dans les pays suivants:

ODB	Népal, République populaire démocratique de Corée, Sri Lanka
ODC	Algérie
ODD	Guinée, Guinée-Bissau, Libéria
ODDY	République centrafricaine
ODJ	Mozambique, Zambie, Zimbabwe
ODK	Érythrée, Kenya, République démocratique du Congo
ODPC	Guatemala

## **TOTAL DU PROJET DE BUDGET OPERATIONNEL POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005**

49. Le projet de budget, d'un montant de 3,901 milliards de dollars, permettra de faire face aux besoins identifiés ci-dessus et de remédier au fait que "le financement des programmes de pays pose des difficultés qui empêchent d'en atteindre pleinement les objectifs". L'on trouvera ci-après de plus amples détails sur le projet de budget.



<b>TABLEAU 14: COÛTS OPÉRATIONNELS DIRECTS, PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2004–2005</b>								
	<b>ODB</b>	<b>ODC</b>	<b>ODD</b>	<b>ODDY</b>	<b>ODJ</b>	<b>ODK</b>	<b>ODPC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Volume des opérations (en milliers de tonnes)</b>								
Développement	584	119	102	43	120	283	170	<b>1 420</b>
Opérations d'urgence	1 204	299	208	60	463	956	-	<b>3 190</b>
IPSR	326	1 000	242	8	989	1 645	148	<b>4 357</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 113</b>	<b>1 418</b>	<b>552</b>	<b>112</b>	<b>1 572</b>	<b>2 884</b>	<b>317</b>	<b>8 967</b>
<b>Valeur des opérations (en millions de dollars)</b>								
Développement	172	50	51	21	62	114	68	<b>538</b>
Opérations d'urgence	352	101	96	35	209	464	-	<b>1 257</b>
IPSR	101	409	137	5	501	775	77	<b>2 005</b>
Opérations spéciales	3	-	7	-	9	7	-	<b>25</b>
Opérations bilatérales	73	-	2	-	-	-	-	<b>75</b>
<b>TOTAL</b>	<b>702</b>	<b>560</b>	<b>292</b>	<b>62</b>	<b>781</b>	<b>1 360</b>	<b>145</b>	<b>3 901</b>

50. Des activités de grande envergure sont prévues dans les pays suivants, par région:

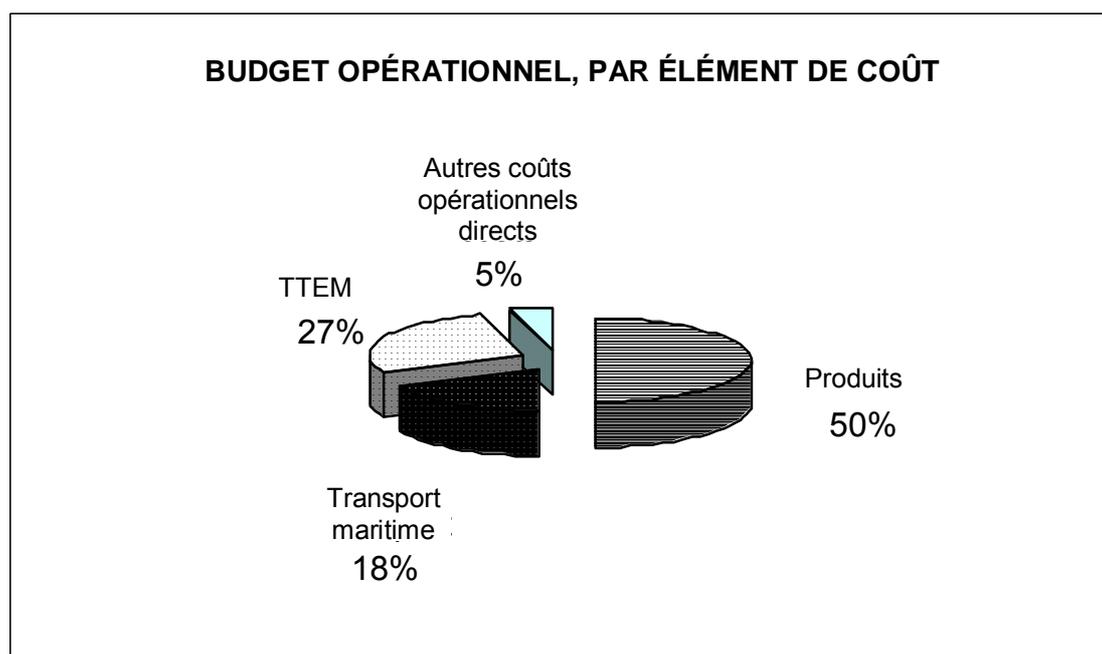
ODB	Bangladesh, Chine, Inde, Indonésie, République populaire démocratique de Corée
ODC	Afghanistan, Algérie, Gaza, Pakistan, Tadjikistan
ODD	Côte d'Ivoire, Guinée, Libéria, Région du Sahel, Sierra Leone
ODDY	Cameroun, Tchad
ODJ	Angola, Malawi, Mozambique, Zambie, Zimbabwe
ODK	Érythrée, Éthiopie, Ouganda, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Soudan
ODPC	Bolivie, Guatemala, Haïti, Nicaragua



51. Le budget opérationnel, soit 3,901 milliards de dollars, permettra de couvrir les coûts opérationnels directs ci-après, par catégorie d'activités:

<b>TABLEAU 15: MONTANT TOTAL ET UTILISATION DES RESSOURCES PROJETÉES, 2004–2005</b>						
	Développement	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Opérations bilatérales et autres	TOTAL
	(en millions de dollars)					
<b>DÉPENSES</b>						
<b>Coûts opérationnels directs</b>						
Produits alimentaires en nature	196	403	586			<b>1 185</b>
Achats de produits alimentaires	140	254	375			<b>769</b>
<b>Total, produits alimentaires</b>	<b>336</b>	<b>657</b>	<b>961</b>			<b>1 954</b>
Transport maritime	109	219	377			<b>705</b>
TTEM	78	357	629			<b>1 064</b>
Autres COD	16	24	38	25	75	<b>178</b>
<b>TOTAL DES COÛTS OPÉRATIONNELS DIRECTS</b>	<b>539</b>	<b>1 257</b>	<b>2 005</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	<b>3 901</b>
<i>Volume (en milliers de tonnes)</i>	<i>1 420</i>	<i>3 190</i>	<i>4 357</i>			<b>8 967</b>

52. La moitié du budget opérationnel de 3,901 milliards de dollars sera affectée aux produits alimentaires et le reste à leur livraison.



<b>TABLEAU 16: COÛTS OPÉRATIONNELS DIRECTS, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS</b>			
<b>Projets de développement</b>	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
	<b>(en millions de dollars)</b>		
Produits alimentaires en nature	163	152	196
Achats de produits alimentaires	117	109	140
<b>Total partiel</b>	<b>280</b>	<b>261</b>	<b>336</b>
<b>Autres coûts</b>			
Transport maritime	63	55	109
TTEM	24	65	78
Autres coûts opérationnels directs	11	12	16
<b>Total partiel</b>	<b>98</b>	<b>132</b>	<b>203</b>
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>	<b>393</b>	<b>539</b>
<i>Volume (en milliers de tonnes)</i>	<i>1 133</i>	<i>1 148</i>	<i>1 420</i>
<b>Opérations d'urgence</b>	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
	<b>(en millions de dollars)</b>		
Produits alimentaires en nature	526	755	403
Achats de produits alimentaires	331	475	254
<b>Total partiel</b>	<b>857</b>	<b>1 230</b>	<b>657</b>
<b>Autres coûts</b>			
Transport maritime	250	286	219
TTEM	312	673	357
Autres coûts opérationnels directs	23	52	24
<b>Total partiel</b>	<b>585</b>	<b>1 011</b>	<b>600</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 442</b>	<b>2 241</b>	<b>1 257</b>
<i>Volume (en milliers de tonnes)</i>	<i>4 136</i>	<i>5 808</i>	<i>3 190</i>
<b>Interventions prolongées de secours et de redressement</b>	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
	<b>(en millions de dollars)</b>		
Produits alimentaires en nature	219	235	586
Achats de produits alimentaires	140	151	375
<b>Total partiel</b>	<b>359</b>	<b>386</b>	<b>961</b>
<b>Autres coûts</b>			
Transport maritime	126	136	377
TTEM	172	245	629
Autres coûts opérationnels directs	7	10	38
<b>Total partiel</b>	<b>305</b>	<b>391</b>	<b>1 044</b>
<b>TOTAL</b>	<b>664</b>	<b>777</b>	<b>2 005</b>
<i>Volume (en milliers de tonnes)</i>	<i>1 090</i>	<i>1 760</i>	<i>4 357</i>



53. Les principaux traits saillants du tableau ci-dessus sont les suivants:

- ◇ **Activités de développement:** Ces activités reflètent une augmentation de 37 pour cent en termes de valeur et de 24 pour cent en termes de volume par rapport aux estimations pour 2002–2003 et de 43 pour cent et 25 pour cent respectivement par rapport aux chiffres effectifs de 2000–2001; sur les COD estimés pour 2004–2005, 63 pour cent seront imputables aux produits alimentaires, 20 pour cent au transport, 14 pour cent au TTEM et le reste sera constitué d'autres coûts opérationnels directs. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2004–2005 couvre les programmes approuvés mais pas les activités supplémentaires. Le budget des activités de développement a pour but de remédier au fait que "la difficulté qu'il y a à assurer le financement des programmes de pays entrave la pleine réalisation de leurs objectifs".
- ◇ **Opérations d'urgence:** Ces activités reflètent une diminution de 44 pour cent en termes de valeur et de 45 pour cent en termes de volume par rapport aux estimations pour 2002–2003 et de 13 pour cent et 23 pour cent respectivement par rapport aux chiffres effectifs de 2000–2001; sur les COD estimés pour 2004–2005, 52 pour cent seront imputables aux produits alimentaires, 17 pour cent au transport, 28 pour cent au TTEM et le reste sera constitué d'autres coûts opérationnels directs.
- ◇ **IPSR:** Ces activités reflètent une augmentation de 158 pour cent en termes de valeur et de 148 pour cent en termes de volume par rapport aux estimations pour 2002–2003 et de 202 pour cent et 300 pour cent respectivement par rapport aux chiffres effectifs de 2000–2001; sur les COD estimés pour 2004–2005, 48 pour cent seront imputables aux produits alimentaires, 19 pour cent au transport, 31 pour cent au TTEM et le reste sera constitué d'autres coûts opérationnels directs. La forte hausse enregistrée dans cette catégorie s'explique par le fait que les activités relevant d'opérations d'urgence, dont plusieurs opérations de grande envergure, ont été exceptionnellement nombreuses pendant les deux derniers exercices biennaux. Nombre de ces opérations sont maintenant prolongées; elles entrent parfois dans une phase de redressement mais restent trop fréquemment dans une phase de secours permanent. En outre, de nouvelles IPSR devraient être exécutées dans certains pays car cette catégorie d'activités constitue souvent un mécanisme adapté pour faire face à une crise prolongée causée par le VIH/SIDA.

54. Les activités opérationnelles tendront à réaliser les objectifs fixés pour chacune des priorités stratégiques suivantes:

<i>PS1</i>	<i>Sauver des vies dans des situations de crise.</i>
<i>PS2</i>	<i>Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs.</i>
<i>PS3</i>	<i>Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres groupes vulnérables.</i>
<i>PS4</i>	<i>Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle.</i>
<i>PS5</i>	<i>Aider les gouvernements à élaborer et gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire.</i>

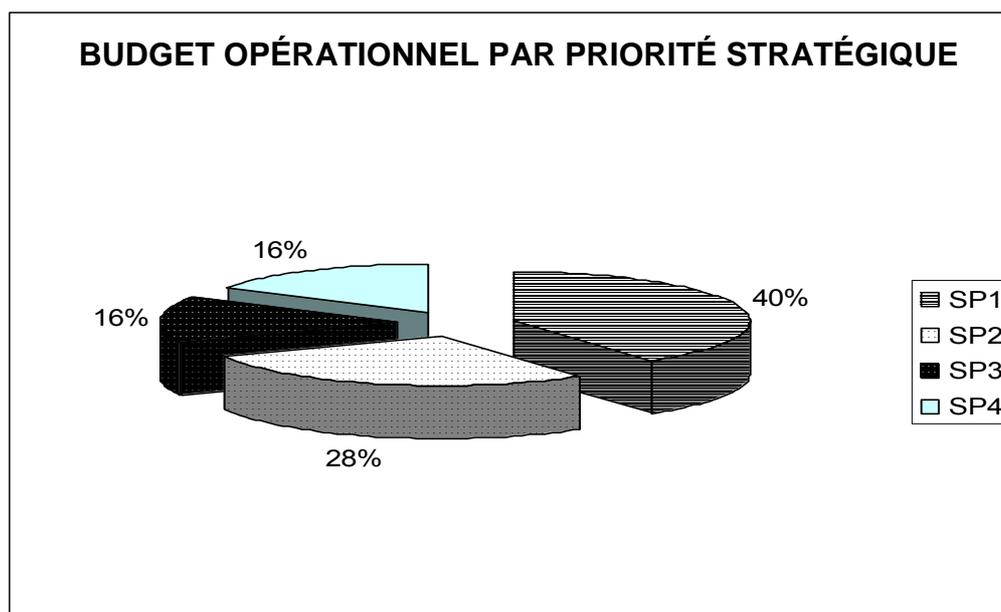


55. Aux fins de l'élaboration du budget opérationnel, tous les pays ont analysé leurs projets et les ont reliés à la priorité stratégique correspondante. Le tableau 17 illustre ce lien, par catégorie d'activités. L'on trouvera ci-après de plus amples détails sur le budget opérationnel, par priorité stratégique, par résultat et par indicateur de performance.

TABLEAU 17: BUDGET OPÉRATIONNEL, PAR PRIORITÉ STRATÉGIQUE								
	PS1		PS2		PS3		PS4	
	Volume (milliers de tonnes)	(millions de dollars)	Volume (milliers de tonnes)	(millions de dollars)	Volume (milliers de tonnes)	(millions de dollars)	Volume (milliers de tonnes)	(millions de dollars)
Développement			429 151	163	382 569	145	608 505	231
Opérations d'urgence	1 872 542	738	554 736	219	567 260	224	194 528	77
IPSR	1 716 392	790	1 567 435	721	467 590	215	605 760	279
Autres activités	20 147	26	30 771	17	40 295	28	53 726	29
<b>TOTAL</b>	<b>3 609 081</b>	<b>1 554</b>	<b>2 582 093</b>	<b>1 120</b>	<b>1 457 714</b>	<b>612</b>	<b>1 462 519</b>	<b>616</b>

Note: La PS5 est une priorité nouvelle qui n'a pas été prise en compte dans l'exercice de budgétisation sur une base zéro.

56. La PS5 est une priorité nouvelle, de sorte qu'il n'a pas été établi pour les activités correspondantes de budget distinct de celui des quatre autres priorités stratégiques. Les nouvelles activités mises au point et identifiées seront financées séparément à partir de 2004.



57. Les directeurs de pays seront tenus pour responsables de la réalisation des priorités stratégiques dans leurs pays respectifs.



## PS1: SAUVER DES VIES DANS DES SITUATIONS DE CRISE

### PRINCIPALES ACTIVITES ET RESSOURCES REQUISES

58. Les principales activités prévues dans le cadre de cette intervention sont les suivantes:
- ⇒ distributions générales de produits alimentaires dans les situations de crise aiguës;
  - ⇒ alimentation complémentaire ou thérapeutique de groupes vulnérables ciblés.

<b>TABLEAU 18: RESSOURCES REQUISES</b>			
Catégorie d'activités	Volume (en milliers de tonnes)	Pourcentage du total	Valeur (en millions de dollars)
Opérations d'urgence	1 872 542	52	738
IPSR	1 716 392	47	790
Autres activités	20 147	1	26
<b>TOTAL</b>	<b>3 609 081</b>	<b>100</b>	<b>1 554</b>
Pourcentage du budget opérationnel total			40

59. Des activités de grande envergure sont prévues dans les pays suivants: Afghanistan, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Libéria, Ouganda, Pakistan, République démocratique du Congo, République populaire démocratique de Corée, République-Unie de Tanzanie, Soudan, Zambie et Zimbabwe.

<b>TABLEAU 19: RÉSULTATS ESCOMPTÉS</b>			
Produits	Indicateur de produits	Résultats	Indicateur de résultats
1.1 Améliorer l'accès à l'alimentation des populations gravement exposées à l'insécurité alimentaire dans les zones affectées par des conflits et des catastrophes où opère le PAM	<b>Indicateur 1.1.1</b> Quantité de produits alimentaires distribuée (par catégorie de projet)	1.2 Réduction et/ou stabilisation de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les bénéficiaires	<b>Indicateur 1.2.1</b> Prévalence de la malnutrition <i>aiguë</i> parmi les enfants de moins de 5 ans, par sexe (rapport poids/taille)
	<b>Indicateur 1.1.2</b> Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM (par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe)	1.3 Réduction et/ou stabilisation du taux brut de mortalité parmi les bénéficiaires	<b>Indicateur 1.3.1</b> Taux brut de mortalité (pourcentage)

Source: Plan stratégique pour 2004–2007, matrice des résultats.



## PS2: PROTÉGER LES MOYENS DE SUBSISTANCE DANS LES SITUATIONS DE CRISE ET RENFORCER LA RÉSISTANCE AUX CHOCS

### PRINCIPALES ACTIVITÉS ET RESSOURCES REQUISES

60. Les principales activités prévues dans le cadre de cette intervention sont les suivantes:

- ⇒ distribution de produits alimentaires, y compris par le biais d'activités vivres-contre-travail, pour préserver les avoirs essentiels dans les situations de crise et pour appuyer le redressement après une crise;
- ⇒ distribution de produits alimentaires pour encourager la fréquentation scolaire en dépit d'une crise; et
- ⇒ distribution de produits alimentaires pour développer le capital physique ou humain de manière à réduire la vulnérabilité;
- ⇒ distribution de produits alimentaires en tant qu'élément de programmes nationaux de la protection sociale.

**TABLEAU 20: RESSOURCES REQUISES**

Catégorie d'activités	Volume (en milliers de tonnes)	Pourcentage du total	Valeur (en millions de dollars)
Développement	429 151	17	163
Opérations d'urgence	554 736	21	219
IPSR	1 567 435	61	721
Autres activités	30 771	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>2 582 093</b>	<b>100</b>	<b>1 120</b>
Pourcentage du budget opérationnel total			28

61. Des activités de grande envergure sont prévues dans les pays suivants: Afghanistan, Angola, Éthiopie, Malawi, Mozambique, Népal, République populaire démocratique de Corée, Soudan, Zambie et Zimbabwe.

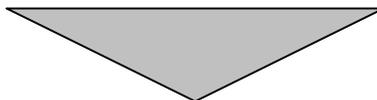
**TABLEAU 21: RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

Produits	Indicateur de produits	Résultats	Indicateur de résultats
<b>2.1</b> Les bénéficiaires cibles ont participé aux activités de création d'actifs et activités génératrices de revenus appuyées par une aide alimentaire	<b>Indicateur 2.1.1</b> Nombre de bénéficiaires participant aux activités de création d'actifs et aux activités génératrices de revenus (par sexe)	<b>2.2</b> Capacité accrue de gérer les chocs et de subvenir aux besoins alimentaires essentiels	<b>Indicateur 2.2.1</b> Pourcentage des dépenses des ménages consacré à l'alimentation

Source: Plan stratégique.



## PS3: CONTRIBUER A L'AMELIORATION DE LA NUTRITION ET DE L'ETAT DE SANTE DES ENFANTS, DES MERES ET AUTRES PERSONNES VULNERABLES



### PRINCIPALES ACTIVITES ET RESSOURCES REQUISES

62. Les principales activités prévues dans le cadre de cette intervention sont les suivantes:

- ⇒ réalisation de programmes de nutrition à l'intention des femmes enceintes, des mères allaitantes, des enfants de moins de 5 ans et des adolescentes;
- ⇒ mesures de promotion de la nutrition dans le cadre des activités d'alimentation scolaire; et
- ⇒ enrichissement des aliments en micronutriments;
- ⇒ appui à la satisfaction des besoins nutritionnels spéciaux des personnes qui vivent avec le VIH/SIDA.

**TABLEAU 22: RESSOURCES REQUISES**

Catégorie d'activités	Volume (en milliers de tonnes)	Pourcentage du total	Valeur (en millions de dollars)
Développement	382 569	26	145
Opérations d'urgence	567 260	39	224
IPSR	467 590	32	215
Autres activités	40 295	3	28
<b>TOTAL</b>	<b>1 457 714</b>	<b>100</b>	<b>612</b>
Pourcentage du budget opérationnel total			16

63. Des activités de grande envergure sont prévues dans les pays suivants: Afghanistan, Afrique du Sud, Bangladesh, Inde et République populaire démocratique de Corée.



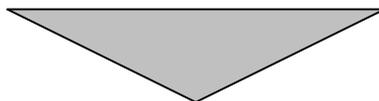
TABLEAU 23: RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Produits	Indicateur de produits	Résultats	Indicateur de résultats
<b>3.1</b> Participation accrue des populations cibles aux interventions nutritionnelles appuyées par une aide alimentaire	<b>Indicateur 3.1.1</b> Nombre d'enfants bénéficiant d'interventions nutritionnelles appuyées par une aide alimentaire	<b>3.3</b> Amélioration de la nutrition et de l'état de santé des bénéficiaires <b>3.3.1</b> Réduction de la malnutrition chez les enfants	<b>Indicateur 3.3.1</b> Prévalence de la malnutrition parmi les enfants de moins de 5 ans (rapport taille/poids/âge, par sexe)
	<b>Indicateur 3.1.2</b> Nombre de femmes vulnérables bénéficiant d'interventions nutritionnelles appuyées par une aide alimentaire	<b>3.3.2</b> Réduction de la malnutrition chez les femmes	<b>Indicateur 3.3.2</b> Prévalence de la malnutrition parmi les femmes adultes (mesurée sur la base de l'indice de la masse corporelle et/ou l'insuffisance pondérale à la naissance)
	<b>Indicateur 3.1.3</b> Part des aliments enrichis en micronutriments livrés par le biais d'interventions nutritionnelles appuyées par le PAM (pourcentage)	<b>3.3.3</b> Réduction de l'anémie chez les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants ciblés	<b>Indicateur 3.3.3</b> Prévalence de l'anémie parmi les bénéficiaires cibles
<b>3.2</b> Participation accrue des populations cibles aux activités d'aide alimentaire dans les districts/régions affectés par le VIH/SIDA et l'insécurité alimentaire	<b>Indicateur 3.2.1</b> Districts affectés par le VIH/SIDA et l'insécurité alimentaire bénéficiant d'interventions appuyées par une aide alimentaire (pourcentage)	<b>3.4</b> Réduction de l'impact du VIH/SIDA sur la sécurité alimentaire des populations vulnérables	<b>Indicateur 3.4.1</b> À déterminer

Source: Plan stratégique.



## PS4: FACILITER L'ACCES A L'EDUCATION ET REDUIRE L'INEGALITE ENTRE LES SEXES DANS LE DOMAINE DE L'ACCES A L'EDUCATION ET A LA FORMATION PROFESSIONNELLE



### PRINCIPALES ACTIVITES ET RESSOURCES REQUISES

64. Les principales activités prévues dans le cadre de cette intervention sont les suivantes:

- |   |  |
|---|--|
| <p>⇒ réalisation de programmes d'alimentation scolaire pour accroître les taux de scolarisation, et notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ mesures spéciales pour encourager l'éducation des filles;</li> <li>◇ mesures spéciales pour permettre aux enfants affectés par le VIH/SIDA de fréquenter l'école ou de suivre des programmes périscolaires de formation ou d'alphabétisation; et</li> </ul> | <p>⇒ réalisation de programmes de formation et d'alphabétisation à l'intention des femmes et des adolescentes.</p> |
|---|--|

**TABLEAU 24: RESSOURCES REQUISES**

Catégorie d'activités	Volume (en milliers de tonnes)	Pourcentage du total	Valeur (en millions de dollars)
Développement	608 505	42	231
Opérations d'urgence	194 528	13	77
IPSR	605 760	41	279
Autres activités	53 726	4	29
<b>TOTAL</b>	<b>1 462 519</b>	<b>100</b>	<b>616</b>
Pourcentage du budget opérationnel total			16

65. Des activités de grande envergure sont prévues dans les pays suivants: Afghanistan, Angola, Bangladesh, Burundi, Côte d'Ivoire, Kenya, Mozambique, Ouganda, République populaire démocratique de Corée, Soudan, Tadjikistan et Zimbabwe.

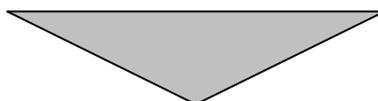


<b>TABLEAU 25: RÉSULTATS ESCOMPTÉS</b>			
<b>Produits</b>	<b>Indicateur de produits</b>	<b>Résultats</b>	<b>Indicateur de résultats</b>
<b>4.1</b> Aliments fournis aux élèves des écoles primaires appuyées par le PAM	<b>Indicateur 4.1.1</b> Nombre de garçons et de filles recevant une aide alimentaire dans les écoles primaires appuyées par le PAM	<b>4.3</b> Scolarisation accrue des garçons et des filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM	<b>Indicateur 4.3.1</b> Taux brut de scolarisation: nombre de garçons et de filles inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM
			<b>Indicateur 4.3.2</b> Taux net de scolarisation: pourcentage de garçons et de filles d'âge scolaire inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM
		<b>4.4</b> Assiduité accrue des garçons et des filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM	<b>Indicateur 4.4.1</b> Taux de fréquentation: pourcentage de garçons et de filles allant en classe au moins 80 pour cent de l'année scolaire dans les écoles primaires appuyées par le PAM
		<b>4.5</b> Amélioration de la capacité de concentration et d'apprentissage des garçons et des filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM	<b>Indicateur 4.5.1</b> Idée que se font les maîtres de la capacité des enfants de se concentrer et d'apprendre à l'école grâce à l'alimentation scolaire
<b>4.2</b> Distribution de produits alimentaires pour encourager les familles à envoyer les filles à l'école	<b>Indicateur 4.2.1</b> Nombre de filles qui reçoivent une ration à emporter à la maison	<b>4.6</b> Réduction des différences entre garçons et filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM, les écoles secondaires et les établissements de formation professionnelle	<b>Indicateur 4.6.1</b> Ratio entre filles et garçons inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM

Source: Plan stratégique.



## PS5: AIDER LES GOUVERNEMENTS A ELABORER ET A GERER DES PROGRAMMES NATIONAUX D'AIDE ALIMENTAIRE



### PRINCIPALES ACTIVITES ET RESSOURCES REQUISES

66. Les principales activités prévues dans le cadre de cette intervention sont les suivantes:

- ⇒ organisation d'échanges d'informations, de données d'expérience et de pratiques optimales;
- ⇒ fourniture de services consultatifs par le PAM ou des institutions se trouvant dans le pays et ayant les compétences appropriées.
- ⇒ information, formation, élaboration de manuels et de matériels de formation; et

67. Un document portant sur les besoins en ressources et les mécanismes de financement sera élaboré et soumis à la décision du Conseil d'administration.

<b>TABLEAU 26: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE</b>	
<b>Produits</b>	<b>Résultats</b>
<b>5.1</b> Augmentation de la capacité des gouvernements de déterminer les besoins alimentaires, d'élaborer des stratégies et d'exécuter des programmes appuyés par une aide alimentaire.	<b>5.3</b> Les gouvernements sont en mesure de planifier et de gérer des programmes appuyés par une aide alimentaire.
<b>Indicateur 5.1.1</b> Nombre de pays faisant appel aux services techniques du PAM.	<b>Indicateur 5.3.1</b> À déterminer
<b>Indicateur 5.1.2</b> Nombre de fonctionnaires nationaux formés dans le cadre des programmes d'assistance technique du PAM.	
<b>5.2</b> Élargissement du dialogue avec les gouvernements pour déterminer les domaines possibles d'assistance et de coopération.	
<b>Indicateur 5.2.1</b> Nombre de services techniques bénéficiant de l'appui du PAM.	



## **SECTION III: BUDGET DES SERVICES D'APPUI POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005**

### **QUESTIONS LIEES AU CADRE DES POLITIQUES FINANCIERES**

68. Lorsqu'il a examiné le Rapport final sur l'analyse du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI)<sup>2</sup>, le Conseil:
- i. "a chargé le Secrétariat d'examiner le reclassement des dépenses AAP qui sont variables par nature et qui peuvent être directement liées à une opération, afin que le budget AAP ait un caractère plus fixe, et d'élaborer des solutions à examiner dans le contexte de l'élaboration du budget 2004–2005; et
  - ii. "a décidé que les questions suivantes seraient étudiées ...:
    - ◇ financement au titre du budget AAP des bureaux de pays
    - ◇ perception, enregistrement et comptabilisation des contributions de contrepartie en espèces des gouvernements
    - ◇ grilles de mesure des résultats des activités financées au titre du budget AAP
    - ◇ utilisation des intérêts acquis."
69. Pour essayer de donner aux dépenses financées au titre du budget AAP un caractère plus fixe, le Secrétariat a examiné tout d'abord le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) concernant les dépenses d'appui<sup>3</sup> et dans lequel le CCI avait identifié essentiellement quatre types de dépenses d'appui:
- i. coûts directs fixes;
  - ii. coûts directs variables;
  - iii. coûts indirects fixes; et
  - iv. coûts indirects variables.
70. Le PAM ne classe ses dépenses qu'en deux catégories —coûts d'appui indirects et directs— sans établir de distinction selon qu'elles sont fixes ou variables.
71. Les coûts d'appui indirects du PAM ont essentiellement un caractère fixe et les coûts d'appui directs un caractère variable. Par conséquent, les coûts d'appui fixes sont couverts au moyen du budget AAP tandis que les coûts d'appui variables sont financés au titre des CAD.

<sup>2</sup> Décision 2002/EB.3/7.

<sup>3</sup> "Coûts d'appui afférents aux activités des organismes du système des Nations Unies financés au moyen de ressources extrabudgétaires".



72. Cette approche a donné lieu à deux mesures:
- i. régularisation de la source de financement de certaines activités de base comme l'évaluation, la planification prévisionnelle, les évaluations des besoins et l'ACV, précédemment financées au moyen de sources de financement variables; le financement de ces activités au titre du budget AAP aligne le caractère fixe des dépenses y afférentes sur la stabilité et la prévisibilité raisonnables du financement, ce qui permet d'assurer une base de financement solide pour ces activités d'importance critique et de garantir leur continuité; et
  - ii. la contribution du PAM aux dépenses de sécurité d'UNSECOORD, qui dépend des effectifs du personnel, a été classée dans la catégorie des CAD.
73. En ce qui concerne le financement fourni aux bureaux de pays au titre du budget AAP, et pour faire en sorte que ce dernier reflète les coûts d'appui fixes, il a été établi une structure standard des bureaux de pays qui relève des coûts fixes, comme par le passé. Cette structure comprend:
- i. un poste de fonctionnaire du cadre organique recruté sur le plan international (directeur de pays);
  - ii. deux postes d'administrateurs nationaux et trois postes d'agents des services généraux ou l'équivalent en dollars de leurs coûts; et
  - iii. 110 000 dollars par an pour les dépenses locales de fonctionnement.
74. En ce qui concerne le cadre de mesures des résultats de l'exécution du budget AAP, la méthodologie adoptée pour la préparation du présent document, qui a conduit à définir pour chaque division les résultats escomptés et des indicateurs de performance, tels qu'ils sont indiqués à la fin de cette section, reflète la mise en oeuvre de cet aspect de la décision du Conseil.
75. Lorsqu'il a examiné en mai 2003 le document intitulé "Questions sur les politiques de financement"<sup>4</sup>, le Conseil a approuvé les propositions formulées au sujet des CCEG, y compris la proposition selon laquelle "le Secrétariat élaborera des procédures supplémentaires relatives à l'utilisation de ces contributions".
76. Il est donc proposé d'appliquer à ces contributions le traitement suivant:
- i. Dans le cas des PMA, les contributions locales reçues seront conservées par les bureaux de pays et utilisées comme ressources supplémentaires pour les services d'appui aux activités menées dans le pays.
  - ii. Dans le cas des pays autres que les PMA, les contributions en espèces reçues du gouvernement, jusqu'à concurrence de 50 pour cent du montant des dépenses de personnel et des autres coûts locaux financés au moyen du budget AAP, seront versées au crédit du Fonds général au titre des recettes provenant des CCEG et l'excédent éventuel sera conservé par les bureaux de pays et utilisé comme ressources supplémentaires pour les services d'appui aux activités menées dans le pays.
  - iii. Dans le cas des autres pays où le PAM n'a pas de bureaux ou ne fournit pas de services d'appui financés au moyen du budget AAP, les contributions en espèces reçues du gouvernement seront conservées sur place pour couvrir les dépenses locales.

---

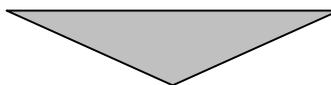
<sup>4</sup> WFP/EB.A/2003/6-A/1.



77. En ce qui concerne l'utilisation du produit des placements, le PAM s'emploie à améliorer l'utilisation des liquidités en rationalisant ses procédures de travail. Cela permettra de réduire le solde des liquidités, ce qui se traduira surtout par une réduction du revenu des placements. Les taux d'intérêt étant ce qu'ils sont actuellement, le rendement des placements a beaucoup diminué.
78. Pour ces deux raisons, les intérêts produits par les placements baisseront certainement. Le Secrétariat propose par conséquent de maintenir la politique actuelle, à savoir que toute utilisation du revenu des placements doit être approuvée par le Conseil.



## APERÇU GENERAL DU BUDGET DES SERVICES D'APPUI



79. Conformément au programme d'harmonisation des budgets des organismes des Nations Unies, le budget du PAM pour l'exercice biennal 2004–2005 fait apparaître séparément les coûts d'appui et les coûts opérationnels. Bien que les autres organismes des Nations Unies préparent un seul budget pour les services d'appui, la structure de financement qui est propre au PAM exige de regrouper dans le budget les CAD et les CAI (ou les dépenses AAP) pour pouvoir faire des comparaisons.
80. Le total du budget des services d'appui requis pour mettre en oeuvre des activités d'une valeur de **3,901 milliards de dollars**, représentant **8,967 millions de tonnes de produits**, se chiffre à **867,431 millions de dollars**, soit 18 pour cent du coût total, montant qui se décompose comme suit:

<b>TABLEAU 27: BUDGET DES SERVICES D'APPUI DU PAM</b> (en milliers de dollars)			
	<b>2000–2001</b> chiffres effectifs	<b>2002–2003</b> estimation	<b>2004–2005</b> projection
	(en milliers de dollars)		
Services d'appui aux programmes —bureaux régionaux et bureaux de pays	389 852	532 190	564 250
Services d'appui aux programmes —siège	29 848	19 331	28 427
<b>Total partiel, appui aux programmes</b>	<b>419 700</b>	<b>551 521</b>	<b>592 677</b>
Gestion et administration	114 677	122 726	173 754
<b>Total partiel pour les postes susmentionnés</b>	<b>534 377</b>	<b>674 247</b>	<b>766 431</b>
Fonds d'équipement et autres	60 000	35 000	50 000
Amélioration du système de sécurité			10 000
Incidence des fluctuations des taux de change sur les dépenses de personnel			41 000
<b>Total des coûts d'appui et autres coûts</b>	<b>594 377</b>	<b>709 247</b>	<b>867 431</b>
Comptes spéciaux/Fonds général	6 000	64 000	16 000
Coûts d'appui et comptes spéciaux/Fonds général	600 377	773 247	883 431
<b>TOTAL DES COÛTS</b>	<b>3 190 000</b>	<b>4 403 998</b>	<b>4 784 289</b>
Appui aux programmes en pourcentage du total des coûts	13,0	12,5	12,4
Gestion et administration en pourcentage du total des coûts	3,6	2,8	3,6



<b>TABLEAU 27: BUDGET DES SERVICES D'APPUI DU PAM</b> (en milliers de dollars)			
	<b>2000–2001</b> chiffres effectifs	<b>2002–2003</b> estimation	<b>2004–2005</b> projection
	(en milliers de dollars)		
Appui aux programmes et gestion et administration en pourcentage du total des coûts	16,8	15,3	16,0
Autres services d'appui et incidence des fluctuations des taux de change sur les dépenses de personnel en pourcentage du total des coûts	1,9	0,8	2,1
<b>Total des coûts d'appui</b>	<b>18,6</b>	<b>16,1</b>	<b>18,1</b>
Comptes spéciaux/Fonds général en pourcentage du total des coûts	0,2	1,5	0,3
Total des coûts d'appui et Fonds général en pourcentage du total des coûts	18,8	17,6	18,5

81. Le budget des services d'appui pour l'exercice biennal 2004–2005 permettra de financer 5 637 postes, dont 1 618 au titre du budget AAP et 4 019 au titre des CAD. En 2002–2003, les chiffres ont été de 7 179 postes au total, dont 1 241 financés au titre du budget AAP et 5 938 au titre des CAD. Globalement, dans le projet de budget pour l'exercice biennal 2004–2005, le nombre de postes financés au titre du budget AAP reflète une augmentation de 377 et celui des postes financés au titre des CAD une diminution de 1 919. Un certain nombre de postes CAD ont été régularisés et seront désormais financés au titre du budget AAP; d'autres disparaîtront lorsque les opérations d'urgence considérées prendront fin. Globalement, le nombre de postes financés au moyen du budget des services d'appui pour 2004–2005 accuse une diminution de 1 542. L'on trouvera de plus amples détails sur les variations du nombre des postes sous les rubriques correspondantes.
82. Le budget des services d'appui a été conçu de manière à assurer un soutien efficace et efficient des opérations du PAM et la réalisation des priorités stratégiques du Programme. Il tend en particulier à remédier aux points faibles identifiés dans le Plan stratégique.
83. Le PAM s'emploiera à remédier à ces points faibles en mettant l'accent sur les priorités de gestion ci-après:
- PG1) Renforcement des partenariats;
  - PG2) Gestion des ressources humaines;
  - PG3) Gestion axée sur les résultats et rapports;
  - PG4) Renforcement de la base de connaissances du PAM;
  - PG5) Renforcement de l'appui opérationnel;
  - PG6) Examen des procédures de l'Organisation;
  - PG7) Amélioration de la transparence et responsabilisation;
  - PG8) Communication et plaidoyer; et
  - PG9) Plus de ressources pour plus de besoins.
84. L'on trouvera à la fin de la présente section de plus amples détails sur les résultats escomptés, par priorité de gestion et par division.



## COÛTS D'APPUI DIRECTS

85. L'élément CAD est défini comme étant le coût variable de la gestion des opérations dans un bureau de pays. Sur le total du budget des services d'appui du PAM projeté pour l'exercice biennal 2004–2005, 461 millions de dollars, soit 53 pour cent, seront financés au titre des CAD.
86. Les bureaux de pays ont préparé pour l'exercice biennal 2004–2005 des budgets des CAD fondés sur le total des ressources requises pour mettre en oeuvre les opérations prévues au budget. Le tableau 28 illustre le total des CAD par région.

<b>TABLEAU 28: COÛTS D'APPUI DIRECTS, PAR RÉGION*</b>			
	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
	(en milliers de dollars)		
Asie	61 083	46 894	48 679
Europe orientale	24 057	14 422	
Amérique latine et Caraïbes	8 515	8 456	8 778
Méditerranée, Moyen-Orient et Asie centrale	54 670	131 926	151 919
Afrique orientale et centrale	210 962	135 138	140 282
Afrique de l'Ouest		22 540	23 398
Afrique australe		52 054	54 015
*Autres	11 324	31 836	34 023
<b>TOTAL</b>	<b>370 611</b>	<b>443 247</b>	<b>461 094</b>

Note: La composition par pays de chaque région ayant changé, il se peut que les chiffres ne soient pas tout à fait comparables.

\* Coûts non imputés à une région spécifique.

87. Le tableau 29 illustre les CAD pour les exercices biennaux 2002–2003 et 2004–2005 par principal poste de dépense.

<b>TABLEAU 29: COÛTS D'APPUI DIRECTS, PAR POSTE DE DÉPENSE</b>		
	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
	(en milliers de dollars)	
Personnel	242 159	251 377
Consultants	28 811	29 908
Voyages	45 691	47 430
Communications	9 356	9 712
Systèmes d'information	45 265	47 963
Autres frais de bureau	71 965	59 704
Provision pour UNSECOORD	*	15 000
<b>TOTAL</b>	<b>443 247</b>	<b>461 094</b>

\* 6,5 millions de dollars couverts par le Fonds général et 500 000 dollars couverts par une allocation supplémentaire du budget AAP.



## **SYSTEME COMMUN DE SECURITE: UNSECOORD**

### **Rappel de la période 2001–2003**

88. En juillet 2001, il a été procédé en vue du système de la gestion de la sécurité dans le cadre du système des Nations Unies à un recensement de tous les fonctionnaires en poste dans tous les lieux d'affectation situés dans des pays autres que ceux de l'OCDE. Il est ressorti de ce recensement que le PAM avait sur le terrain 7 097 agents, ce qui correspondait à 12,12 pour cent du coûts des mesures de sécurité du système des Nations Unies.
89. Conformément à l'accord de participation aux coûts adopté par l'Assemblée générale, la part revenant au PAM des dépenses de sécurité pour l'exercice biennal 2002–2003 a été estimée à 6,5 millions de dollars. À sa troisième session ordinaire d'octobre 2001, le Conseil d'administration du Programme a utilisé un prélèvement ponctuel sur le Fonds général d'un montant suffisant pour financer la part revenant au PAM du budget de l'UNSECOORD pour 2003–2004 approuvé par l'Assemblée générale (décision 2001/EB.3/39). En décembre 2001, le Secrétariat a viré ce montant du Fonds général au Compte pour la sûreté et la sécurité du personnel pour mettre de côté une somme correspondant à sa contribution.
90. Comme le Conseil en a été informé en mai 2003 (voir le document WFP/EB.A/2003/8-D), l'UNSECOORD a réussi à recruter 100 spécialistes de la sécurité sur le terrain plus rapidement que prévu selon le mécanisme de budgétisation de l'Organisation des Nations Unies, selon lequel les nouveaux postes ne sont financés que pour la deuxième année de l'exercice biennal, qui avait prévu un retard d'un an dans ce recrutement. S'il s'agit là d'un élément positif du point de vue de la sécurité, cela n'en a pas moins des incidences concrètes sur la part revenant au PAM des dépenses de sécurité pour l'exercice biennal en cours, qui sera de l'ordre de 7 à 8 millions de dollars.

### **Projet de budget: dépenses afférentes aux mesures de sécurité pour l'exercice biennal 2004–2005**

91. La part revenant au PAM des dépenses afférentes au système commun de sécurité pour l'exercice biennal à venir dépendra des résultats du dernier recensement réalisé en juillet 2003. Selon le recensement, la part revenant au PAM du total du projet de budget prévu pour les mesures de sécurité, à savoir 87 millions de dollars, devrait s'établir à 15 pour cent du total, soit à 13 millions de dollars pour l'exercice biennal.
92. Afin de garantir le bien-être de ses employés et des membres de leurs familles, le PAM a souscrit une police d'assurance contre les actes criminels qui prévoit le versement d'indemnités aux ayants droit des agents du PAM recrutés sur les plans international ou national qui sacrifient leurs vies au service de la mission du PAM, qui est de nourrir les pauvres qui ont faim. Depuis les tragiques événements du 11 septembre 2001, le coût de cette couverture n'a cessé d'augmenter et une couverture ininterrompue des plus de 10 000 fonctionnaires du PAM et agents associés pour l'exercice biennal à venir exigera une provision de 2 millions de dollars.
93. Cela étant, il a été constitué une provision de 15 millions de dollars pour couvrir le montant estimatif de la participation aux coûts du système de la sécurité et les primes d'assurance pour l'exercice biennal à venir.



## **MECANISME D'AVANCES AU TITRE DES COÛTS D'APPUI DIRECTS**

94. Le Mécanisme d'avances au titre des coûts d'appui directs a été approuvé par le Conseil d'administration en 1999 dans le cadre des nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme. Lorsqu'il a approuvé le budget du PAM pour l'exercice biennal 2000–2001, le Conseil d'administration a autorisé le Directeur exécutif à allouer jusqu'à 33 millions de dollars aux avances des coûts d'appui directs dans le cadre de ce mécanisme. Depuis lors, celui-ci a été utilisé jusqu'à concurrence de son niveau maximum.
95. Pendant l'exercice biennal 2002–2003, le PAM a utilisé le Mécanisme pour avancer au titre des CAD 67 millions de dollars à 130 opérations différentes menées dans 65 pays. Sur ce chiffre, 43 millions de dollars ont été nécessaires pour des activités de développement et 24 millions de dollars pour des opérations d'urgence et des IPSR.
96. En 2002, le PAM a avancé 33,2 millions de dollars, dont 21,2 millions de dollars pour des activités de développement et le reste, soit 12 millions de dollars, pour aider les bureaux de pays à couvrir les coûts de lancement d'opérations d'urgence et d'IPSR. Le Mécanisme d'avances a notamment été utilisé pour l'opération de secours en Afrique australe, pour laquelle il a été alloué une avance de 5,5 millions de dollars, qui a donné au bureau régional et aux bureaux de pays la possibilité d'avoir accès immédiatement à des fonds et d'étoffer rapidement la présence du PAM sur le terrain. Cette avance a été utilisée aussi pour acheter du matériel et ouvrir des bureaux auxiliaires dans différents pays de la région.
97. En 2003, le PAM a avancé 33,8 millions de dollars, dont 21,8 millions de dollars pour des activités de développement et 12 millions de dollars pour des opérations d'urgence et des IPSR.
98. Sur les 67 millions de dollars avancés en 2002–2003, environ 17 millions de dollars ont été alloués pour couvrir le coût des services de 150 fonctionnaires recrutés sur le plan international. Le Mécanisme a été utilisé aussi pour financer le coût de plus de 1 000 postes d'agents locaux. Une avance de 0,715 million de dollars, destinée à couvrir le coût de la préparation de nouveaux projets de développement et programmes de pays, a également été allouée aux bureaux régionaux.
99. Ce Mécanisme s'est avéré fort utile lors de l'exercice de clôture des projets. Le Bureau du budget (OEDB) a pu faire l'avance de CAD à de nouveaux projets, ce qui a permis aux bureaux de pays de cesser d'engager des dépenses imputées à des projets achevés. Toutefois, du fait des ressources limitées disponibles au titre de ce Mécanisme, OEDB n'a pas pu donner suite à toutes les demandes d'avance.
100. Au cours de l'exercice biennal écoulé, les demandes d'avances sur ce Mécanisme n'ont cessé d'augmenter. Le Mécanisme s'est avéré être un outil utile qui a permis au PAM de répondre à des besoins imprévus en moins de 72 heures sans pour autant entraver les apports de liquidités aux activités de développement en cours. Le Mécanisme a également contribué à aplanir le profil des dépenses afférentes aux projets. (Les recettes provenant des contributions versées pour couvrir les CAD correspondent rarement aux dépenses). Le Mécanisme a été reconstitué méthodiquement et le recouvrement des montants avancés n'a suscité aucun problème majeur. À maintes occasions, de nouvelles demandes ayant été présentées, le Bureau du budget a été forcé de recouvrir les CAD bien avant la date prévue, ce qui a forcé beaucoup de bureaux de pays à limiter le niveau de leurs opérations et ainsi entraîner des retards dans leur exécution.



101. Le principal élément qui ait restreint l'utilisation du Mécanisme est le montant des ressources dont il est doté. Le Secrétariat propose par conséquent de porter ses ressources à 60 millions de dollars, ce qui représente environ trois mois de besoins ou 13 pour cent du montant total des CAD du Programme pour l'exercice biennal 2004-2005.
102. Cette mesure, si elle est approuvée, permettra de couvrir plus facilement les coûts de démarrage des nouvelles opérations sans entraver le financement des opérations en cours.

## **BUDGET AAP**

### **APERÇU GENERAL**

103. Le budget AAP est utile aussi pour financer les activités d'appui aux programmes et les activités de gestion et d'administration. Pour l'exercice biennal 2004–2005, 35 pour cent du total des coûts d'appui seront financés au moyen du budget AAP. Celui-ci se chiffre à 305 millions de dollars, niveau nécessaire pour appuyer les activités opérationnelles proposées. Le budget AAP prévoit l'allocation de crédits au renforcement des capacités dans des domaines prioritaires et le financement d'activités de base actuellement financées au moyen de ressources extrabudgétaires. Sur ce budget de 305 millions de dollars, 54 millions de dollars seront alloués aux activités de renforcement des capacités tendant à remédier aux points faibles identifiés dans le Plan stratégique. Dans le projet de budget AAP pour l'exercice biennal 2004–2005, il est demandé 1 618 postes, contre 1 241 pour l'exercice biennal 2002–2003, soit une augmentation de 377 postes. Sur ce chiffre, 159 postes sont requis pour renforcer les capacités, et le reste sera utilisé pour mener à bien les activités usuelles et pour régulariser et intégrer au budget AAP des postes financés jusqu'à présent au moyen de ressources extrabudgétaires et des CAD.
104. Le budget AAP a été établi à la lumière des besoins et des priorités du PAM ainsi que de l'avis exprimé par le Conseil d'administration, à savoir que le PAM doit financer au moyen du budget AAP les activités de base et les mesures de renforcement des capacités. L'on trouvera à l'annexe IV des informations détaillées sur la méthodologie suivie pour l'établissement du budget.
105. Le Plan stratégique identifie 12 points faibles, dont 10 feront l'objet de mesures financées au moyen du budget des services d'appui (voir l'encadré ci-après). La question "Le financement des programmes de pays pose des difficultés qui empêchent d'en atteindre pleinement les objectifs" est visée dans la Section II du présent document. La question "Le classement des activités par catégorie peut faire obstacle à une programmation méthodique" n'a pas été évoquée étant donné que le projet de budget est fondé sur les catégories d'activités existantes.
106. L'encadré ci-dessous énumère les 10 points faibles auxquels tendront à remédier les activités prévues dans le budget des services d'appui ainsi que la division principalement responsable. Les budgets des diverses divisions reflètent cette responsabilité.



<b>POINTS FAIBLES DU PAM</b>	
i.	Il est nécessaire que le PAM mette en oeuvre un Plan stratégique complet en matière de ressources humaines. <i>[Action: Division des ressources humaines]</i>
ii.	Pour une large part, la capacité du PAM d'améliorer ses moyens de programmation et la qualité de celle-ci a été tributaire de ressources extrabudgétaires. <i>[Action: Département des opérations et Département des politiques et des affaires extérieures]</i>
iii.	Il est nécessaire d'améliorer l'évaluation des besoins. <i>[Action: Département des opérations]</i>
iv.	Les faiblesses des processus de gestion interne ainsi que l'insuffisance des mécanismes de financement anticipé ont entraîné des rigidités et des problèmes opérationnels. <i>[Action: Département de la mobilisation de fonds et de la communication et Examen des procédures de l'Organisation]</i>
v.	La lenteur de la mise en route du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) dans les bureaux de pays du PAM a empêché de profiter de tous les avantages de la décentralisation de la gestion financière. <i>[Action: Division des technologies de l'information et des communications et Division des finances]</i>
vi.	Le PAM dépend d'un trop petit nombre de donateurs. <i>[Action: Département de la mobilisation de fonds et de la communication]</i>
vii.	La politique actuelle de recouvrement intégral des coûts fait obstacle à l'apport de contributions par de nouveaux donateurs. <i>[Action: Département de la mobilisation de fonds et de la communication]</i>
viii.	Le fait que le PAM ne soit pas bien connu du public dans les pays donateurs a freiné la mobilisation de ressources. <i>[Action: Département de la mobilisation de fonds et de la communication et Département des politiques et des affaires extérieures]</i>
ix.	La possibilité d'inscrire l'aide alimentaire dans un ensemble plus large de mesures d'assistance dépend beaucoup des partenaires d'exécution, et fait que le PAM n'est que partiellement en mesure de vérifier les résultats et d'en rendre compte. <i>[Action: Département des opérations et Département des politiques et des affaires extérieures]</i>
x.	La gestion axée sur les résultats n'a progressé que lentement, et des améliorations doivent être apportées au système d'établissement des rapports. <i>[Action: Division de la gestion axée sur les résultats]</i>



107. Le montant de 54 millions de dollars prévu au budget AAP pour renforcer les capacités et remédier aux points faibles susmentionnés se décompose comme suit.

<b>TABLEAU 30: RENFORCEMENT DES CAPACITÉS</b>		
<b>Initiative</b>	<b>Coût total (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de fonctionnaires</b>
<b>Accroissement de l'appui technique aux programmes</b>		
Égalité entre les sexes	1	0
VIH/SIDA	1	0
Nutrition	1	4
Alimentation scolaire	7	5
Gestion axée sur les résultats	3	3
Appui opérationnel et qualité des opérations (y compris COMPAS, logistique, achats)	4	22
<b>Total partiel</b>	<b>17</b>	<b>34</b>
<b>Renforcement de la sécurité du personnel</b>		
Amélioration du système de sécurité du personnel	1	2
<b>Total partiel</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Renforcement des mécanismes administratifs</b>		
Renforcement de la gestion financière	4	25
Renforcement de la gestion des ressources humaines	7	27
WINGS: appui/déploiement	7	18
Examen des procédures de l'Organisation	4	8
<b>Total partiel</b>	<b>22</b>	<b>78</b>
<b>Partenariats, communication et élargissement de la base de donateurs</b>		
Renforcement des partenariats	1	5
Mobilisation de fonds, communication, plaidoyer	13	40
<b>Total partiel</b>	<b>14</b>	<b>45</b>
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>159</b>

108. Le tableau ci-après expose les activités de renforcement des capacités qui seront menées au niveau de l'ensemble du Programme.



**TABLEAU 31: BUDGET AAP—INITIATIVES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, PAR DIVISION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2004–2005 (en millions de dollars)**

	RB	ODF	FS	HR	MS	ICT	OEDA	OEDI	OEDO	OEDB	OEDR	BPR	PED	PSP	PSPW	PER	FCD	TOTAL	
Accroissement de l'appui technique aux programmes																			
Égalité entre les sexes														0,70					0,7
VIH/SIDA														0,70					0,7
Nutrition	0,50													0,80					1,3
Alimentation scolaire														6,50					6,5
Gestion axée sur les résultats	0,90										2,30								3,2
Appui opérationnel et qualité des opérations (y compris COMPAS, logistique, achats)	2,0	1,6				0,4													4,0
<b>Renforcement de la sécurité du personnel</b>																			
Amélioration du système de sécurité du personnel	0,60				0,20														0,8
<b>Renforcement des mécanismes administratifs</b>																			
Renforcement de la gestion financière	1		0,90			0,50	0,90	0,50	0,04	0,30									4,14
Renforcement de la gestion des ressources humaines				6,50		0,72													7,22
WINGS: appui/déploiement	0,70				0,20	6,45						4,10							7,35
Examen des procédures de l'Organisation																			4,1
<b>Partenariats, communication et élargissement de la base de donateurs</b>																			
Renforcement des partenariats													0,40					0,31	0,81
Mobilisation de fonds, communication, plaidoyer	0,50																12,82		13,32
<b>TOTAL</b>	<b>6,20</b>	<b>1,60</b>	<b>0,90</b>	<b>6,50</b>	<b>0,40</b>	<b>8,07</b>	<b>0,90</b>	<b>0,50</b>	<b>0,04</b>	<b>0,30</b>	<b>2,30</b>	<b>4,10</b>	<b>0,40</b>	<b>8,70</b>	<b>0,31</b>	<b>0,10</b>	<b>12,82</b>	<b>0,10</b>	<b>54,14</b>



109. De plus amples détails sur les initiatives de renforcement des capacités figurent ci-dessous sous chaque rubrique appropriée.
110. Le tableau 32 contient une comparaison du projet de budget AAP pour l'exercice biennal 2004–2005, par ligne de crédit, les chiffres effectifs de 2000–2001 et les coûts estimatifs de 2002–2003.



TABLEAU 32: DÉCOMPOSITION DU BUDGET AAP, PAR LIGNE DE CRÉDIT (en milliers de dollars)									
	2000-2001*			2002-2003			2004-2005		
	Effectifs			Effectifs			Effectifs		
	Cadre organique	Total	Coût total	Cadre organique	Total	Coût total	Cadre organique	Total	Coût total
Services d'appui aux programmes —bureaux régionaux et bureaux de pays	151,5	630	85 241	156,8	646,4	88 94,3	199,1	752,1	103 156
Services d'appui aux programmes —siège	47	119	29 848	48	124	19 33 <sup>1</sup>	79,1	167,1	28 427
Gestion et administration	194,5	426,5	114 677	229,3	470,3	122 726	383,2	699,2	173 754
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>1 175,5</b>	<b>229 766</b>	<b>434,1</b>	<b>1 240,7</b>	<b>231 00</b>	<b>661,4</b>	<b>1 618,4</b>	<b>305 337</b>

Note: La colonne "coût total" reflète aussi bien les dépenses de personnel que les autres dépenses.

\* Les chiffres de 2000-2001 excluent le montant de 6,3 millions de dollars viré au Compte spécial du FMIP.



## UTILISATION DES CREDITS SUPPLEMENTAIRES OUVERTS AU BUDGET AAP POUR 2002–2003

111. Le Directeur exécutif est autorisé à ajuster le budget AAP dès lors que le volume des opérations varie de plus de 10 pour cent par rapport au niveau prévu. Pour l'exercice biennal 2002–2003, le volume des opérations a dépassé de 59 pour cent les estimations initiales. Cela étant, le Directeur exécutif a accru le budget AAP de 31 millions de dollars, soit 15,5 pour cent du budget initial. Le tableau 33 résume les utilisations des crédits supplémentaires ouverts au budget AAP:

TABLEAU 33: UTILISATION DES CRÉDITS SUPPLÉMENTAIRES OUVERTS AU BUDGET AAP	
Millions de dollars	Poste
1,2	Création de la Division de la gestion axée sur les résultats et examen du programme de décentralisation
3,6	Alimentation scolaire, y compris dans le cadre de l'initiative PAM/Banque mondiale
0,4	Amélioration du programme de recrutement de jeunes diplômés (HR)
18,8	Matériel informatique et de communication et formation connexe
1,5	Matériel de sécurité sur le terrain
1,4	Activités liées au VIH/SIDA
0,5	Nutrition
0,5	Renforcement de l'appui aux ONG, relations avec le pays hôte et contributions à l'Organisation des Nations Unies
0,5	Accroissement de la prime d'assurance contre les actes criminels
0,4	Augmentation des dépenses de communication
0,4	Augmentation des coûts de la gestion financière
1,0	Réaménagement de la tour rouge (au siège)
0,8	Autres activités

## RECLASSEMENT DE POSTES

112. Le reclassement de 20 postes avait été demandé dans le budget de l'exercice biennal 2002–2003 et, en août 2003, il avait été reclassé 17 postes, dont les postes de directeurs de pays en Iraq, au Zimbabwe, au Malawi, en République-Unie de Tanzanie et en République centrafricaine. Les autres reclassements demandés reflétaient les changements d'attribution attachés à certains postes du siège et sur le terrain résultant d'un élargissement des responsabilités de leur titulaire. L'on trouvera à l'annexe I, page 151, une décomposition de ces reclassements par classes.



113. Pour l'exercice biennal 2004–2005, le Directeur exécutif demande au Conseil l'autorisation de reclasser 10 postes.

## SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES — BUREAUX REGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS

114. Le tableau 34 illustre, pour cette catégorie d'activités, la répartition des postes et des coûts par région pour l'exercice biennal 2004–2005 en comparaison de 2000–2001 et 2002–2003.

		2000–2001			2002–2003			2004–2005		
		Effectifs			Effectifs			Effectifs		
		Cadre organique	Total	Coût total	Cadre organique	Total	Coût total	Cadre organique	Total	Coût total
Asie	ODB	22,5	83	11 279	25	95	13 062	28	104	13 796
Europe orientale	ODR	3	18	1 941	3	18	1 847			
Amérique latine et Caraïbes	ODPC	25	104	16 623	24	100	17 405	24	99	14 794
Méditerranée, Moyen-Orient et Asie centrale	ODC	26	109	14 581	24	99	13 450	37,6	148,1	19 841
Afrique de l'Ouest	ODD	23	96	13 660	35	155	20 003	45,5	176,5	23 811
Afrique orientale et australe		31	133	18 382						
Afrique centrale		21	87	8 775						
Afrique orientale et centrale	ODK				25	99	14 958	35	124	17 584
Afrique australe	ODJ				20,8	80,4	8 219	29	100,5	13 330
<b>TOTAL</b>		<b>151,5</b>	<b>630</b>	<b>85 241</b>	<b>156,8</b>	<b>646,4</b>	<b>88 943</b>	<b>199,1</b>	<b>752,1</b>	<b>103 156</b>

Note: La colonne "coût total" reflète aussi bien les dépenses de personnel que les autres dépenses.

115. Pendant l'exercice biennal 2004–2005, l'élément AAP du budget des services d'appui financera une structure standard des bureaux de pays dans les pays où opère le PAM, six bureaux régionaux et un bureau de région. À la fin de 2003, le Bureau pour l'Europe orientale cessera d'exister et les cinq pays de cette région relèveront désormais du Bureau pour la Méditerranée, le Moyen-Orient et l'Asie centrale (ODC), au Caire.

116. Les crédits demandés au titre de cette composante se montent à 103,2 millions de dollars, contre 88,9 millions de dollars pour l'exercice biennal 2002–2003. Sur ce chiffre de 103,2 millions de dollars, 48,4 millions de dollars serviront à fournir un appui aux six bureaux régionaux et au bureau de région. Cette augmentation de 6,65 millions de dollars par rapport aux estimations révisées pour 2002–2003 est imputable à la régularisation des postes financés au moyen de ressources extrabudgétaires et au renforcement des capacités. L'on trouvera au tableau 35 des explications détaillées sur cette augmentation de 6,65 millions de dollars.



<b>TABLEAU 35: DÉCOMPOSITION DÉTAILLÉE DE L'AUGMENTATION, PAR BUREAU RÉGIONAL</b>			
		<b>Nouveaux coûts (dépenses de personnel et autres) (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de fonctionnaires</b>
ODD	Formation en vue de la mise en service du système WINGS	0,4	0
	Chargé du suivi-évaluation P-4	0,3	1
	Chargé de la gestion des ressources P-3	0,3	1
	Responsable du système COMPAS P-3	0,3	1
	Informaticien P-3	0,3	1
	Chargé des finances P-3 (exécution des budgets des projets)	0,3	1
	Administrateurs nationaux (filière/COMPAS, HR, finances)	0,1	3
ODDY	Chef du Service de la logistique et des finances P-4	0,3	1
	Chargé des rapports P-2	0,2	1
	Chargé des ressources P-2	0,2	1
ODJ	Chargé du programme suivi-évaluation P-3	0,3	1
ODK	Spécialiste de la gestion axée sur les résultats P-4	0,3	1
	Chargé de la sécurité sur le terrain P-4	0,3	1
	Administrateurs des programmes de nutrition P-2 et P-3	0,5	2
	Chargé de l'ACV P-2	0,2	1
	Administrateurs nationaux (ICT, finances, logistique)	0,2	4
	Chargé des achats P-4	0,3	1
	Chargé de la logistique P-3	0,3	1
	Reclassements (P-4 à P-5) pour les services de la logistique et des finances	0	0
ODPC	Chargé du système COMPAS P-3	0,3	1
	Services de consultants et frais de voyage pour l'initiative de mobilisation de fonds	0,5	0
	Responsable de la sécurité P-4	0,3	1
Autres	Régularisation de postes/expansion des activités	0,45	72,7
<b>TOTAL</b>		<b>6,65</b>	<b>97,7</b>

117. Sur les 103,2 millions de dollars de crédits projetés au titre de cette composante, 54,8 millions de dollars sont utilisés pour financer une structure standard de bureau de pays dans 76 pays (contre 73 pour l'exercice biennal 2002–2003), avec l'adjonction de l'Albanie, de la Fédération de Russie et du Myanmar. Dans la plupart des cas, les bureaux de pays recevront au titre du budget AAP un montant destiné à financer un poste de fonctionnaire du cadre organique recruté au plan international (directeurs de pays), deux postes d'administrateurs nationaux et trois postes d'agents des services généraux, et recevront en



autre 110 000 dollars par an pour couvrir les dépenses locales de fonctionnement, ce qui représente une augmentation de 100 pour cent par rapport aux 55 000 dollars prévus au budget pour l'exercice biennal 2002–2003. L'augmentation totale du budget des bureaux de pays par rapport à l'exercice biennal 2002–2003 est de 7,4 millions de dollars.

118. Il est également prévu un montant de 5,7 millions de dollars pour le renforcement des services financiers, activité qui sera financée en tant qu'initiative ponctuelle. L'on trouvera de plus amples détails à ce sujet dans la Section III.

## SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES — SIEGE

119. Cette composante du budget AAP a trait aux services d'appui que le Département des opérations (OD) fournit aux programmes du PAM. En 2003, OD a été restructuré pour mettre un accent plus marqué sur la préparation des programmes et l'intervention et sur l'ensemble du circuit de livraison des produits alimentaires (de la programmation au transport en passant par les achats). Le Département des opérations comprend le Bureau du Directeur associé des opérations (ODO), le Service des achats de produits alimentaires (ODF), le Service de la programmation (ODP) et la Division du transport, de la planification préalable et des interventions (OTP).

120. L'on trouvera au tableau 36 une décomposition des estimations des dépenses de personnel et des autres dépenses pour l'exercice biennal 2004–2005, en comparaison des chiffres effectifs de 2000–2001 et des coûts estimatifs de 2002–2003.

	2000–2001 chiffres effectifs			2002–2003 estimation			2004–2005 projection		
	Effectifs			Effectifs			Effectifs		
	Cadre orga- nique	Total	Coût total	Cadre orga- nique	Total	Coût total	Cadre orga- nique	Total	Coût total
ODO	5	13,5	2 402	6	15	5 222	10	20	3 774
ODA	2	3	1 902						
ODP	8	23,5	3 245	8	24	3 202	10	28	4 151
OHA**	4	7	1 987						
ODF				5	13	641	9	20	3 085
OT**	28	72	14 288	29	72	10 266	50,1	99,1	17 416
OAE			2 140						
OLC			389						
OMN			520						
OSA			2 975						
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>119</b>	<b>29 841</b>	<b>48</b>	<b>124</b>	<b>19 331</b>	<b>79,1</b>	<b>167,1</b>	<b>28 421</b>

Note: La colonne "coût total" reflète aussi bien les dépenses de personnel que les autres dépenses.

\* Le Bureau des affaires humanitaires (OHA) a été rattaché au Département des politiques et des affaires extérieures (PED) en 2003.

\*\* Y compris l'ACV.



121. Les crédits qu'il est proposé d'ouvrir pour les services d'appui aux programmes au siège se montent à 28,4 millions de dollars, contre 19,3 millions de dollars pendant l'exercice biennal 2002–2003, soit une augmentation de 9,1 millions de dollars, imputable pour l'essentiel à la régularisation de postes. L'on trouvera des explications détaillées sur cette augmentation au tableau 37. Grâce au Partenariat stratégique institutionnel, le PAM a pu créer des postes dans les domaines de la sécurité des transports aériens, de l'évaluation des besoins et de la planification des interventions d'urgence. Après évaluation, le PAM régularisera ces postes et les financera au moyen du budget AAP. En outre, plusieurs postes nouveaux ainsi que des fonds pour des services de consultants et un appui autre qu'en personnel ont été ajoutés dans les domaines suivants: renforcement des capacités de ODF pour lui permettre de faire face à l'augmentation des achats internationaux et locaux; préparation des interventions d'urgence; et amélioration de la qualité de la programmation et des rapports, afin de remédier au point faible ci-après: "Pour une large part, la capacité du PAM d'améliorer ses moyens de programmation et la qualité de celle-ci a été tributaire de ressources extrabudgétaires". OD s'emploiera à résoudre les problèmes identifiés en ce qui concerne les évaluations des besoins. L'accent sera mis aussi sur l'excellence des programmes en général, la qualité des programmes et le renforcement des capacités dans le cadre de toutes les opérations du PAM. L'on trouvera à la fin de cette section de plus amples détails sur les objectifs, les résultats et les indicateurs de performance.

**TABLEAU 37: DÉCOMPOSITION DÉTAILLÉE DE L'AUGMENTATION DES COÛTS D'APPUI AUX PROGRAMMES — SIÈGE**

OD (siège)		Nouveaux coûts (dépenses de personnel et autres) (en millions de dollars)	Nombre de fonctionnaires
ODO	Régularisation de postes (financement au moyen du budget AAP)	0,44	2
		<b>0,44</b>	<b>2</b>
ODF	Groupe de l'assurance-qualité, augmentation des achats locaux et internationaux Régularisation de postes (financement au moyen du budget AAP)	1,6	9
		0,1	1
		<b>1,7</b>	<b>10</b>
ODP	Régularisation de postes (financement au moyen du budget AAP)	0,56	4
		<b>0,56</b>	<b>4</b>
OTP	Régularisation de postes (financement au moyen du budget AAP)	4,62	27
		<b>4,62</b>	<b>27</b>
Autres	Expansion des activités	1,78	0,1
<b>TOTAL OD (SIÈGE)</b>		<b>9,10</b>	<b>43,1</b>

122. L'on trouvera aux tableaux B et C de l'annexe II d'autres informations détaillées concernant les dotations en effectifs et les dépenses AAP par unité administrative.



## GESTION ET ADMINISTRATION

123. Cette composante du budget des services d'appui à trait au Bureau du Directeur exécutif (OED), au Département des politiques et des affaires extérieures (PED) et au Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FCD), qui constituent les Bureaux de la direction générale. Cette composante englobe également le Département de l'administration, qui comprend la Division des finances (FS), la Division des technologies de l'information et de la communication (ICT), la Division des ressources humaines (HR) et la Division des services de gestion (MS).
124. Les principaux changements organisationnels à signaler pendant l'exercice 2002–2003 ont été la création de la Division de la gestion axée sur les résultats (OEDR) en février 2003, qui relève directement du Directeur exécutif; la création, en février 2003 également, du nouveau Département des politiques et des affaires extérieures confié à un nouveau Directeur exécutif adjoint, chargé de s'occuper des questions liées aux politiques, aux stratégies et à l'appui aux programmes ainsi que des relations avec les autres institutions et avec le Conseil d'administration; et le regroupement de différentes unités chargées des ressources et des relations extérieures au sein d'un nouveau Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FCD), placé sous la responsabilité d'un nouveau Sous-Directeur exécutif. La plupart des nouveaux départements et divisions ont été créés en transférant certaines unités d'un service à un autre, mais il faudra renforcer leurs capacités pour leur permettre de s'acquitter de leurs mandats. Cela explique en partie l'augmentation du budget des services de gestion et d'administration. Cette augmentation est due aussi au fait qu'il importe de pouvoir remédier aux points faibles identifiés dans le Plan stratégique. L'on trouvera au tableau 38 une décomposition du total des dépenses et des effectifs pour l'exercice biennal 2004–2005, en comparaison des chiffres effectifs de 2000–2001 et des estimations pour 2002–2003.



TABLEAU 38: SERVICES D'APPUJ AUX PROGRAMMES —GESTION ET ADMINISTRATION (en milliers de dollars)									
	2000–2001			2002–2003			2004–2005		
	Effectifs			Effectifs			Effectifs		
	Cadre organique	Total	Coût total	Cadre organique	Total	Coût total	Cadre organique	Total	Coût total
OED	32	56	13 321	37,5	66	12 633	41	74	16 741
BPR							5,4	8,4	4 094
FCD	47,5	92,5	22 472	57,5	100,5	18 744	84,8	140,3	33 161
PED	17	25	8 697	42,3	79,8	23 269	63,5	105,5	34 662
<b>Total partiel, gestion</b>	<b>96,5</b>	<b>173,5</b>	<b>44 490</b>	<b>137,3</b>	<b>246,3</b>	<b>54 646</b>	<b>194,7</b>	<b>328,2</b>	<b>88 658</b>
AD	2	4	552	1	2	11 853	2	4	779
FS	19	54	8 940	22	50	7 649	28	61	9 058
ICT	31	64	22 841	30	58	15 919	97,8	137,4	34 764
HR	29	64	20 158	28	63	11 030	43,2	102,6	22 946
MS	17	67	17 696	11	51	15 633	17,5	66	17 550
<b>Total partiel, administration</b>	<b>98</b>	<b>253</b>	<b>76 487</b>	<b>92</b>	<b>224</b>	<b>62 084</b>	<b>188,5</b>	<b>371</b>	<b>85 097</b>
<b>TOTAL</b>	<b>194,5</b>	<b>426,5</b>	<b>114 677*</b>	<b>229,3</b>	<b>470,3</b>	<b>122 726</b>	<b>383,2</b>	<b>699,2</b>	<b>173 754</b>

\* À l'exclusion d'un montant de 6,3 millions de dollars viré au Compte spécial du FMIP.

Note: La colonne "coût total" reflète aussi bien les dépenses de personnel que les autres dépenses, y compris les dépenses statutaires.



125. Les services de gestion et d'administration s'emploieront à remédier à 7 des 12 points faibles identifiés dans le Plan stratégique, qui reflètent l'insuffisance des capacités dans ces domaines. Dans ce contexte, le PAM s'attachera à réaliser les priorités fixées en matière de gestion. L'on trouvera à la fin de la présente section des informations plus détaillées sur ce point ainsi qu'un exposé des objectifs, des résultats et des indicateurs de performance.

### Bureau du Directeur exécutif (OED)

126. Les capacités du OED seront renforcées dans les domaines suivants: appui technique à OEDR, renforcement des mécanismes administratifs à OEDA, OEDI, OEDO, OEDB et Examen des procédures de l'Organisation. Le budget proposé pour OED se monte à 20,8 millions de dollars, soit 8,2 millions de dollars de plus que les estimations budgétaires pour l'exercice biennal 2002–2003. L'on trouvera au tableau 39 une décomposition détaillée de cette augmentation, par unité administrative et par rubrique.

<b>TABLEAU 39: DÉCOMPOSITION DÉTAILLÉE DE L'AUGMENTATION, PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE</b>			
<b>OED</b>		<b>Nouveaux coûts (dépenses de personnel et autres) (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de fonctionnaires</b>
<b>OEDR</b>	Création d'une division spécialement chargée de la gestion axée sur les résultats	2,30	0
		<b>2,30</b>	<b>0</b>
<b>OEDO</b>			
OEDA	Augmentation des activités d'audit et introduction de l'auto-évaluation pour le contrôle des risques (CRSA)	0,9	3,95
OEDI	Augmentation des investigations, examens, missions, services consultatifs et programmes de formation	0,5	1,66
OEDO	Examen des mesures de contrôle, préparation et adoption d'un code d'éthique et fourniture d'une assistance au Directeur exécutif pour les questions de politique générale	0,04	0
		<b>1,44</b>	<b>5,61</b>
<b>BPR</b>	Examen des procédures de l'Organisation	4,10	8,4
		<b>4,10</b>	<b>8,4</b>
<b>OEDB</b>	Promotion d'une utilisation efficace des mécanismes budgétaires par les administrateurs intéressés	0,30	1,9
		<b>0,30</b>	<b>1,9</b>
<b>Autres</b>	Régularisation de postes, augmentation des activités, etc.	0,06	0,5
<b>TOTAL OED</b>		<b>8,20</b>	<b>16,4</b>



## Examen des procédures de l'Organisation

127. Plusieurs développements récents ont mis en relief la nécessité de revoir les modalités selon lesquelles opère le Programme: il s'agit notamment de l'expansion majeure des activités opérationnelles, de l'accent plus marqué qui est mis sur les interventions d'urgence, de l'adoption du nouveau système de gestion de l'information et de l'augmentation des soldes des liquidités.
128. Dernièrement, le PAM a revu les politiques, procédures et pratiques suivies par l'Organisation pour gérer l'aide alimentaire fournie partout dans le monde en vue d'accélérer ses activités, d'assouplir ses interventions et de renforcer l'obligation redditionnelle.
129. Les objectifs de l'Examen des procédures de l'Organisation sont les suivants:
- ◇ **Planification et exécution plus rapides des activités:** Pour raccourcir le délai d'intervention en cas d'urgence, le PAM étudie la façon dont il pourrait être moins tributaire de contributions spécifiques et financer les opérations avant qu'elles ne commencent. Une idée consisterait à passer d'un modèle de financement selon lequel les fonds de roulement seraient utilisés pour transférer les risques de rupture d'approvisionnement des bénéficiaires au PAM. Une telle approche exigerait une amélioration des systèmes de prévision et une gestion plus pointue des stocks disponibles.
  - ◇ **Renforcement de l'obligation redditionnelle et délégation de responsabilités et de pouvoirs accrus au profit du terrain:** La "paternité" et par conséquent la responsabilité complète d'un projet encourageraient beaucoup l'amélioration de la budgétisation des opérations. À cette fin, il faudrait notamment: revoir les délégations de pouvoir existantes, renforcer la gestion financière et budgétaire au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays, améliorer la présentation de rapports au moyen du système WINGS au niveau du terrain et, surtout, investir les directeurs de pays des pouvoirs nécessaires pour qu'ils puissent assumer la responsabilité de toutes les activités opérationnelles.
  - ◇ **Flexibilité accrue:** Le PAM opère dans un environnement imprévisible en mutation constante. Il doit par conséquent adapter ses procédures, sa planification opérationnelle et ses systèmes d'information à ce type d'environnement. Le principal défi consiste à consigner les systèmes de contrôle et de l'obligation redditionnelle nécessaire et la capacité de réagir rapidement dès que changent les circonstances.
130. À cette fin, le PAM a entrepris plusieurs activités dans le cadre de son Examen des procédures de l'Organisation. Pour améliorer l'utilisation faite des contributions et ainsi rationaliser les soldes de trésorerie, il a été constitué au siège et dans les bureaux de pays une équipe chargée de rationaliser l'utilisation faite des contributions à chaque étape des opérations. La clôture des projets a été accélérée. Une autre équipe s'emploie à améliorer le système WINGS pour ménager une plus grande souplesse et pouvoir identifier plus rapidement les économies potentielles. Il a été entrepris d'élaborer des rapports pour donner aux directeurs de pays les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions mieux informées à propos de leurs projets.
131. Des consultants internationaux du *Boston Consulting Group* doivent mener à bien une étude externe de toutes les procédures principales du PAM et établir un modèle de financement, lesquels doivent être achevés d'ici à fin octobre. Cette étude est le prolongement des analyses internes réalisées par l'équipe chargée de l'Examen des procédures de l'Organisation et porte sur l'ensemble des politiques, procédures et pratiques



suivies. Les résultats de l'étude, qui comprendra des indications préliminaires quant aux modifications qui pourraient être apportées à la structure et aux politiques de l'Organisation, seront communiqués au Conseil d'administration à la session en cours dans une note d'information. Tous changements de politique générale exigeant l'approbation du Conseil lui seront soumis en février 2004. L'intention du PAM est de mettre en oeuvre tous les changements résultant de l'Examen des procédures de l'Organisation d'ici à la fin de 2004. Un budget provisoire de 4,1 millions de dollars a été prévu pour la mise en oeuvre des recommandations qui seront formulées à l'issue de cet examen, qui devrait être achevé en 2004, et pour la gestion continue des fonds de roulement.

### Département des politiques et des affaires extérieures (PED)

132. Le renforcement des capacités du PED relève de la Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes (PSP) pour ce qui est de l'appui technique à fournir dans les domaines de l'égalité entre les sexes, du VIH/SIDA, de la nutrition et de l'alimentation scolaire et de PSPW et PER pour ce qui est du renforcement des partenariats. Le budget du Département pour l'exercice biennal 2004–2005 se monte à 34,66 millions de dollars, soit 11,39 millions de dollars de plus que les estimations pour 2002–2003. L'on trouvera au tableau 40 une décomposition détaillée de cette augmentation.

<b>TABLEAU 40: DÉCOMPOSITION DÉTAILLÉE DES AUGMENTATIONS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE</b>			
<b>PED</b>		<b>Nouveaux coûts (dépenses de personnel et autres) (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de fonctionnaires</b>
<b>PSP</b>	Surcroît de coûts de la mise en oeuvre intégrale pendant l'exercice de la stratégie de lutte contre le VIH/SIDA	0,7	0
	Surcroît de coûts des activités de formation et de l'application au niveau du pays des directives concernant les Engagements renforcés en faveur des femmes	0,7	0
	Surcroît de coûts de l'application intégrale pendant l'exercice des activités de nutrition commencées pendant le second semestre de 2003	0,8	2
	Alimentation scolaire	6,5	5
		<b>8,70</b>	<b>7</b>
<b>PSPW</b>	Renforcement des partenariats	0,31	0
		<b>0,31</b>	<b>0</b>
<b>PED</b>	Resserrement des contacts entre le PAM, les ONG et les fondations et création de partenariats avec elles	0,3	3,5
	Rédaction de discours	0,1	0,5
<b>PER</b>	Relations avec le pays hôte	0,1	0,6
		<b>0,10</b>	<b>0,6</b>
<b>Autres</b>	Régularisation de postes, expansion des activités, etc.	<b>1,88</b>	<b>14,1</b>
<b>TOTAL PED</b>		<b>11,39</b>	<b>25,7</b>



## Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FCD)

133. Les capacités de FRC seront renforcées dans les domaines de la mobilisation de fonds, de la communication et du plaidoyer. Le budget proposé pour le Département pour l'exercice biennal 2004–2005 se chiffre à 33,16 millions de dollars, soit 14,42 millions de dollars de plus que les estimations pour 2002–2003. L'on trouvera au tableau 41 une décomposition détaillée de cette augmentation.

TABLEAU 41: DÉCOMPOSITION DÉTAILLÉE DE L'AUGMENTATION, PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE		
FCD	Nouveaux coûts (dépenses de personnel et autres) (en millions de dollars)	Nombre de fonctionnaires
<b>AED:</b> superviser cinq divisions, établir des normes de mobilisation de fonds et de communication et veiller à ce qu'elles soient respectées, formuler et mettre en oeuvre des stratégies de financement des besoins du PAM, assurer un effet de synergie entre la mobilisation de fonds et la communication au niveau de l'ensemble de l'Organisation.	0,10	0
<b>Total AED</b>	<b>0,10</b>	<b>0</b>
<b>FRA:</b> mobiliser des ressources auprès de nouveaux donateurs et de donateurs émergents en Asie: – Un Chef du bureau D-1 et un Assistant administratif G-5 – Loyer et services d'utilité publique – Frais de fonctionnement TIC, frais de voyage, plaidoyer et coûts divers	0,40 0,03 0,12	
<b>Total FRA</b>	<b>0,56</b>	<b>2</b>
<b>FRD:</b> renforcer les capacités de mobilisation de fonds, créer de nouveaux bureaux au Moyen-Orient et en Amérique latine, installer un service de mobilisation de fonds à Paris et à Berlin, couvrir le coût des services d'appui administratifs à ces bureaux et former le personnel des bureaux régionaux et de pays: – Personnel du cadre organique pour les bureaux susmentionnés (quatre P-5, un P-4, un P-2) – Agents des services généraux pour les bureaux susmentionnés (deux G-5, trois G-4) – Coûts de l'établissement des nouveaux bureaux – Formation à la mobilisation de fonds du personnel des bureaux de région et de pays – Personnel supplémentaire pour FRD/siège (trois P-4, un P-3, trois G-4)	1,33 0,47 0,39 0,11 1,08	
<b>Total FRD</b>	<b>3,37</b>	<b>17</b>
<b>FRE:</b> identifier de nouvelles sources de financement dans la Communauté européenne et en Belgique, identifier, formuler et mettre en oeuvre des stratégies de mobilisation de fonds, créer des alliances avec les faiseurs d'opinion et la communauté des ONG: – Personnel supplémentaire pour le bureau (un P-5, un G-5) – Loyer de locaux pour le personnel supplémentaire, coûts d'aménagement, matériel TC/TI	0,35 0,27	
<b>Total FRE</b>	<b>0,61</b>	<b>2</b>
<b>FRJ:</b> identifier de nouvelles sources de financement au Japon, assurer la liaison avec la Ligue de parlementaires, susciter parmi le public une prise de conscience et un appui accru pour le PAM au Japon: – Personnel supplémentaire pour le bureau (un P-5, un P-4, un G-5, un G-4) – Services de consultants (pour JAWFP, le Gouvernement japonais, etc.) – Frais de voyage, frais de bureau, services TIC, loyer	0,65 0,30 0,50	
<b>Total FRJ</b>	<b>1,45</b>	<b>4</b>



<b>TABLEAU 41: DÉCOMPOSITION DÉTAILLÉE DE L'AUGMENTATION, PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE</b>		
<b>FCD</b>	<b>Nouveaux coûts (dépenses de personnel et autres) (en millions de dollars)</b>	<b>Nombre de fonctionnaires</b>
<b>FRP/FRF:</b> mobilisation de fonds dans le secteur privé (fondations et sociétés): – Personnel supplémentaire (0,5 D-2, deux P-5, 1,8 P-4, 0,5 G-6, moins deux P-3) – Surcroît de frais de bureau pour FRF – Surcroît de frais de bureau pour FRP	0,72 0,17 0,42	
<b>Total FRP/FRF</b>	<b>1,31</b>	<b>2,8</b>
<b>FRU:</b> mobiliser des fonds auprès du Gouvernement des États-Unis (USDA, USAID et gouvernement): – Surcroît de frais de bureau – Surcroît des dépenses de personnel (bien que les effectifs demeurent inchangés, l'augmentation pendant l'exercice 2002–2003 concernait une année seulement tandis que pour l'exercice biennal 2004–2005, il s'agit de deux ans)	1,06 0,69	
<b>Total FRU</b>	<b>1,75</b>	<b>0</b>
<b>FRC:</b> assurer une couverture accrue dans les médias du PAM et de ses activités et créer des supports de communication – Personnel supplémentaire (trois P-5, quatre P-4, un P-3, deux P-2, un G-6, un G-4) – Surcroît de frais de bureau	2,24 1,43	
<b>Total FRC</b>	<b>3,67</b>	<b>12</b>
<b>Autres:</b> Régularisation de postes, expansion des activités, etc.	<b>1,60</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL FCD</b>	<b>14,42</b>	<b>39,8</b>

## Département de l'administration (AD)

134. Le PAM comporte quatre départements principaux:

- ◇ opérations
- ◇ mobilisation de fonds
- ◇ politiques et relations extérieures
- ◇ administration

135. À la suite de l'exercice de budgétisation sur une base zéro mené pour l'exercice biennal 2004–2005, le Directeur exécutif recommande que chacune de ces unités soit gérée par un cadre de classe SSG. À l'heure actuelle, un Directeur exécutif adjoint est à la tête du Département des opérations, et tel est le cas aussi pour le Département des politiques et des relations extérieures, tandis qu'un Sous-Directeur exécutif gère le Département de la mobilisation de fonds; ce poste de classe SSG a été transféré du Département de l'administration en 2003.

136. Il apparaît donc comme nécessaire de demander un quatrième poste de classe SSG au PAM pour gérer le Département de l'administration, actuellement placé sous la responsabilité du Directeur du Bureau du Directeur exécutif, afin d'équilibrer les charges de travail et les responsabilités des hauts fonctionnaires du PAM.



137. Il faudra renforcer les capacités de gestion financière de la Division des finances et de gestion du personnel de la Division des ressources humaines, renforcer les services d'appui au système WINGS de la Division des services de gestion et de la Division des technologies de l'information et de la communication et aussi améliorer la sécurité au niveau de la Division des services de gestion. Le projet de budget du Département de l'administration pour l'exercice biennal 2004–2005 se monte à 85,09 millions de dollars, soit 23,0 millions de dollars de plus que les estimations pour 2002–2003. L'on trouvera au tableau 42 une décomposition détaillée de cette augmentation, par unité administrative et par rubrique.

**TABLEAU 42: DÉCOMPOSITION DÉTAILLÉE DE L'AUGMENTATION, PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE**

AD		Nouveaux coûts (dépenses de personnel et autres) (en millions de dollars)	Nombre de fonctionnaires
<b>ASU</b>	Sous-Directeur exécutif	0,3	1
<b>Autre</b>	Coûts liés au matériel TIC en 2002–2003	-11,2	0
<b>Autre</b>	Régularisation de postes, expansion des opérations, etc.	-0,17	1
		<b>-11,07</b>	<b>2</b>
<b>FS</b>	Appui accru pour les états de paie	0,1	1
	Gestion des montants à recevoir des donateurs (fonction transférée de FRD)	0,3	2,5
	Renforcement des capacités de reprogrammation	0,1	0,5
	Création d'une Sous-Division de l'analyse (FSR)	0,4	2
<b>Autre</b>	Régularisation de postes, expansion des opérations, etc.	0,51	5
		<b>1,41</b>	<b>11</b>
<b>ICT</b>	Appui technique au système WINGS	3,7	2
	Formation/voyages	0,72	1,7
	Appui supplémentaire pour la mise en service du système WINGS et appui sur le terrain	0,8	10
	Renforcement des services d'appui web	1	3,8
	Investissement dans le matériel	0,95	0
	Appui au système COMPAS	0,4	2
	Appui à la gestion financière, budgétaire et administrative	0,5	5
<b>Autre</b>	Régularisation de postes, expansion des opérations, etc.	10,77	54,9
		<b>18,84</b>	<b>79,4</b>
<b>MS</b>	Services d'appui sur le terrain, gestion des installations, sécurité, manuel d'administration	0,2	0
	Système WINGS: appui pour le module de gestion des achats/principaux usagers/donateurs non habituels	0,1	0,5
	Système WINGS: installation et mise en service du module voyages dans tous les lieux d'affectation	0,1	0,5
<b>Autre</b>	Régularisation de postes, expansion des opérations, etc.	1,52	14



**TABLEAU 42: DÉCOMPOSITION DÉTAILLÉE DE L'AUGMENTATION,  
PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE**

AD		Nouveaux coûts (dépenses de personnel et autres) (en millions de dollars)	Nombre de fonctionnaires
		<b>1,92</b>	<b>15,0</b>
<b>HR</b>	Médiateurs	0,2	1,5
	Réaffectations, promotions, plan annuel d'affectation, plans et outils de recrutement	1	6
	Rapports statistiques, formulation de politiques	0,5	3
	Perfectionnement du personnel	1	1
	Conseils au personnel, enregistrement	0,8	2,5
	Programmes de formation du PAM	3	11
<b>Autre</b>	Régularisation de postes, expansion des opérations, etc.	5,42	14,6
		<b>11,92</b>	<b>39,6</b>
<b>TOTAL AD</b>		<b>23,02</b>	<b>147,0</b>

## FONDS FIDUCIAIRES

138. Au fil des ans, les donateurs ont mis à la disposition du PAM des fonds fiduciaires qui ont aidé à renforcer les capacités dans des domaines comme la nutrition, la planification des interventions d'urgence, l'ACV et les évaluations des besoins. Bien que le PAM ait intégré au budget AAP un grand nombre d'activités essentielles, il reste des activités qui pourraient utilement être menées à bien grâce aux ressources des fonds d'affectation spéciale. Le budget de ces fonds est fixé à 21 millions de dollars, dont 1 million de dollars du Gouvernement italien pour la rénovation de l'immeuble du siège. Certains fonds d'affectation spéciale de l'exercice biennal en cours seront reportés sur l'exercice biennal 2004–2005; ils sont affectés à de nouvelles activités de renforcement des capacités comme indiqué au tableau 43. Les autres fonds fiduciaires serviront à financer des activités en cours comme l'ACV et l'enrichissement des aliments en micronutriments.



TABLEAU 43: FONDS FIDUCIAIRES DISPONIBLES POUR DES INITIATIVES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, PAR DIVISION ET PAR CATÉGORIE, 2004–2005										
	ODO	OTP	FS	HR	ICT	OEDB	BPR	PED	PSP	TOTAL
<b>Accroissement de l'appui technique aux programmes</b>										
Égalité entre les sexes									0,5	<b>0,5</b>
VIH/SIDA									0,5	<b>0,5</b>
Nutrition									0,5	<b>0,5</b>
Alimentation scolaire									0,5	<b>0,5</b>
Gestion axée sur les résultats										<b>0</b>
<b>Renforcement de la sécurité du personnel</b>										
Amélioration du système de sécurité du personnel										<b>0</b>
<b>Renforcement des mécanismes administratifs</b>										
Renforcement de la gestion financière	0,2		0,3		0,5	0,2				<b>1,2</b>
Renforcement de la gestion des ressources humaines		0,4		1,8						<b>2,2</b>
WINGS: appui/déploiement					1,8					<b>1,8</b>
Examen des procédures de l'Organisation							0,3			<b>0,3</b>
<b>Partenariats, communication et élargissement de la base de donateurs</b>										
Renforcement des partenariats								0,5		<b>0,5</b>
Mobilisation de fonds, communication, plaidoyer										<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>1,8</b>	<b>2,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>2</b>	<b>8,0</b>

## FONDS D'EQUIPEMENT ET AUTRES SERVICES D'APPUI

### CONTEXTE

139. Lorsqu'il a approuvé les Comptes vérifiés de l'exercice biennal 2000–2001 (WFP/EB.3/2002/5-A/1/1), le Conseil d'administration du PAM a approuvé un plan de dépenses pour les excédents et soldes non dépensés. Le Conseil a entériné l'utilisation d'un montant de 11 millions de dollars pour l'établissement d'un Fonds d'équipement et d'un montant de 2,75 millions de dollars pour un Fonds de financement des dépenses récurrentes d'appui aux systèmes. Depuis lors, 2 millions de dollars ont été gérés du Fonds d'équipement à ce dernier Fonds. En outre, un montant supplémentaire de 700 000 dollars a été ajouté au Fonds de financement des dépenses récurrentes d'appui aux systèmes pour le recrutement de personnel ICT supplémentaire.



140. Le Fonds d'équipement a été établi afin de financer les dépenses d'équipement, y compris les programmes de développement et de modernisation des systèmes, et pour garantir que les services d'information rendus possibles par les investissements effectués dans le FMIP restent efficaces à long terme.

141. Les dépenses d'équipement financées par le Fonds doivent remplir les conditions suivantes:

- ◇ elles doivent avoir des avantages à long terme au-delà de l'exercice biennal en cours; et
- ◇ elles ne doivent pas pouvoir être couvertes au moyen du budget AAP de l'exercice biennal en cours.

### SITUATION DU FONDS D'EQUIPEMENT, 2002–2003

142. Le tableau 44 illustre les crédits révisés ouverts et les dépenses effectuées jusqu'en août 2003.

<b>TABLEAU 44: BUDGET, DÉPENSES ET ÉTAT D'AVANCEMENT</b>			
<b>Poste</b>	<b>Crédits alloués (en millions de dollars)</b>	<b>Dépenses jusqu'en août 2003 (en dollars)</b>	<b>Date d'achèvement prévue</b>
<b>Fonds d'équipement</b>			
Achèvement des modules HR/états de paie du système WINGS	2,50	789 646	Fin 2005
Appui ponctuel à la gestion du TTEM	0,42	84 903	Juillet 2004
Remplacement des serveurs du siège et modernisation des réseaux LAN et ETNet	1,45	1 092 873	Décembre 2004
Normalisation des licences de logiciels dans les bureaux de pays	0,70	305 321	Juillet 2004
Mise en service du système WINGS dans tous les bureaux de pays (y compris modernisation du système COAG-SAPInt)	4,0	1660 605	Fin 2003
<b>TOTAL Fonds d'équipement</b>	<b>9,07</b>	<b>3 933 348</b>	

143. Le Fonds d'équipement a été utilisé pour financer les projets suivants:

- ◇ Le projet de modernisation du réseau LAN et des serveurs, dont le coût est estimé à 800 000 dollars, est presque achevé (il devrait l'être en décembre 2003) et absorbera l'intégralité des crédits ouverts au budget. La migration des pays ETNet, dont le coût est estimé à 650 000 dollars, doit commencer après que la nouvelle norme VSAT aura été arrêtée, en septembre 2003. La migration devrait être achevée à la fin de 2004.
- ◇ L'achat de licences des logiciels dont l'Organisation a besoin (par exemple Lotus Notes, logiciel anti-virus), dont le budget se monte à 700 000 dollars, est en cours et les crédits disponibles devraient être intégralement utilisés d'ici à la mi-2004.
- ◇ Le projet d'achèvement du module HR/états de paie (phase 1) est presque achevé (il devrait l'être en octobre) et il a été dépensé à cette fin 1 million de dollars. La deuxième phase du projet attend la modernisation des systèmes, prévue pour 2004. Un montant de 1,5 million de dollars a été mis de côté pour l'exécution de cette dernière phase du projet.



- ◇ La mise en service du système WINGS dans tous les bureaux de pays est bien avancée. Fin juillet, le système WINGS était opérationnel dans 37 localités et 58 pays devraient y avoir pleinement accès d'ici à la fin de 2003, tandis que le reste n'y aura encore accès que sur une base lecture seulement. La modernisation du système comptable hors ligne COAG-SAPInt a été menée à bien et le système est actuellement à l'essai. La mise en service de la nouvelle version du système COAG-SAPInt est prévue pour le quatrième trimestre de 2003. Un budget total de 4 millions de dollars a été mis de côté pour le projet de mise en service du système WINGS. À ce jour, il a été dépensé 1,6 million de dollars et il est probable qu'un montant supplémentaire de 1,3 million de dollars sera engagé d'ici la fin de 2003. Le reste des fonds sera utilisé pour poursuivre l'opération en 2004.
- ◇ Un montant de 400 000 dollars a été mis de côté pour l'amélioration de la gestion du TTEM.

### SITUATION DES DEPENSES RECURRENTES D'APPUI AUX SYSTEMES

<b>TABLEAU 45: DÉPENSES RÉCURRENTES D'APPUI AUX SYSTÈMES: BUDGET, DÉPENSES ET ÉTAT D'AVANCEMENT</b>			
<b>Dépenses récurrentes d'appui aux systèmes</b>	<b>Crédits alloués (en millions de dollars)</b>	<b>Dépenses jusqu'en août 2003 (en dollars)</b>	<b>Date d'achèvement prévue</b>
Appui et entretien du système WINGS	0,80	755 207	Mars 2004
Appui initial pour les activités en cours de gestion du TTEM	1,58	507 950	Juillet 2004
Mise en oeuvre des normes minimum de sécurité applicables aux télécommunications (MISTS)	1,08	1 077 000	Mars 2004
Matériel informatique, Bureau régional de Panama	0,25	175 947	Mars 2004
Personnel ICT supplémentaire et sous-traitance d'activités d'appui informatique	1,63	841 037	Juillet 2004
Projet d'Examen des procédures de l'Organisation	0,09	22 289	Février 2004
<b>Total partiel, dépenses récurrentes d'appui aux systèmes</b>	<b>5,43</b>	<b>3 379 430</b>	

144. Le Fonds de financement des dépenses récurrentes d'appui aux systèmes a été utilisé pour les projets ci-après:

- ◇ Un montant de 1,08 millions de dollars a été utilisé pour mettre en oeuvre les normes minimum de sécurité applicables aux télécommunications (MISTS) dans les bureaux de pays du PAM. À ce jour, ces normes sont appliquées dans 43 pays, tel devrait aussi être le cas dans 13 autres d'ici à la fin de 2003.
- ◇ Un montant de 1,6 million de dollars a été mis de côté en vue d'améliorer la gestion du TTEM.



- ◇ Un montant de 800 000 dollars a été prévu au budget pour couvrir le déficit de la dotation en personnel du nouveau centre de compétence, qui est chargé d'appuyer le système WINGS et dont les capacités sont presque totalement employées.
- ◇ Un montant de 1,6 million de dollars a été prévu au budget pour du personnel ICT supplémentaire et l'amélioration des services d'appui informatique grâce à la création d'un service d'appui fonctionnant 24 heures sur 24. Ce service a été mis en place à un coût de 800 000 dollars et les fonds destinés au recrutement du personnel supplémentaire ont été engagés.
- ◇ Un montant de 250 000 dollars a été utilisé pour l'achat de matériel informatique et d'autre type de matériel de bureau pour le Bureau régional nouvellement établi à Panama.
- ◇ Un montant de 90 000 dollars a été mis de côté pour appuyer l'Examen des procédures de l'Organisation.

### PROJET DE BUDGET DU FONDS D'EQUIPEMENT POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005

145. À l'avenir, le budget du Fonds d'équipement sera aligné sur les priorités stratégiques et de gestion du PAM. Conformément aux méthodes de gestion axée sur les résultats, le budget du Fonds sera conçu de manière à réaliser des objectifs de performance prédéterminés. Le Fonds sera soumis à un système de suivi et de rapports qui comportera des systèmes d'alerte avancée, de contrôle préalable, de référence et de mesure de performances.
146. Le Directeur exécutif propose de fixer le budget du Fonds d'équipement à 19,220 millions de dollars pour l'exercice biennal 2004–2005 en vue de la modernisation du système WINGS et le financement des dépenses d'équipement connexes, dont on trouvera une décomposition au tableau 46.

TABLEAU 46: MISE À NIVEAU DU SYSTÈME WINGS ET COÛTS CONNEXES				
	Résultats escomptés	Indicateurs	Coûts (dollars)	Date d'achèvement prévue
1. Maintenir en état de fonctionnement le matériel, les logiciels individuels et les réseaux	Achat de nouveau matériel pour appuyer les services TIC de base et remplacer le matériel existant, dont la durée de vie utile touche à sa fin. Le solde du coût intégral du matériel non amorti au titre du budget ordinaire est financé au moyen du Fonds d'équipement	1. Modernisation complète du serveur, du réseau et du matériel du centre de données de Rome, qui ont beaucoup vieilli 2. Couverture de 100 pour cent du coût du matériel de bureau et des systèmes	3 230 871	Fin 2005
2. Appui aux usagers des ordinateurs personnels	Achat de matériel informatique individuel pour remplacer le matériel qui touche à la fin de sa vie utile. Le solde du coût intégral du matériel non amorti au titre du budget ordinaire est financé au moyen du Fonds d'équipement	Modernisation complète du matériel informatique individuel	42 087	Fin 2005



<b>TABLEAU 46: MISE À NIVEAU DU SYSTÈME WINGS ET COÛTS CONNEXES</b>				
	<b>Résultats escomptés</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Coûts (dollars)</b>	<b>Date d'achèvement prévue</b>
3. Promouvoir, faciliter et appuyer les initiatives/activités du PAM au moyen des systèmes d'information de l'Organisation (par exemple le système WINGS)	Achat de licences SAP supplémentaires et paiement des services de maintenance du système	Achat de 250 licences supplémentaires à l'intention des nouveaux usagers des bureaux de pays et paiement des honoraires de maintenance pour 2004/2005	2 721 875	Fin 2005
4. Organisation et coordination de l'appui informatique aux bureaux extérieurs au moyen d'une analyse de leurs besoins et de l'allocation de ressources TIC à des projets spécifiques à court et à long terme. Coordination des activités interorganisations, selon que de besoin, et participation à ces activités	Mise en place d'un nouveau système d'acheminement du courrier aux localités reculées pour permettre au personnel du PAM qui ne peut communiquer que par radio d'avoir accès au courrier électronique  Mise en oeuvre intégrale des normes MOSS et MISTS dans les bureaux extérieurs du PAM pour améliorer la sécurité du personnel	Introduction du système d'acheminement du courrier dans 270 localités reculées pour 4 000 usagers qui ne peuvent communiquer que par radio et par courriel, afin d'améliorer la sécurité du personnel	3 622 789	Fin 2005
5. Amélioration des capacités du PAM de s'acquitter de son mandat grâce à la modernisation des systèmes ainsi qu'à l'amélioration de la qualité de l'exactitude et de l'accès à l'information	1. Remplacement de la version actuelle du logiciel SAP, qui ne pourra plus être appuyé, par la dernière version. 2. Améliorer le module de gestion des liquidités à la lumière des nouveaux besoins du Service de la trésorerie.	1. Mise à niveau et introduction du système WINGS dans tous les bureaux de pays et bureaux régionaux 2. Achèvement du projet Trésorerie et introduction du module à FST	4 400 000  300 000	Fin 2005
6. Centre de stockage des données du système WINGS—projet de centralisation de l'information sur la gestion de l'Organisation	Achèvement du déploiement du système SAP et adjonction du module de stockage de l'information de l'Organisation (module rapports du SAP), ce qui permettra au Programme de produire efficacement et économiquement des rapports à jour et cohérents	Introduction de la première phase de l'établissement de rapports de gestion au moyen du centre de stockage de l'information de l'Organisation	500 000	Fin 2004
7. Poursuite de la mise en service du système WINGS, appui à l'établissement du nouveau modèle, coordination et formation nécessaires et liaison avec les services organiques et les unités ICT pour en améliorer la fonctionnalité. Appui au système grâce à l'amélioration de la connectivité	Formation en équipe et frais de voyage afférents à la mise en service du système WINGS dans de nouveaux bureaux	Adjonction de nouveaux bureaux de pays à la liste de ceux qui ont accès au système WINGS	570 150	Fin 2004



<b>TABLEAU 46: MISE À NIVEAU DU SYSTÈME WINGS ET COÛTS CONNEXES</b>				
	<b>Résultats escomptés</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Coûts (dollars)</b>	<b>Date d'achèvement prévue</b>
8. Introduction d'un portail et d'un réseau régional <i>WFPgo</i>	Amélioration des communications internes, élargissement de l'accès aux documents et à l'information des bureaux régionaux et du siège, resserrement de la collaboration entre les fonctionnaires en poste dans des lieux d'affectation divers et au niveau des équipes	Achèvement du projet, accès à l'information et aux applications à travers le portail	250 000	Fin 2005
9. Programme de gestion électronique des registres (ERMP)	Introduction au siège, dans tous les bureaux régionaux et dans des bureaux de pays sélectionnés de procédures et d'outils appropriés pour gérer tous les registres de l'Organisation, quel que soit leur support, d'une façon intégrée, économique et efficace. Le programme ERMP permettra aux fonctionnaires de travailler plus efficacement et au PAM de retracer ces activités, par exemple à des fins juridiques	Le système ERMP a été mis en place et est opérationnel au siège et dans les bureaux extérieurs sélectionnés	3 000 000	Fin 2006
10. Amélioration de la portée et des performances de l'infrastructure technique	Achat d'un nouveau matériel du réseau large (WAN) pour faciliter les communications électroniques du bureau de pays. Le solde du coût intégral du matériel non amorti au titre du budget ordinaire est financé au moyen du Fonds d'équipement	Modernisation du matériel utilisé pour les réseaux, qui devient peu à peu obsolète	332 833	Fin 2005
11. Établissement d'un lien entre la direction générale et les services internes et externes; initiative tendant à définir une vision et les grandes orientations stratégiques des divisions, et les traduire en objectifs, principes et priorités dans le domaine des TIC	Mise à jour du plan stratégique concernant l'information, publié en 1996, les pratiques normalement suivies dans ce secteur consistant à mettre à jour de tels plans tous les cinq ans	Publication du plan stratégique concernant l'information avec l'approbation de la direction générale	250 000	Fin 2004
<b>TOTAL</b>			<b>19 220 605</b>	



## DEMANDE DE CREDITS PONCTUELS NON RECURRENENTS

### Renforcement de la gestion financière

147. Les dépenses non récurrentes visées dans la présente section tendent à renforcer la gestion financière des bureaux de pays, pour un montant de 5,7 millions de dollars, à acheter du matériel des mesures de performance dans le contexte d'une nouvelle méthode de gestion axée sur les résultats, pour un montant de 4,1 millions de dollars, et l'amélioration de la sécurité des bureaux du PAM, pour un montant de 10 millions de dollars. L'on trouvera des détails sur ces dépenses et leur justification ci-après.
148. Étant donné l'augmentation du volume et de la valeur des opérations du PAM ainsi que des soldes financiers connexes, la décentralisation et les observations formulées par les membres du Conseil, le PAM a décidé de lancer une initiative tendant à renforcer considérablement la gestion financière au niveau de l'ensemble de l'Organisation.
149. Les aspects ci-après de cette initiative sont reflétés dans le projet de budget AAP ordinaire:
- a) **renforcement des services d'analyse financière et des services d'appui au terrain** grâce à la création d'une Sous-Division de l'analyse et des examens financiers (FSR) et au renforcement de l'actuelle Sous-Division de l'appui aux bureaux de terrain (FSF);
  - b) **amélioration des compétences et de l'efficacité** des spécialistes des finances grâce à une formation ciblée des administrateurs financiers du PAM;
  - c) organisation d'une formation des gestionnaires de l'ensemble de l'Organisation tendant à **améliorer leurs compétences de gestion financière**, ce qui devra déboucher sur:
    - i) une définition plus claire des responsabilités, procédures et directives en matière financière; et
    - ii) une amélioration des rapports financiers utilisés comme base du processus décisionnel.
150. En outre, le Programme devra doter les bureaux régionaux et les bureaux de pays d'un nombre mieux approprié d'**experts financiers qualifiés** pour:
- a) renforcer la responsabilité et l'autonomie des bureaux de terrain en matière financière;
  - b) mettre les bureaux de pays et les bureaux régionaux mieux à même de contrôler les ressources; et
  - c) améliorer l'efficience et l'efficacité de l'utilisation des ressources.
151. Il faudra pour cela renforcer les capacités de ces bureaux en matière financière au moyen d'un déploiement ciblé d'un nombre supplémentaire d'administrateurs des finances (nationaux et internationaux).
152. À la lumière d'un examen des dimensions, du profil des risques, de la complexité et de la charge de travail de tous les bureaux de pays, il apparaît, à première vue, qu'il faudra détacher auprès d'eux le personnel supplémentaire ci-après pour renforcer l'infrastructure requise de gestion financière:



<b>TABLEAU 47: INFRASTRUCTURE REQUISE EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE</b>			
	<b>Bureaux régionaux</b>	<b>Bureaux de pays</b>	<b>TOTAL</b>
Administrateurs nationaux supplémentaires	6	46	<b>52</b>
Administrateurs internationaux supplémentaires	0	14	<b>14</b>
Nombre total d'agents			<b>60</b>
Total des dépenses de personnel (en millions de dollars)			<b>5,67</b>
Dépenses autres que de personnel (en millions de dollars)	0,07	–	<b>0,07</b>

153. Le budget de cette dotation supplémentaire en personnel se monte à 5,7 millions de dollars. Il est proposé de couvrir ce coût, au cours du premier exercice biennal, à titre d'investissement ponctuel dans le renforcement des capacités, dans la mesure où, lors des exercices biennaux à venir, cet investissement devrait s'autofinancer grâce à l'amélioration de l'efficacité et de l'utilisation des ressources.

### **GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS**

154. L'expérience acquise au cours des trois dernières années a démontré que l'insuffisance du financement, le manque de technologies informatiques appropriées et les moyens limités en personnel qui sont disponibles ont entravé la mise en oeuvre de méthodes de gestion axée sur les résultats. Or, mettre en place de façon durable un système de gestion axée sur les résultats qui vaille la peine exige d'importants investissements dans la formation du personnel, la collecte de données et des services informatiques.

155. À cette fin, le PAM propose d'allouer un montant de 4 134 400 dollars, à titre d'investissement ponctuel, pour couvrir les dépenses initiales de l'introduction de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'Organisation pendant l'exercice biennal. Cet investissement ponctuel servira à financer les coûts suivants:

- ◇ établissement de systèmes informatiques de mesure des performances reliés aux bureaux de terrain (bureaux de pays et bureaux régionaux);
- ◇ formation des gestionnaires, des fonctionnaires et du personnel des organismes de contrepartie aux méthodes de gestion axée sur les résultats du PAM; et
- ◇ réalisation d'enquêtes de référence et d'études dans 60 pays;
- ◇ amélioration de la planification des résultats et des rapports.



156. Le tableau 48 contient une décomposition des crédits budgétaires demandés pour le financement ponctuel d'initiatives spécifiques:

<b>TABLEAU 48: ALLOCATIONS BUDGÉTAIRES POUR DES INITIATIVES SPÉCIFIQUES</b>	
<b>Description</b>	<b>Montant (en dollars)</b>
Établissement de systèmes informatiques de mesure des performances	1 000 600
Enquêtes de référence et études	1 776 000
Programme de formation à la gestion axée sur les résultats	1 237 800
Amélioration de la planification des résultats et des rapports	120 000
<b>TOTAL</b>	<b>4 134 400</b>

### **Améliorations du système de sécurité**

157. Le Directeur exécutif propose de mettre de côté, par prélèvement sur le solde de l'excédent du Fonds général, un montant de 10 millions de dollars qui servira à constituer un Fonds pour l'amélioration du système de sécurité de l'Organisation partout dans le monde. Étant donné les événements qui se sont produits récemment en Iraq, UNSECOORD et le PAM ont entrepris de réévaluer les risques à prévoir dans le contexte de toutes les opérations, l'intention étant de renforcer les systèmes de sécurité dans toute la mesure nécessaire pour protéger comme il convient les fonctionnaires en poste sur le terrain. Comme cette évaluation n'est pas encore achevée, il n'a pas été possible d'en refléter tous les résultats dans le présent projet de budget, de sorte que le Secrétariat communiquera un rapport complet sur la sécurité au Conseil d'administration dès qu'elle le sera. Si le renforcement des systèmes de sécurité exige des dépenses supérieures aux 10 millions de dollars mis en réserve dans le Fonds susmentionné, le Secrétariat demandera que le niveau de ce dernier soit révisé pour qu'il puisse être porté au niveau approprié.

### **DEPENSES STATUTAIRES**

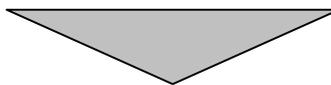
158. Les rubriques couvertes par cette sous-section ont trait aux dépenses afférentes aux services du Commissaire aux comptes ainsi qu'aux contributions dues par le PAM à d'autres organisations des Nations Unies et organisations connexes, y compris pour les locaux communs des Nations Unies.
159. Le tableau 49 compare les crédits demandés à cette fin, les chiffres effectifs de 2000–2001 et les estimations pour 2002–2003.



<b>TABLEAU 49: DÉPENSES STATUTAIRES</b>			
	<b>2000–2001 chiffres effectifs</b>	<b>2002–2003 estimation</b>	<b>2004–2005 projection</b>
	<b>(en milliers de dollars)</b>		
Commissaire aux comptes	300	432	244
Contributions à d'autres organismes des Nations Unies et aux locaux communs des Nations Unies	3 384	4 253	2 393
<b>TOTAL</b>	<b>3 684</b>	<b>4 685</b>	<b>2 637</b>



## PRIORITES DE GESTION, RESULTATS ESCOMPTES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE



160. Les neuf priorités de gestion énumérées ci-après correspondent aux points faibles identifiés dans le Plan stratégique et sont donc destinées à renforcer l'efficacité des opérations et à améliorer les capacités de l'Organisation.

PG1)	Renforcement des partenariats
PG2)	Gestion des ressources humaines
PG3)	Gestion axée sur les résultats et rapports
PG4)	Renforcement de la base de connaissances du PAM
PG5)	Renforcement de l'appui opérationnel
PG6)	Examen des procédures de l'Organisation
PG7)	Amélioration de la transparence et responsabilisation
PG8)	Communication et plaidoyer
PG9)	Plus de ressources pour plus de besoins

### PG1) RENFORCEMENT DES PARTENARIATS

#### ORIENTATION PRINCIPALE

161. **Dialogue à l'appui des documents stratégiques de lutte contre la pauvreté.** Ces documents sont destinés à servir de cadre aux actions nationales tendant à atteindre les objectifs de développement du Millénaire mais bon nombre d'entre eux ne comportent aucune stratégie de sécurité alimentaire ou de nutrition, peut-être parce qu'il s'agit de questions intersectorielles. Au cours du dialogue au niveau national qui aboutit à l'établissement d'un document stratégique de ce genre, le PAM devrait insister sur l'importance d'y inclure une série cohérente de mesures de lutte contre la faim et rappeler aux acteurs compétents les liens qui existent entre les objectifs de développement du Millénaire concernant la faim et les autres. Une enquête informelle a montré que la participation et la contribution au dialogue des bureaux de pays du PAM étaient très inégales. Cette participation est très importante, mais elle exige beaucoup de temps et il est difficile de répondre en même temps aux besoins opérationnels, surtout s'il s'agit d'un petit bureau. Le PAM chargera un haut fonctionnaire: i) de travailler avec les bureaux des pays où un document stratégique de lutte contre la pauvreté est en préparation; ii) sur la base de cette expérience, de mettre au point des directives et une documentation pour aider les bureaux de pays dans leur tâche; iii) de formuler des recommandations au sujet de tout



appui supplémentaire des bureaux régionaux ou du siège qui serait nécessaire; iv) de donner des avis sur la participation éventuelle des bureaux de pays, en particulier des plus petits; iv) d'analyser les conséquences des approches par secteur pour le PAM à mesure qu'elles apparaissent.

- 162. Renforcement de la collaboration avec les autres institutions des Nations Unies, les partenaires et les ONG.** Le PAM continue à œuvrer pour renforcer encore la collaboration et consolider les partenariats avec les autres institutions des Nations Unies, les ONG et les autres partenaires.

## **PG2) GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **ORIENTATION PRINCIPALE**

- 163.** Le PAM, étant appelé à réagir rapidement à des crises, a besoin non seulement d'agents dotés de compétences assez souples pour travailler dans un grand nombre de milieux différents et difficiles mais aussi de mécanismes pour identifier les compétences requises et se les procurer. À cette fin, la Division des ressources humaines a entrepris une grande étude en vue d'élaborer et de mettre en place une stratégie de gestion des ressources humaines de haut niveau. Afin de répondre aux exigences actuelles, le PAM doit disposer d'agents qualifiés dans les domaines suivants: nutrition, VIH/SIDA, analyse de la problématique hommes-femmes, alimentation scolaire, activités de plaidoyer, analyse de la vulnérabilité, évaluation des besoins, planification prévisionnelle, enfin, suivi-évaluation. Il doit renforcer et actualiser les compétences de gestion suivant une approche axée sur les résultats. Pour pouvoir réagir efficacement aux crises et identifier les besoins de ressources humaines à long terme, il est nécessaire de prévoir les besoins de personnel et d'évaluer les compétences des agents. Il est indispensable de créer un cadre de compétences qui soit intégré dans le recrutement, la gestion des performances, la formation, et l'organisation des carrières. Il est aussi indispensable d'établir un système pour dégager et analyser les points forts et les compétences du personnel.
- 164.** Le processus de recrutement et d'affectation du personnel et les programmes de formation internes doivent permettre de répondre à la fois aux besoins à long terme et aux exigences à court terme. Le recours à divers mécanismes contractuels de recrutement initial de courte durée permettra au PAM de mieux couvrir ses besoins immédiats de personnel tout en identifiant les individus qui remplissent les conditions voulues pour un emploi de longue durée.
- 165.** La mobilité revêt une importance primordiale et le PAM doit concilier ses besoins de continuité et de stabilité, l'équité dans les affectations et la possibilité pour le personnel d'équilibrer travail et vie privée. Le PAM réexaminera son approche en matière de réaffectations et de mobilité tout en étudiant l'incidence sur des valeurs fondamentales comme l'équilibre entre les sexes et la répartition géographique du personnel et l'accomplissement de son mandat dans le monde entier.

## **PG3) GESTION AXEE SUR LES RESULTATS ET RAPPORTS**

### **ORIENTATION PRINCIPALE**

- 166.** Rassembler des informations de base et veiller à ce que les objectifs de l'Organisation et des projets soient clairement établis.



- 167. Renforcer la capacité de l'institution de suivre les réalisations, soumettre en temps voulu les rapports qui doivent être précis et présenter les résultats pratiques.
- 168. Rationaliser les pratiques de suivi et d'établissement de rapports.
- 169. OEDE doit axer son travail sur les questions thématiques de politique générale et autres présentant une importance particulière au niveau de l'Organisation et sur les évaluations de certaines grandes opérations; le bureau doit adapter son plan de travail au fait que l'aide humanitaire constitue la majeure partie de l'aide du PAM.

## **PG4) RENFORCEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES DU PAM**

### **ORIENTATION PRINCIPALE**

- 170. L'amélioration du suivi et de l'évaluation sera très utile pour obtenir des informations en vue d'améliorer la prise de décisions. Il sera également très important d'améliorer l'évaluation des besoins pour renforcer la base de connaissances du PAM.
- 171. Le PAM travaillera avec ses partenaires à perfectionner les techniques d'évaluation préalables et à assurer la comparabilité entre ses évaluations des besoins alimentaires et celles d'autres organisations.
- 172. Le PAM perfectionne continuellement les ACV. En utilisant des cadres analytiques mis au point par l'UNICEF, les systèmes d'information et de cartographie de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité, le Département du développement international du Royaume-Uni et la Banque mondiale, l'unité ACV incorpore des informations concernant la nutrition, les moyens de subsistance et les risques dans ses évaluations. En outre, elle tiendra davantage compte de la problématique hommes-femmes dans ses méthodes d'analyse.
- 173. Le PAM renforcera sa capacité de repérer à l'avance les crises qui s'amorcent en surveillant les risques naturels potentiels au niveau mondial et les crises complexes et en utilisant à titre pilote les nouveaux instruments d'alerte rapide.

## **PG5) RENFORCEMENT DE L'APPUI OPERATIONNEL**

### **ORIENTATION PRINCIPALE**

- 174. Le PAM n'est en mesure de réagir aux crises tout en poursuivant les opérations en cours que si les services techniques fournissent l'appui indispensable. Pour pouvoir faire face aux situations d'urgence et apporter un appui opérationnel régulier dans le cadre d'un système décentralisé, il sera absolument nécessaire de renforcer ces services d'appui afin que le PAM ait la capacité voulue pour faire face aux crises pendant la période couverte par le Plan stratégique.
- 175. Lorsqu'une situation d'urgence apparaît, le PAM a pour priorité d'assurer immédiatement une chaîne d'approvisionnement sûre, la filière alimentaire. Cette tâche d'urgence est confiée à ses services techniques essentiels de planification préalable de transport, de logistique et d'achats. Le PAM a absolument besoin de services efficaces et bien organisés de ce genre pour avoir la capacité d'élargir les opérations au début d'une situation d'urgence tout en continuant d'appuyer d'autres opérations. En outre, l'Équipe d'intervention rapide et d'appui pour la technologie de l'information et les télécommunications, groupe d'ingénieurs hautement qualifiés, peut être mobilisée sans délai pour assurer l'appui en cas d'urgence. Ces dernières années, le PAM a pu créer une capacité d'intervention d'urgence grâce au



soutien généreux fourni par les donateurs sous forme de ressources extrabudgétaires et aux mécanismes de réserve. Pendant la période du Plan stratégique, les services qui ont besoin d'être renforcés comme ceux d'alerte rapide, d'évaluation des besoins et de sécurité des transports aériens, seront incorporés dans les budgets d'appui tandis que les dispositifs de réserve continueront de fournir les ressources extrabudgétaires indispensables pour les interventions rapides.

## **PG6) EXAMEN DES PROCEDURES DE L'ORGANISATION**

### **ORIENTATION PRINCIPALE**

176. Le PAM doit veiller à ce que les procédures favorisent une réponse efficace et rationnelle à l'augmentation éventuelle des besoins d'urgence. En outre, ces procédures doivent faciliter les décisions et la gestion des opérations décentralisées. Le PAM a entrepris un examen général de ces procédures qui a pour objectif majeur d'assurer l'utilisation la plus efficace des contributions de façon à rationaliser ses activités et réduire ainsi les soldes de trésorerie. Les recommandations formulées au terme de cet examen seront incorporées dans le cadre des politiques financières du Programme et les travaux de la Division de la gestion axée sur les résultats.
177. L'examen portera sur les domaines suivants: amélioration du suivi financier des programmes au niveau des bureaux de pays, amélioration des techniques d'établissement des budgets-programmes, rationalisation de la gestion des budgets des projets, amélioration de la gestion des mécanismes de financement anticipé et mise en place de systèmes permettant d'éliminer les soldes non utilisés de programmes.
178. En outre, le PAM étudiera avec le Conseil d'administration des nouveaux moyens de financer ses opérations. Il risque de plus en plus de se trouver peu préparé aux nouvelles situations d'urgence pour la simple raison qu'il ne dispose pas d'un mécanisme de financement optimal pour assurer un financement initial suffisant à l'appui des interventions rapides. Les fonds immédiatement disponibles et non assortis de conditions qu'il reçoit sont trop peu élevés, le Compte d'intervention immédiate est trop bas et la Réserve opérationnelle n'est utilisable que lorsqu'un donateur a confirmé par écrit une promesse de contribution. Les bénéficiaires risquent donc de ne pas recevoir l'aide assez tôt parce que les mécanismes de financement des interventions rapides d'urgence sont peu satisfaisants.

## **PG7) AMELIORATION DE LA TRANSPARENCE ET RESPONSABILISATION**

### **ORIENTATION PRINCIPALE**

#### **Budget et gestion financière**

179. La période du Plan stratégique sera pour le PAM un moment d'autoanalyse, d'apprentissage et d'adaptation tandis que les mesures budgétaires seront mises en œuvre pour assurer l'efficacité maximum. Il faudra donc suivre, évaluer et ajuster constamment les budgets pour assurer les progrès vers la réalisation des objectifs stratégiques. L'accent sera toujours mis sur l'accès aux informations requises pour prendre les décisions de gestion qui influent sur l'exécution du budget.
180. L'installation des systèmes WINGS dans la plupart des bureaux de pays du PAM sera terminée en décembre 2003. Ces nouveaux systèmes favorisent la décentralisation et permettent aux responsables des opérations de prendre entièrement en main la gestion



financière. La stratégie de gestion financière prévoit que les ressources disponibles seront utilisées au mieux en permettant aux gestionnaires de fonder leurs décisions sur des informations et des rapports financiers à jour.

181. Pour compléter la stratégie de renforcement des responsabilités financières des cadres, un programme de formation à tous les aspects de la gestion financière sera organisé de façon à renforcer les obligations redditionnelles des cadres et leurs capacités d'utiliser rationnellement les ressources. La gestion financière décentralisée sera également appuyée par des agents financiers qualifiés en poste dans les bureaux de terrain et par un recueil des politiques, procédures et directives financières qui sera disponible sous forme électronique et permettra de se reporter aux manuels opérationnels et administratifs. En outre, le PAM devra renforcer les qualifications financières des agents de terrain pendant l'exercice biennal.
182. À sa session annuelle de 2003, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation du fonds d'investissement pour financer les dépenses non récurrentes importantes. La direction a l'intention d'utiliser ce fonds pour renforcer les capacités dans divers domaines importants.
183. Au cours de la période couverte par le Plan stratégique, une place croissante sera accordée aux fonctions de contrôle financier et d'analyse des données financières dans la gestion des risques financiers. Le PAM continuera d'adopter les meilleures pratiques de gestion de la trésorerie et des contributions et de comptes rendus financiers. Enfin, il continuera de travailler en relation étroite avec les fonds et les programmes des Nations Unies pour harmoniser les pratiques, les modes d'opération et l'établissement des rapports dans le domaine financier.
184. En outre, le cadre des politiques financières sera examiné en permanence dans le contexte des processus de planification et de gestion stratégiques.

## **Contrôle**

185. Une capacité de contrôle renforcée assurera la transparence et la responsabilité dans les opérations du PAM. Le Bureau des services de contrôle (OEDO) suivra une approche plus dynamique et axée sur la prévention afin que les ressources soient utilisées de façon efficace et rationnelle, que des moyens de contrôle appropriés soient en place et que les règlements et statuts du PAM soient dûment appliqués. Un document intitulé "Les mécanismes de supervision: pratiques optimales", soumis pour examen à la présente session du Conseil d'administration, donne des informations détaillées, particulièrement en matière de gestion des risques. Pendant toute la période couverte par le Plan stratégique, les nouvelles initiatives suivantes seront mises en œuvre:
  - ◇ élargir le contrôle des activités du PAM dans les bureaux de terrain et au siège;
  - ◇ organiser des ateliers d'autoévaluation des risques dans les bureaux de terrain et les services du siège;
  - ◇ mettre à jour ou élaborer des manuels de vérification et d'enquête et mettre en application des méthodes de travail automatisées; et
  - ◇ promouvoir l'intégrité au sein de l'Organisation en harmonie avec les mesures prises par le système des Nations Unies, notamment renforcer les mécanismes de communication existants.



## **PG8) COMMUNICATION ET PLAIDOYER**

### **ORIENTATION PRINCIPALE**

186. Le PAM est peu connu en dehors du milieu des gouvernements et des ONG, car les médias n'ont généralement pris conscience de sa mission qu'au cours des cinq dernières années. Par comparaison avec les autres grands organismes d'aide humanitaire et de développement, il a consacré à l'information du public et aux activités de plaidoyer des investissements extrêmement modestes, tant en montants absolus qu'en pourcentage de son budget.
187. Le Programme a chargé OMNICOM, le plus grand bureau de communications internationales du monde, et sa filiale BBDO d'étudier les moyens de renforcer son image publique de manière à favoriser la mobilisation des fonds et à appeler l'attention du public sur la lenteur avec laquelle diminue le nombre de personnes souffrant de sous-alimentation chronique dans le monde. Les recommandations d'OMNICOM contribueront à orienter la stratégie du Programme en matière de communication extérieure.
188. Pendant l'évaluation des recommandations d'OMNICOM, le PAM:
- ◇ exploitera les aspects de sensibilisation du public et de plaidoyer des rapports établis avec diverses sociétés du secteur privé (Benetton, SAP, TPG et BCG);
  - ◇ orientera les informations au sujet du Programme lui-même, de l'aide alimentaire et de la lutte contre la faim vers certaines personnalités influentes dans les grands pays donateurs;
  - ◇ augmentera le nombre de fonctionnaires chargés de l'information dans les endroits clés, tout d'abord en créant un poste supplémentaire à Nairobi et un poste dans chacune des villes suivantes: Londres, Paris et Berlin; et
  - ◇ préparera des publications dans les langues des principaux pays donateurs.
189. En outre, un programme élargi de publications destinées aux milieux universitaires et aux donateurs sera lancé et traitera une large gamme de thèmes liés à la faim.

## **PG9) PLUS DE RESSOURCES POUR PLUS DE BESOINS**

### **ORIENTATION PRINCIPALE**

190. Il est probable que davantage de ressources —et non pas moins— seront nécessaires au cours des prochaines années. Le PAM n'a habituellement financé que 90 pour cent des programmes approuvés chaque année. Il faut accroître le nombre de donateurs pour faire face à l'augmentation des besoins attendue et répartir plus largement les charges correspondantes. Pour mettre à disposition des bénéficiaires des ressources aussi abondantes que possible, le PAM doit trouver les moyens d'accepter toutes les offres raisonnables de produits, biens et services nécessaires à ses interventions et il doit le faire de façon à assurer le recouvrement intégral des coûts. Sa stratégie de mobilisation des ressources doit s'appuyer sur un cadre de politiques qui aide les nouveaux donateurs à offrir une aide et encourage les donateurs nouveaux ou sporadiques à devenir des donateurs réguliers.
191. La stratégie de mobilisation des ressources du PAM doit avoir les objectifs suivants:
- ◇ améliorer la répartition des contributions entre les donateurs traditionnels et utiliser plus efficacement les contributions;



- ◇ encourager les nouveaux donateurs;
  - ◇ faire appel au secteur privé;
  - ◇ être astucieux: jouer de l'effet de levier.
192. Les efforts de mobilisation des ressources seront renforcés dans les **pays donateurs traditionnels** par les moyens suivants:
- ◇ échanges de vues visant à bien comprendre leurs priorités en matière d'aide publique au développement et les rapports entre ces priorités et les activités du PAM;
  - ◇ comptes rendus ponctuels et améliorés des résultats obtenus;
  - ◇ suivi attentif de l'utilisation des ressources des donateurs et encouragement des contributions multilatérales pour utiliser les ressources le plus rationnellement possible;
  - ◇ stratégie de communication ciblée sur les décideurs, les personnalités influentes et les contribuables des pays donateurs.
193. Chaque État membre est partie prenante au PAM et doit apporter sa contribution à ses travaux selon ses moyens. Les contributions potentielles de certains nouveaux donateurs sont intéressantes, mais beaucoup de pays ont des difficultés à assortir leurs dons en nature de dons en espèces assurant le recouvrement intégral des coûts. Le PAM doit étudier les moyens d'encourager ces donateurs et d'accepter leurs contributions tout en assurant le recouvrement intégral des coûts selon les modalités ci-après:
- ◇ instaurer des rapports avec les dirigeants des pays responsables de l'affectation des ressources et des affaires étrangères et bien comprendre leurs préoccupations politiques;
  - ◇ trouver les moyens de faire passer les pays de la position de bénéficiaire à celle de donateur.
194. D'autres organismes ont commencé à faire appel au **secteur privé** bien avant le PAM, notamment l'UNICEF qui tire maintenant plus de 30 pour cent de ses ressources de dons privés. Le PAM cherchera à mobiliser les ressources dont dispose le secteur privé pour répondre à ses besoins en veillant à ce que son processus d'appel d'offres public ne soit pas compromis.
195. Le PAM orientera principalement son action vers les entreprises du secteur privé. Son partenariat avec TPG, société qui a son siège aux Pays-Bas, pourrait servir d'exemple pour les partenariats à venir. Le PAM s'efforcera de mettre en place une douzaine de partenariats avec des sociétés au cours des cinq prochaines années en cherchant à obtenir aussi bien des fonds et des services que des contributions non alimentaires utiles pour ses opérations. Des partenariats de ce genre peuvent l'aider à devenir une organisation plus efficace de diverses manières: par exemple, la société *Boston Consulting Group* fournit gracieusement des services consultatifs pour l'examen des procédures de l'Organisation.
196. Le PAM devra également étudier les moyens d'établir des rapports avec les fondations caritatives et les individus du secteur privé. Il procédera à une évaluation des coûts et des avantages de la mobilisation de fonds privés en dehors des entreprises, compte tenu des activités des ONG.
197. Ces questions, comme les autres, qui concernent les partenariats avec le secteur privé seront le thème principal de consultations avec les États membres qui aboutiront à l'établissement d'un document directif à soumettre au Conseil d'administration pour décision.



198. À mesure que le PAM élargit sa base de ressources en faisant appel à des donateurs non traditionnels, il doit adapter ses démarches habituelles et en lancer de nouvelles. L'idée de base sera d'utiliser les dons en espèces pour **tirer le meilleur parti** des contributions en produits des nouveaux donateurs. Cet effet de levier permet d'atteindre deux objectifs: il amplifie l'impact d'un don en espèces du point de vue du volume de produits alimentaires qui peut être livré aux bénéficiaires et il permet d'utiliser au mieux les ressources disponibles en donnant à des pays peu prospères l'occasion d'offrir des contributions selon leurs moyens.
199. Les mécanismes suivants pourraient être envisagés pour exploiter en pratique l'effet de levier:
- ◇ les donateurs d'espèces devraient “jumeler” leurs contributions avec les contributions en produits de nouveaux donateurs;
  - ◇ les dons en espèces pourraient servir à acheter des produits alimentaires aux nouveaux donateurs lorsqu'une telle transaction remplit les critères de livraison en temps voulu, de qualité des produits et de compétitivité des coûts;
  - ◇ un fonds ou un autre dispositif financier pourrait être créé afin que les dons en espèces soient regroupés et associés aux contributions en produits des nouveaux donateurs;
  - ◇ les dons du secteur privé pourraient être utilisés pour exploiter au mieux les contributions en produits des nouveaux donateurs.
200. Bien entendu, plusieurs aspects devraient être définis plus précisément et soumis à l'approbation des membres du PAM. Il pourrait être notamment nécessaire de revoir la définition des donateurs traditionnels et des nouveaux donateurs et de la période pendant laquelle un nouveau donateur peut bénéficier de mesures spéciales destinées à assurer le recouvrement intégral des coûts. Le tableau 50 donne un aperçu des priorités de gestion, le point faible auquel elles tentent de remédier, le département ou l'unité en charge, et l'estimation du budget. De plus amples détails sont donnés dans les sections suivantes.



TABLEAU 50: PRIORITÉS DE GESTION ET POINTS FAIBLES

Priorité de gestion		L'orientation principale vise notamment à remédier aux points faibles ci-après:	Département	Budget des priorités de gestion (millions de dollars)
PG1	Renforcement des partenariats	La possibilité d'inscrire l'aide alimentaire dans un ensemble plus large de mesures d'assistance dépend beaucoup des partenaires d'exécution, et fait que le PAM n'est que partiellement en mesure de vérifier les résultats et d'en rendre compte	PED/OD	14,9
PG2	Gestion des ressources humaines	Il est nécessaire que le PAM mette en oeuvre un plan stratégique complet en matière de ressources humaines	AD	20,4
PG3	Gestion axée sur les résultats et rapports	La gestion axée sur les résultats n'a progressé que lentement, et des améliorations doivent être apportées au système d'établissement des rapports	OED et OD	10,8
PG4	Renforcement de la base de connaissances du PAM	Il est nécessaire d'améliorer l'évaluation des besoins	OD et PED	44,9
PG5	Renforcement de l'appui opérationnel	Pour une large part, la capacité du PAM d'améliorer ses moyens de programmation et la qualité de celle-ci a été tributaire de ressources extrabudgétaires	OD, AD, PED	98,5
PG6	Examen des procédures de l'Organisation	Les faiblesses des processus de gestion interne ainsi que l'insuffisance des mécanismes de financement anticipé ont entraîné des rigidités et des problèmes opérationnels	OED	5,0
PG7	Amélioration de la transparence et responsabilisation	La lenteur de la mise en route du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) dans les bureaux de pays du PAM a empêché de profiter de tous les avantages de la décentralisation de la gestion financière	AD, OED, OD	25,5
PG8	Communication et plaidoyer	Le fait que le PAM ne soit pas bien connu du public dans les pays donateurs a freiné la mobilisation des ressources	FCD et PED	27,1
PG9	Plus de ressources pour plus de besoins	Le PAM dépend d'un trop petit nombre de donateurs. La politique actuelle de recouvrement intégral des coûts fait obstacle à l'apport de contributions par de nouveaux donateurs	FCD	24,4
<b>Total</b>				<b>271,5</b>





**RÉSULTATS PAR UNITÉ  
ADMINISTRATIVE**

**SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES:  
BUREAUX REGIONAUX**



## BUREAU REGIONAL POUR L'ASIE (ODB)

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG4) RENFORCEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES DU PAM**

- ⇒ Le bureau fournira un appui administratif, technique et opérationnel à 11 bureaux de pays afin que les opérations donnent les résultats escomptés dans le cadre de chaque priorité stratégique. Le bureau s'emploiera principalement à renforcer la base de connaissances du PAM et l'appui aux opérations.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Être en mesure de réagir à une ou plusieurs crises humanitaires de grande ampleur tout en répondant efficacement aux besoins d'aide alimentaire des personnes atteintes de sous-alimentation et de pauvreté chroniques en Asie.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	bonne direction et services consultatifs et techniques judicieux émanant du bureau régional à l'appui d'opérations bien financées qui répondent aux priorités stratégiques et de gestion du PAM;
ii.	niveau maximum de ressources et de réponse aux populations souffrant d'insécurité alimentaire sur la base de programmes d'aide alimentaire bien conçus;
iii.	exécution dynamique et financièrement rationnelle des opérations dans la région desservie par le bureau au titre de ses fonctions de gestion des projets et de la filière (COMPAS compris), de la logistique et des achats;
iv.	démonstration de bonnes pratiques budgétaires et de bonne gestion financière et administrative dans les bureaux de pays et le bureau régional;
v.	gestion des ressources humaines motivante et bienveillante pratiquée dans les bureaux de pays et le bureau régional;
vi.	obtention et maintien de niveaux élevés dans les systèmes de gestion de l'information et des télécommunications dans les bureaux de pays et le bureau régional, de façon à apporter un appui efficace dans tous les domaines d'activité du PAM.



**TABLEAU 51: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Les bureaux de pays ont des stratégies et des interventions à moyen terme claires et efficaces qui correspondent parfaitement aux orientations stratégiques et de gestion du PAM pour le cycle 2004–2007; respecter des normes rigoureuses de gestion dans l'exécution des activités opérationnelles et dans l'administration intérieure des bureaux (conformément aux procédures établies du PAM).	Information de retour et suivi pour toutes les constatations positives et négatives liées aux opérations, respect des plans opérationnels, des orientations institutionnelles et stratégiques et administration intérieure des bureaux, notamment gestion des ressources dérivées des examens périodiques de la stratégie/gestion effectués par le Directeur régional et le Directeur régional adjoint pour chaque bureau de pays; adoption de mesures correctives en cas de constatations négatives
2. Les programmes de pays, IPSR et opérations d'urgence sont bien conçus et bien financés.	Nombre de programmes/projets approuvés qui sont bien conçus; financements reçus des donateurs par rapport aux besoins
3. Les opérations se déroulent sans heurt et bénéficient d'un excellent appui en matière de logistique, d'achats, de filière d'approvisionnement et de gestion des ressources des projets.	Nombre/pourcentage d'opérations ne subissant pas de rupture des approvisionnements; problèmes d'achats; niveau approprié des financements COD/CAD/TIEM
4. Capacités de gestion financière, budgétaire et administrative de haut niveau mises en place dans les bureaux de pays.	Nombre d'observations émanant de vérifications intérieures ou antérieures aux vérifications internes ayant reçu une suite dans un délai de 90 jours; nombre de bureaux de pays appliquant pleinement les principes du PAM dans les domaines de la gestion budgétaire, financière et administrative.

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 52: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	6 108
Autres	1 142
<b>Total</b>	<b>7 250</b>
Effectifs du personnel	38



## **BUREAU POUR LA MEDITERRANEE, LE MOYEN-ORIENT ET L'ASIE CENTRALE (ODC)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG4) RENFORCEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES DU PAM**

- ⇒ Le bureau ODC vise à aider 15 bureaux de pays à atteindre une qualité élevée en matière de planification, conception, exécution, gestion, suivi et comptes rendus de programmes, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats. Le bureau sera prêt à réagir rapidement aux situations d'urgence dans cette région si instable.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les principaux enjeux pour ODC sont les suivants: précarité de la sécurité, instabilité politique et troubles intérieurs qui peuvent faire surgir brusquement des crises de grande ampleur (Afrique du Nord, Moyen-Orient, Asie centrale et Europe). Le bureau devra renforcer la capacité de son personnel de soutenir les bureaux de pays en matière d'évaluation de la vulnérabilité, d'élaboration de plans d'alerte rapide et d'interventions d'urgence, de formation et d'exécution. La clôture des projets et des bureaux pose des problèmes techniques et administratifs en ce qui concerne la stratégie de retrait et le renforcement des capacités des gouvernements et des organismes de contrepartie qui doivent prendre les projets en main après le départ du PAM.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	excellence dans les opérations du PAM;
ii.	excellence dans le ciblage des pauvres souffrant de la faim et renforcement de la base de connaissances sur la sécurité alimentaire dans les pays relevant d'ODC;
iii.	fourniture d'un excellent appui technique pour les activités TIC et les livraisons de produits alimentaires à tous les bénéficiaires de façon financièrement rationnelle; garantie d'un niveau maximal de transparence et de responsabilité d'un bout à l'autre de la chaîne de livraison de ces produits au bureau régional et aux bureaux de pays;
iv.	excellence dans la fourniture d'un appui aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays en matière de ressources humaines, de gestion financière et de services administratifs;
v.	renforcement des activités de plaidoyer et de mobilisation des ressources au niveau régional;
vi.	garantie d'un passage sans heurt des activités d'ODR à ODC entre janvier et juin 2004.



**TABLEAU 53: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. <p>a) Des programmes de pays solides sont conçus, préparés, exécutés et suivis et la gestion axée sur les résultats est pratiquée pendant tout le cycle des programmes</p> <p>b) Les besoins de la région sont évalués convenablement afin que des interventions appropriées puissent être conçues et l'appui en cours adapté</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage de projets où la gestion axée sur les résultats est appliquée</li> <li>◇ Nombre moyen de journées de travail du personnel consacrées aux missions conjointes d'évaluation de la situation alimentaire</li> <li>◇ Délai moyen s'écoulant entre la conception et l'approbation du projet (en jours)</li> <li>◇ Pourcentage des documents de projet qui prennent en compte tous les engagements en faveur des femmes</li> <li>◇ Nombre de propositions de financement élaborées/approuvées</li> <li>◇ Coût total des services de conseil/formation financés par les CAD, exprimé en pourcentage du budget total de la formation et des services de conseil</li> <li>◇ Nombre de rapports présentant des informations de retour qui sont soumis aux bureaux de pays</li> <li>◇ Délai moyen requis pour distribuer l'aide alimentaire (entre l'achèvement de l'évaluation des besoins et le premier jour de distribution) pour toutes les catégories de projet</li> <li>◇ Coût moyen de chaque bénéficiaire recevant 2 100 kcal par jour</li> </ul>
2. Une chaîne logistique rationnelle, gestion du personnel comprise, est assurée	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Délai moyen s'écoulant entre l'évaluation des besoins et la première livraison de produits alimentaires</li> <li>◇ Pourcentage des projets des bureaux qui ont déclaré des pertes de produits supérieures à 2 pour cent</li> <li>◇ Écart en pourcentage entre les taux TTEM prévus et effectifs</li> <li>◇ Coût moyen des produits alimentaires livrés (dollars/tonne)</li> <li>◇ Pourcentage des bureaux de pays où COMPAS est installé et fonctionne totalement</li> <li>◇ Pourcentage du personnel logistique en poste dans la région doté d'un mandat approprié</li> </ul>
3. Mise en place de capacités TIC suffisantes dans les bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ WINGS et les liaisons Intranet enregistrent un temps d'arrêt annuel de moins de 2 pour cent</li> </ul>
4. Assurer que des fonds sont disponibles, que les règlements et statuts financiers du PAM sont appliqués, que de bons conseils/ directives techniques sont fournis et qu'une capacité de niveau élevé en matière de ressources humaines est mise en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Variation en pourcentage des observations et conclusions émanant des vérifications intérieures</li> <li>◇ Pourcentage des recommandations des vérifications internes adressées aux bureaux de pays qui est appliqué</li> <li>◇ Nombre de jours de retard enregistré pour la clôture des opérations financières</li> <li>◇ Taux de renouvellement du personnel dû aux performances médiocres</li> <li>◇ Nombre d'heures de personnel consacrées à la formation</li> </ul>
5. Renforcer les activités de plaidoyer et de mobilisation des ressources au niveau régional grâce à la diffusion d'informations et au renforcement des capacités au niveau des bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de documents de conférence présentés et de documents de politique générale et d'évaluation des besoins/appels mis en commun</li> <li>◇ Nombre d'interviews données à la télévision, de communiqués de presse publiés, d'éditoriaux parus, de rapports annuels publiés, de brochures publiées</li> <li>◇ Économies réalisées (en dollars) grâce au développement du travail en réseau avec les partenaires</li> <li>◇ Montant total de fonds mobilisés grâce aux activités de plaidoyer et de mobilisation de fonds du bureau régional et des bureaux de pays (en dollars)</li> </ul>

\* C'est le Directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 54: RESSOURCES REQUISES, 2004-2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	8 365
Autres	1 319
<b>Total</b>	<b>9 684</b>
Effectifs du personnel	52,1



## **BUREAU REGIONAL POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST (ODD)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG4) RENFORCEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES DU PAM**

- ⇒ ODD fournit des orientations et des conseils techniques à 18 pays de la région. Cette activité contribue à sauver des vies et à sauvegarder les moyens de subsistance de 7,7 millions de bénéficiaires par an grâce à la livraison de 527 000 tonnes de produits d'une valeur totale de 307 millions de dollars au cours de l'exercice biennal.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les enjeux pour 2004–2005 sont les suivants:
- ◇ mise en place de l'Alliance pour l'alimentation scolaire —initiative lancée dans neuf pays sahéliens qui pourrait être reproduite ailleurs;
  - ◇ participation plus active au programme commun intéressant le VIH/SIDA;
  - ◇ participation accrue à la mobilisation des ressources et élargissement de la gamme de donateurs;
  - ◇ amélioration des connaissances techniques et, partant, de la capacité du personnel à appliquer les nouvelles procédures de l'Organisation;
  - ◇ maintien de programmes de qualité dans les petits bureaux de pays disposant d'un personnel limité.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs sont les suivants:

i.	orientations et appui efficaces aux bureaux de pays pour réaliser des programmes et des opérations d'urgence de qualité dans la région;
ii.	amélioration de la base de connaissances sur les questions intéressant la sécurité alimentaire, l'ACV, la préparation aux crises et la gestion des ressources;
iii.	renforcement de la qualité générale de la programmation grâce à l'amélioration du suivi-évaluation et de l'établissement des rapports;
iv.	mise en place des systèmes (WINGS, COMPAS, etc.) et formation aux procédures et innovations du PAM;
v.	appui technique complet aux bureaux de pays dans les domaines des finances, de l'administration, des TIC, de la gestion de la logistique et direction rationnelle du bureau.



<b>TABLEAU 55: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
1. Appui approprié aux interventions du PAM (Opérations d'urgence, IPSR et projets de développement) assuré par l'orientation rationnelle des bureaux de pays conformément aux objectifs généraux (7,7 millions de bénéficiaires et 527 000 tonnes de produits alimentaires livrées par an)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre, répartition par sexe et par zone géographique des bénéficiaires, pour chaque intervention</li> <li>◇ Volume, qualité et répartition géographique des produits alimentaires livrés, pour chaque intervention</li> </ul>
2. La mise en oeuvre des interventions d'ODD au niveau national et la mobilisation des ressources sont renforcées par un meilleur ciblage des programmes et un système de rapports bien conçu	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Mise à jour périodique des plans d'intervention d'urgence et des analyses de la vulnérabilité suivant les besoins des pays de la zone d'ODD</li> <li>◇ Nombre, contenu et date des documents, (Rapports normalisés sur les projets, apports aux Pages jaunes, au Livre bleu, au Rapport annuel et autres informations en temps utile)</li> </ul>
3. Un système de suivi-évaluation fondé sur la méthode de planification du cadre logique permet d'exécuter rationnellement les interventions du PAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre et contenu des matrices de planification du cadre logique, par bureau de pays</li> <li>◇ Structure et contenu du système de suivi-évaluation, par bureau de pays</li> <li>◇ Nombre, contenu et répartition géographique des stages de formation</li> <li>◇ Nombre, répartition par sexe, origine et lieu géographique des participants aux stages de formation</li> </ul>
4. Systèmes et applications mis en place. Stages de formation organisés pour tous les domaines fonctionnels. Mesure des connaissances concernant le financement des projets, la clôture des projets et l'exécution du budget. Mécanismes de contrôle en place pour suivre les questions de ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Au moins huit bureaux de pays sont opérationnels en faisant rarement appel au bureau régional et 200 fonctionnaires du PAM ont été formés à l'utilisation des applications et des systèmes. Rapports mensuels, trimestriels et bi-annuels sur le financement des projets, l'exécution du budget et le suivi des ressources humaines</li> </ul>

\* C'est le Directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

<b>TABLEAU 56: RESSOURCES REQUISES, 2004-2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	8 219
Autres	1 307
<b>Total</b>	<b>9 526</b>
Effectifs du personnel	45



## **BUREAU DE REGION POUR L'AFRIQUE CENTRALE (ODDY)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG4) RENFORCEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES DU PAM**

- ⇒ ODDY fournit des avis et des services techniques pour les opérations dans six pays en s'attachant avant tout à l'éducation de base qui représente approximativement 40 pour cent des distributions. Il assure la livraison en temps voulu des produits alimentaires à toutes les interventions dans la région.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ La région se caractérise par le faible volume de produits et la complexité des programmes entrepris dans des contextes politiques, économiques et sociaux difficiles. La situation politique est instable dans un certain nombre de pays de sorte qu'il est indispensable de disposer d'une capacité d'intervention d'urgence pour sauver des vies. Il peut être nécessaire d'élargir des interventions humanitaires déjà en cours. Comme la prévalence du VIH/SIDA est très élevée dans la région, ODDY prendra l'initiative d'établir une base de connaissances et de piloter une intervention régionale. Les interventions du PAM dans la région jouent un rôle majeur dans le renforcement de l'éducation de base, notamment celle des jeunes filles, en répondant aux besoins nutritionnels des groupes vulnérables comme les personnes touchées par le VIH/SIDA, en appuyant la prévention des catastrophes et en sauvant des vies.
- ⇒ Compte tenu de cette situation, l'enjeu principal consiste à susciter l'intérêt de la communauté internationale au moyen d'interventions de grande qualité avec un personnel très limité au niveau des bureaux de pays. Plus précisément, au cours de l'exercice biennal, il faudra:
- ◇ mettre en oeuvre un programme régional de lutte contre le VIH/SIDA;
  - ◇ établir des références en matière d'éducation et de nutrition et entreprendre des études ACV;
  - ◇ créer un bureau de liaison au Nigéria, si l'évolution de la situation le justifie.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs sont les suivants:

i.	Renforcer l'excellence de la gestion: activités de communication et de plaidoyer contribuant efficacement à la mobilisation des ressources; élargir la gamme de donateurs du PAM; mettre en place des partenariats stratégiques avec les gouvernements/décideurs; les ONG et les institutions des Nations Unies s'occupant particulièrement de la lutte contre le VIH/SIDA; fournir un appui technique aux bureaux de pays et gérer des ressources humaines.
ii.	Assurer l'excellence des programmes au moyen du renforcement de la base de connaissances, de la conception et de la gestion des programmes, de la fourniture d'un soutien technique en matière de planification des opérations d'urgence lorsque le PAM n'est pas présent, de l'utilisation de l'ACV, méthode d'évaluation des besoins alimentaires d'urgence, examens, évaluations et logistiques.
iii.	Gérer les fonctions budgétaires, financières, administratives et TIC au bureau régional et fournir des directives et un appui.
iv.	Assurer la livraison en temps utile et financièrement viable de l'aide alimentaire aux 1,2 million de personnes pauvres souffrant de la faim qui ont été identifiées dans la région et à toutes les personnes visées par les interventions d'urgence.
v.	Fournir des orientations, un appui et une formation efficaces aux bureaux de pays d'ODDY en ce qui concerne les systèmes et les outils de gestion existants ou nouveaux (WINGS, COMPAS, COAGSAPInt).



- |     |  |
|-----|--|
| vi. | Appliquer la gestion axée sur les résultats par l'utilisation systématique d'un cadre logique pour la planification et mettre en oeuvre le suivi-évaluation axé sur les résultats. Assurer des rapports de bonne qualité au niveau des résultats/produits. Organiser la collecte de données ventilées par sexe à tous les niveaux. |
|-----|--|

**TABLEAU 57: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Directives améliorées sur l'orientation stratégique, direction, appui technique et administratif fournis aux bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage des bureaux de pays dotés de MAP achevés</li> <li>◇ Pourcentage des bureaux de pays de la région appliquant une stratégie de plaidoyer</li> <li>◇ Pourcentage des opérations d'urgence et IPSR financées à hauteur de 80 pour cent</li> <li>◇ Pourcentage des programmes de développement financés à hauteur de 100 pour cent</li> <li>◇ Pourcentage des bureaux de pays qui comptent au moins 35 pour cent de fonctionnaires</li> <li>◇ Pourcentage de personnel ayant reçu une formation aux SAP</li> </ul>
2. Amélioration de l'évaluation des besoins et renforcement de la conception, de l'exécution et des rapports d'activité des projets grâce à l'application des principes de la gestion axée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage des projets appliquant la gestion axée sur les résultats (par exemple utilisation de cadres logiques)</li> <li>◇ Nombre moyen de jours de travail de fonctionnaires consacrés à des missions conjointes d'évaluation des disponibilités alimentaires</li> <li>◇ Nombre de bénéficiaires recevant une aide par catégorie de projet</li> </ul>
3. L'amélioration des budgets, de la gestion financière et des rapports réduit le nombre d'observations découlant des vérifications intérieures et garantit que les projections de flux de trésorerie couvrent les obligations financières en temps voulu et dans les limites des budgets approuvés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage de recommandations découlant de vérifications intérieures adoptées et de réponses aux questions posées</li> <li>◇ Pourcentage d'obligations financières restant à régler</li> <li>◇ Soldes de fonds non utilisés exprimés en pourcentage des fonds totaux reçus</li> </ul>
4. Systèmes d'information améliorés et liaison COMPAS ainsi que services d'appui TIC qui assurent une bonne gestion de l'information, des communications en temps voulu, et l'établissement de rapports sur les pertes de produits alimentaires et les résultats des programmes/projets ventilés par bureau de pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Temps annuel moyen d'interruption des liaisons WINGS et Intranet</li> <li>◇ Pourcentage de projets qui ont déclaré des pertes de produits supérieures à 2 pour cent dans la région</li> </ul>
5. Livraisons d'aide alimentaire en temps voulu et à un coût raisonnable aux bénéficiaires dans la région, grâce à l'amélioration de la coordination des approvisionnements, de la logistique et de la gestion des contrats et de la gestion et de l'utilisation des fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Durée moyenne des ruptures d'approvisionnement (jours)</li> <li>◇ Différence en pourcentage entre le taux TTEM prévu et effectif</li> <li>◇ Coût moyen par tonne de produits alimentaires livrés</li> <li>◇ Délai moyen s'écoulant entre la conception et l'approbation d'un projet (jours)</li> <li>◇ Délai moyen (jours) requis pour la distribution de l'aide alimentaire entre l'achèvement de l'évaluation des besoins et le premier jour de distribution, pour toutes les catégories de projet</li> <li>◇ Coût moyen par bénéficiaire de l'aide alimentaire</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 58: RESSOURCES REQUISES, 2004-2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	2 975
Autres	565
<b>Total</b>	<b>3 540</b>
Effectifs du personnel	23,5



## **BUREAU REGIONAL POUR L'AFRIQUE AUSTRALE (ODJ)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG4) RENFORCEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES DU PAM**

- ⇒ ODJ fournira des orientations techniques et opérationnelles à neuf pays de la région à l'appui des quatre priorités stratégiques sous forme de consultations d'experts, de formation, d'élaboration et d'application de systèmes. Les priorités de gestion sont axées sur les orientations et l'appui normatifs, techniques, opérationnels et en matière de meilleures pratiques.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Il s'agira principalement de passer de l'appui initial à l'opération d'urgence régionale à un appui continu pour les neuf pays relevant d'ODJ; le bureau devra augmenter sa capacité de fournir une aide et des orientations. Il faudra aussi maintenir une présence vis-à-vis des autres institutions par l'intermédiaire du Bureau de soutien pour la coordination interinstitutions au niveau régional (RIACSO).

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs sont les suivants:

i.	fournir un appui technique et opérationnel aux bureaux de pays afin de favoriser l'excellence des programmes;
ii.	fournir une assistance technique et des services opérationnels aux bureaux de pays en matière de gestion de la filière d'approvisionnement, d'achats et de logistique pour promouvoir les meilleures pratiques de gestion des ressources alimentaires régionales;
iii.	installer les systèmes de gestion informatique les plus récents du PAM de façon à assurer l'utilisation efficace des ressources et la traçabilité des produits et faciliter la circulation des informations;
iv.	fournir une assistance technique en matière de gestion des ressources humaines, d'administration, de finances et de sécurité et fournir des services d'appui connexes aux bureaux de pays afin de favoriser l'excellence dans le domaine de la gestion interne;
v.	contribuer à assurer une base de ressources stable et renforcée grâce à l'information du public et aux activités de plaidoyer au niveau régional, à l'établissement de bons rapports et en répondant aux demandes d'information et de consultation des parties prenantes;



- |     |   |
|-----|---|
| vi. | appliquer les stratégies régionales à l'appui des priorités de l'institution en partenariat avec les parties prenantes. |
|-----|---|

**TABLEAU 59: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Élaborer et exécuter une IPSR régionale axée particulièrement sur le VIH/SIDA. Les activités prévues viseront à appuyer les personnes affectées ou contaminées par la maladie.	IPSR répondant aux besoins des personnes affectées ou contaminées par la maladie au moyen d'une aide alimentaire ciblée.
2. Capacité technique d'atteindre les objectifs de l'Organisation: connexion, de façon que tous les pays relevant d'ODJ soient reliés à WINGS avec les systèmes COMPAS et suivi-évaluation en vue de réaliser un milieu axé sur les résultats et une capacité de produire tous les rapports de l'Organisation.	Tous les bureaux de pays sont reliés à WINGS et savent l'utiliser; COMPAS est parfaitement fonctionnel, des systèmes de suivi-évaluation sont en place dans les bureaux de pays de façon que les produits, le Manuel de conception des programmes et les résultats soient récupérés et que les rapports institutionnels soient terminés correctement en temps voulu.
3. Orientations techniques destinées aux bureaux de pays pour préparer les documents de projet: descriptifs des programmes de pays, résumés des activités, IPSR, opérations d'urgence, opérations spéciales et Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/bilans communs de pays.	Les documents soumis au comité d'examen des programmes répondent aux critères de qualité requis pour obtenir une approbation rapide avec des modifications minimales.
4. Nouvelles approches de la conception et de l'exécution des programmes d'éducation et de lutte contre le VIH/SIDA.	Nouveaux critères de base du PAM appliqués pour la conception et l'exécution des programmes d'éducation et de lutte contre le VIH/SIDA.
5. Politiques et programmes novateurs en matière de ressources humaines et de formation.	Sensibilisation du personnel aux questions de VIH/SIDA, formation à la prévention de l'exploitation et des sévices à base sexuelle et ateliers de sensibilisation au VIH/SIDA.

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 60: RESSOURCES REQUISES, 2004-2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	7 777
Autres	1 273
<b>Total</b>	<b>9 050</b>
Effectifs du personnel	52,5



## **BUREAU REGIONAL POUR L'AFRIQUE ORIENTALE ET CENTRALE (ODK)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG4) RENFORCEMENT DE LA BASSE DE CONNAISSANCES DU PAM**

- ⇒ ODK apportera un soutien à 12 pays, en favorisant l'excellence conformément aux objectifs de la gestion axée sur les résultats, en renforçant la participation du PAM aux initiatives régionales et interinstitutions (y compris la coopération avec le secteur privé), en favorisant une gestion rationnelle grâce aux systèmes d'information pour la gestion et aux technologies de communication, en renforçant les compétences de base et en favorisant la diversité et la transparence aux stades du recrutement et des affectations et en élargissant l'appui des donateurs en mobilisant les donateurs traditionnels et non traditionnels.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Sept des 12 pays couverts sont gravement frappés par des conflits intérieurs qui ont provoqué des déplacements de population considérables et obligé à entreprendre des opérations prolongées en faveur des réfugiés. La région est exposée à la sécheresse, aux inondations et aux éruptions volcaniques et souffre visiblement d'un sous-développement structurel et d'une pauvreté chronique. Cependant, l'apport financier des donateurs est limité par rapport à l'ampleur des opérations. La région enregistre un des taux de prévalence du VIH/SIDA les plus élevés du monde qui a, bien entendu, une incidence sur la sécurité alimentaire, d'où un accroissement des besoins d'aide alimentaire. Elle absorbe environ 35 pour cent de l'aide alimentaire mondiale et 60 pour cent de l'aide alimentaire du PAM en Afrique. Les disponibilités financières et les effectifs du personnel actuels sont tout à fait insuffisants. ODK a besoin d'avoir la capacité d'offrir un appui amélioré aux bureaux de pays pour l'analyse des risques, l'alerte rapide, l'élaboration de plans d'intervention d'urgence et la conception et l'exécution des interventions.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs d'ODK sont les suivants:

i.	fournir un appui aux bureaux de pays en matière de conception, d'exécution et d'évaluation des programmes au moyen d'évaluations régulières;
ii.	fournir un appui aux bureaux de pays pour le renforcement des capacités de suivi-évaluation, ACV, planification de la préparation aux urgences, programmes de pays et processus d'appels communs;
iii.	Orienter la mise en oeuvre de la gestion axée sur les résultats et d'autres méthodes;
iv.	classer par ordre de priorité les propositions des bureaux de pays et mettre au point des propositions régionales de financement dans le cadre du document de stratégie institutionnelle, du groupe d'amélioration de la qualité des programmes et d'autres fonds pour améliorer la qualité des programmes;
v.	préparer des contributions aux documents de stratégie et de politique générale;



vi.	assurer l'appui de WINGS, COMPAS et DACOTA pour améliorer la gestion de la filière d'approvisionnement, l'administration, la logistique, les achats et les finances;
vii.	fournir des services de soutien aux unités d'ODK en matière de finances, de TIC, d'administration, d'achats et de ressources humaines.

**TABLEAU 61: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Les fonctions d'administration, de gestion et de rapports incorporent la gestion axée sur les résultats dans les cycles de programmation. Les documents de projet sont rapidement examinés et traités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Soumission en temps voulu des rapports trimestriels, des rapports normalisés sur les projets, et des rapports pour le Livre bleu et le Livre jaune.</li> <li>◇ Traitement des documents de projet conformément au calendrier convenu avec les bureaux de pays et le siège.</li> </ul>
2. Documents de programme approuvés et mis en oeuvre en temps voulu. Exécution rationnelle des projets, gestion améliorée du TTEM. Organisation financière rationnelle des achats de produits alimentaires et autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre et type de missions auxquelles participe le personnel du bureau régional.</li> <li>◇ Nombre de documents de projet examinés et approuvés.</li> <li>◇ Nombre de projets en cours.</li> <li>◇ Nombre de comités d'examen des programmes.</li> <li>◇ Projets exécutés conformément aux directives du PAM.</li> <li>◇ Analyse trimestrielle des dépenses TTEM.</li> <li>◇ Examen semestriel des matrices TTEM pour chaque projet.</li> <li>◇ Variation du volume de produits alimentaires achetés sur place ou au niveau régional entre 2003–2004 et 2004–2005.</li> </ul>
3. Capacité de programmation des bureaux de pays améliorée en matière de suivi-évaluation, ACV, planification de la préparation aux urgences, programmes de pays, et processus d'appels communs. Installation de systèmes régionaux d'alerte rapide.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de missions d'appui et de formation concernant les priorités de programme.</li> <li>◇ Nombre de programmes de pays étudiés et mis à jour.</li> <li>◇ Nombre d'alertes rapides reçues et nombre de matrices préparées.</li> <li>◇ Nombre d'appels communs examinés, avec information de retour.</li> <li>◇ Nombre de bureaux de pays dotés de systèmes suivi-évaluation, d'unités ACV, de programmes de pays et de processus d'appels communs recevant l'appui du bureau régional.</li> </ul>
4. Service bien organisé pour ODK et les bureaux de pays. Utilisation optimale des systèmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Volume de formation dans les domaines prioritaires.</li> <li>◇ Nombre d'agents formés et capables de faire des démonstrations des compétences et des connaissances.</li> <li>◇ Nombre de rapports de formation indiquant les résultats attendus et les mesures consécutives.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 62: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	8 776
Autres	1 351
<b>Total</b>	<b>10 127</b>
Effectifs du personnel	52



## **BUREAU REGIONAL POUR L'AMERIQUE LATINE ET LES CARAÏBES (ODPC)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG4) RENFORCEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES DU PAM**

- ⇒ ODPC fournit des orientations techniques et opérationnelles à 11 pays. Les programmes sont désormais axés sur la réaction améliorée aux problèmes nutritionnels et la protection des moyens de subsistance des populations contre les effets des chocs. L'appui à l'alimentation scolaire présente une grande importance et on s'efforce notamment d'amener les gouvernements à prendre les programmes de ce type en main. Le renforcement de la gestion est une priorité majeure; la gestion axée sur les résultats sera appliquée dans toute la région.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ La réduction rapide des ressources amènera ODPC à travailler énergiquement pour mobiliser des fonds supplémentaires provenant de donateurs traditionnels et non traditionnels: au moins 50 millions de dollars devraient ainsi être obtenus pour financer les programmes. À cette fin, le bureau régional et les bureaux de pays organiseront une campagne de communication et de plaidoyer et renforceront les partenariats aux niveaux régional et national de façon à contribuer à la réalisation des objectifs de développement du Millénaire.
- ⇒ Le grand problème consiste à faire en sorte que les besoins des pauvres de la région souffrant de la faim soient couverts. C'est aussi une tâche difficile de régler les aspects politiques et administratifs des fermetures de bureaux, particulièrement du point de vue du personnel; le transfert des compétences techniques aux gouvernements et aux autorités locales constitue un préalable nécessaire au retrait bien ordonné du PAM. Il est nécessaire de donner suite aux recommandations des vérificateurs internes, de fournir aux bureaux de pays l'appui dont ils ont besoin et d'introduire la gestion axée sur les résultats dans toute la région.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	appuyer les pays pour atteindre les objectifs de développement du millénaire concernant l'élimination de la faim en plaidant pour l'inclusion de la lutte contre la faim et la malnutrition dans les programmes politiques et sociaux;
ii.	mobiliser des ressources supplémentaires, provenant en particulier des donateurs non traditionnels et du secteur privé;
iii.	améliorer la conception et l'exécution des programmes et appliquer les règlements institutionnels et les critères de limitation des coûts et de ponctualité;



iv.	orienter spécialement les ressources vers les pays enregistrant des taux élevés de sous-alimentation et de malnutrition, aider les populations vulnérables à renforcer leurs moyens de subsistance pour surmonter les chocs et appuyer les activités d'aide nutritionnelle et d'alimentation scolaire;
v.	travailler en partenariat avec les Nations Unies et les organisations internationales pour renforcer la préparation aux crises et les capacités d'intervention;
vi.	continuer de renforcer les capacités nationales en fournissant des services techniques aux gouvernements pour appuyer les stratégies de retrait du PAM et d'exécution des programmes d'aide alimentaire.

**TABLEAU 63: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Accroître les financements d'au moins 50 millions de dollars pour venir en aide aux pauvres souffrant de la faim; plaider pour la réalisation des objectifs de développement du Millénaire et l'inclusion de la lutte contre la faim et la malnutrition dans les programmes d'action politique et sociale.	◇ Montant du financement supplémentaire fourni par l'intermédiaire du PAM pour venir en aide aux pauvres souffrant de la faim.
2. Programmes et bureaux de pays gérés conformément à la politique de l'Organisation. Des bureaux de pays bien informés exécutent des programmes efficaces. Les questions soulevées par les vérifications intérieures sont traitées; des mécanismes sont mis en place pour résoudre les problèmes.	◇ Nombre de programmes dont la vérification intérieure a abouti à des conclusions positives. Plan visant à donner suite aux recommandations des vérifications intérieures mis en oeuvre.
3. Les programmes sont conformes aux politiques de l'Organisation dans le pays et aux grands thèmes retenus. Amélioration de la qualité des programmes grâce à l'appui technique aux bureaux de pays et à la mise en place de la gestion axée sur les résultats.	◇ Ressources destinées aux pays les plus pauvres pour sauver des vies en période de crise. ◇ Orientation plus marquée en faveur de la nutrition, des filets de sécurité et du renforcement des moyens de subsistance. ◇ Assistance aux pauvres souffrant de la faim poursuivie après le retrait progressif du PAM.
4. Capacité de préparation et de réaction aux situations d'urgence des bureaux de pays renforcée grâce à la formation et aux partenariats avec les Nations Unies et d'autres organisations.	◇ Nombre de partenariats. ◇ Nombre de bureaux de pays où une formation à la préparation et à la réaction aux situations d'urgence a été organisée ◇ Nombre de plans d'intervention d'urgence aux niveaux régional et national mis à jour.
5. Capacité renforcée au moyen de transferts de compétences spécialisées aux agents nationaux dans les pays d'où le PAM se retire progressivement. Accords conclus avec deux pays non bénéficiaires pour que le PAM fournisse des services techniques.	◇ Nombre de gouvernements ayant recours aux services techniques du PAM. ◇ Nombre d'accords signés.

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 64: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	6 169
Autres	1 146
<b>Total</b>	<b>7 315</b>
Effectifs du personnel	36





**RÉSULTATS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE**  
**SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES: SIEGE**



## **BUREAU DU DIRECTEUR ASSOCIE DES OPERATIONS (ODO)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG4) RENFORCEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES DU PAM**

- ⇒ ODO fournira un appui, des orientations et une direction aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays pour que les objectifs opérationnels soient atteints et que l'excellence des programmes, les critères et les normes de qualité soient respectés.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Il s'agit principalement des communications et de la circulation des informations entre les bureaux décentralisés et les bureaux de pays; les crises humanitaires et les recours répétés aux ressources déjà à peine suffisantes pour répondre aux besoins de pays comme l'Iraq et l'Afghanistan posent aussi des problèmes.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	assurer la direction, les orientations, la supervision, la gestion des ressources humaines et des communications améliorées avec les directeurs régionaux et les directeurs d'OD basés à Rome de façon que les objectifs et les priorités stratégiques soient réalisés;
ii.	fournir des orientations et un soutien en matière de programmes et de budget aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays et contribuer à la formulation des politiques;
iii.	veiller au traitement rapide des documents de projet et des révisions budgétaires, suivre la mise en œuvre des programmes et faire rapport à ce sujet.



<b>TABLEAU 65: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
1. Projets fondés sur les besoins et axés sur les résultats approuvés avec application des normes de qualité.	◇ Nombre de projets approuvés conformément aux normes de qualité.
2. Livraisons d'aide alimentaire et prestations de services assurées rapidement pour un coût minimum.	◇ Volume de produits distribués aux bénéficiaires, par région et par catégorie, et comparaison avec les besoins évalués. ◇ Nombre d'opérations d'urgence approuvées dans les délais prévus. ◇ Délai moyen nécessaire pour une intervention dans le pays, de l'évaluation initiale à la première distribution de produits alimentaires aux bénéficiaires visés. ◇ Coût moyen par tonne de produits distribués. ◇ Pourcentage de pertes de produits alimentaires dans le pays même.
3. Capacités techniques améliorées pour l'évaluation, le ciblage, la préparation aux crises et la conception de programmes.	◇ Nombre d'agents formés. ◇ Nombre d'agents dotés de qualifications techniques. ◇ Mise en œuvre du plan d'amélioration de la qualité.
4. Procédures opérationnelles mises à jour en fonction des besoins nouveaux.	◇ Type de directives et d'orientations opérationnelles et administratives. ◇ Publication en temps voulu d'orientations opérationnelles; leur utilité.
5. Amélioration de la fourniture des services aux bureaux régionaux et aux bureaux des pays grâce au service d'assistance, au manuel de conception des programmes et au partage de l'information.	◇ Degré de satisfaction exprimé par les directeurs régionaux, les conseillers pour les achats régionaux et les directeurs de pays au sujet des services fournis par OD.

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

<b>TABLEAU 66: RESSOURCES REQUISES, 2004-2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	3 774
Autres	297
<b>Total</b>	<b>4 071</b>
Effectifs du personnel	20



## **SERVICE DES ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES (ODF)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG5) RENFORCEMENT DE L'APPUI OPERATIONNEL**

- ⇒ ODF apporte un appui aux priorités stratégiques du PAM par le biais de ses activités d'achats de produits alimentaires dont le volume augmente, il assure la mise à disposition de produits alimentaires en temps voulu et au moindre coût, donne des orientations concernant les achats de produits alimentaires aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux, appuie les activités d'achats, contribue à renforcer les compétences du personnel, fait mieux connaître aux donateurs les activités d'achats du PAM et augmente la visibilité interne.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les enjeux sont les suivants: faire face à l'augmentation des tâches d'achats de produits alimentaires, veiller à ce que des compétences en la matière soient disponibles pour acheter des produits sur les marchés internationaux, fournir un appui aux bureaux de pays pour les achats locaux et régionaux, améliorer l'utilisation de WINGS en fonction des besoins, résoudre les problèmes que posent les restrictions de plus en plus fréquemment imposées par les donateurs sur les achats et les nouvelles restrictions appliquées à l'importation par les pays bénéficiaires – par exemple sur les OGM – et accroître le volume de produits alimentaires achetés dans les pays en développement.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	effectuer des achats de plus en plus importants de produits alimentaires sur les marchés internationaux et sur le terrain pour mettre les produits à disposition des bénéficiaires rapidement et au moindre coût;
ii.	donner des orientations sur les achats de produits alimentaires aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux;
iii.	appuyer les activités d'achats de produits alimentaires et renforcer les compétences du personnel;
iv.	faire mieux connaître aux donateurs les activités d'achats du PAM et renforcer la visibilité interne.



<b>TABLEAU 67: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
1. Les demandes sont regroupées et publiées sous forme d'appels d'offres internationaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'appels d'offres internationaux publiés.</li> <li>◇ Nombre et volume des achats de produits alimentaires sur le marché international.</li> </ul>
2. Achats de produits alimentaires locaux et régionaux accrûs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre et volume des achats à des sources locales et régionales.</li> </ul>
3. Achats de produits alimentaires en temps voulu et au moindre coût.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Délai moyen nécessaire pour les achats.</li> <li>◇ Nombre de contrats d'achat non exécutés.</li> <li>◇ Charge de travail représentée par les achats en pourcentage du volume de produits alimentaires achetés et nombre de fonctionnaires à plein temps affectés aux achats.</li> </ul>
4. Application des politiques et procédures d'achats de l'Organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'observations négatives figurant dans les vérifications intérieures.</li> </ul>
5. Renforcement de la capacité du personnel pour les achats en temps utile et au moindre coût.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'ateliers.</li> <li>◇ Nombre d'agents formés.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

<b>TABLEAU 68: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	3 085
Autres	243
<b>Total</b>	<b>3 328</b>
Effectifs du personnel	20



## SERVICE DE LA PROGRAMMATION (ODP)

### LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG5) RENFORCEMENT DE L'APPUI OPERATIONNEL

- ⇒ ODP contribue à la réalisation de l'objectif du PAM qui consiste à attirer l'attention du public sur les besoins des pauvres souffrant de la faim en analysant et communiquant les tendances, les déficits de ressources, les priorités et les diverses options possibles pour tenir la direction et les donateurs au courant des besoins, des déficits et des résultats obtenus pour combler ces déficits. Le service vient en aide aux pauvres souffrant de la faim dans les situations d'urgence en veillant à ce que les besoins de produits alimentaires et de fonds soient rationnellement associés aux ressources, compte tenu des conditions fixées par les donateurs, des priorités de recherche de ressources de l'Organisation et des directives du Conseil d'administration. ODP favorise la gestion décentralisée pour rapprocher les prises de décisions des bénéficiaires en fournissant une aide en matière de planification des ressources et de révisions budgétaires.

### ENJEUX POUR 2004–2005

- ⇒ Les enjeux de 2004–2005 sont liés aux éléments suivants:
- ◇ fonctions de programmation de base plus complexes pour l'affectation anticipée de ressources comme les propositions de financement et les analyses de scénarios possibles en raison du nombre croissant de nouveaux donateurs, du jumelage et du recours à l'effet de levier pour tirer le meilleur parti des contributions;
  - ◇ augmentation du volume d'activité —une augmentation estimative de 50 pour cent des contributions se traduit par une augmentation de 100 pour cent de la charge de travail car chaque contribution donne lieu à au moins une demande d'achat;
  - ◇ mise à jour du modèle d'affectation des ressources compte tenu de la concentration prévue au niveau des pays et des secteurs.

### OBJECTIFS POUR 2004–2005

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	permettre à la haute direction de l'Organisation de prévoir son programme de travail annuel, identifier le déficit de ressources correspondant, fixer des priorités pour trouver des ressources en faveur des activités insuffisamment financées et suivre la réalisation des objectifs de mobilisation des ressources;
ii.	assurer la mobilisation de ressources en temps voulu grâce à une programmation rationnelle des contributions, des soldes et des économies et à l'utilisation judicieuse des mécanismes de financement, compte dûment tenu des directives du Conseil d'administration, des priorités de l'Organisation et des conditions imposées par les donateurs;



<b>TABLEAU 69: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
<p>1. Des systèmes d'information et de programmation automatisés sont mis en place pour obtenir des informations plus précises et faciles à communiquer au niveau de l'Organisation. Les résultats suivants doivent être atteints:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ automatisation d'une grande partie des rapports: dossier d'information opérationnel du Directeur exécutif, Livre bleu, Pages jaunes et mises à jour mensuelles, listes prioritaires et rapports des processus d'appels communs;</li> <li>◇ diminution des erreurs et des délais requis pour élaborer et regrouper les propositions de financement et les rapports au niveau de l'Organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Systèmes automatisés de programmation et d'information opérationnels pour décembre 2004.</li> <li>◇ Rapprochement automatisé des besoins et des ressources; rapports correspondants accessibles.</li> <li>◇ Délais requis pour la préparation des rapports.</li> </ul>
<p>2. Les besoins de produits alimentaires et autres du PAM sont projetés avec exactitude. Réduction de l'écart entre besoins projetés et besoins effectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Livre bleu annuel préparé et soumis aux donateurs et à la haute direction pour octobre 2004 et octobre 2005.</li> <li>◇ Écart en pourcentage entre besoins effectifs et besoins projetés.</li> </ul>
<p>3. 750 propositions de financement par an concernant les contributions multilatérales à emploi spécifique dans les délais prévus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage des propositions de financement planifiées préparées dans les délais prévus et conformément aux conditions imposées par les donateurs et aux priorités de l'Organisation.</li> </ul>
<p>4. Plan annuel d'affectation pour les activités de développement approuvé et publié.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Plan annuel d'affectation approuvé et publié pour novembre; affectation de produits approuvée et publiée pour décembre.</li> </ul>
<p>5. Affectations provisoires de produits pour les activités de développement communiquées aux bureaux de pays.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage de bureaux de pays recevant les affectations provisoires de produits dans les délais prévus.</li> </ul>
<p>6. Le personnel est informé des politiques de programmation du PAM et des meilleures pratiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de fonctionnaires formés aux questions de programmation.</li> <li>◇ Nombre de réunions d'information organisées pour les directeurs de pays.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 70: RESSOURCES**



<b>REQUISES, 2004–2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	4 151
Autres	326
<b>Total</b>	<b>4 477</b>
Effectifs du personnel	28



## **DIVISION DU TRANSPORT, DE LA PLANIFICATION PREALABLE ET DES INTERVENTIONS (OTP)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG4) RENFORCEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES DU PAM; PG5) RENFORCEMENT DU SOUTIEN OPERATIONNEL**

- ⇒ OTP se donne pour objectif de faire reconnaître l'excellence du PAM en matière d'analyse de la vulnérabilité, d'évaluation des besoins, de logistique et de planification préalable et d'exécution d'interventions d'urgence. Elle s'efforcera de maintenir le niveau de compétences et d'éliminer deux points faibles: i) améliorer la qualité des rapports et contribuer à la mise en place de la gestion axée sur les résultats; et ii) améliorer l'évaluation des besoins. Elle contribuera à faire disparaître ces insuffisances dans des domaines comme l'ACV, la planification préalable et l'exécution des interventions d'urgence, ainsi que l'évaluation des besoins d'urgence et renforcera les compétences du personnel pour combler les lacunes de la gestion de la logistique interne.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les enjeux de 2004–2005 sont les suivants:
- ◇ disposer d'un nombre suffisant de fonctionnaires capables de gérer les interventions d'urgence lorsque plusieurs crises de grande ampleur se produisent simultanément;
  - ◇ rétablir la crédibilité du PAM en matière d'évaluation des besoins;
  - ◇ élaborer des orientations pour l'évaluation des besoins d'urgence et être en mesure d'évaluer les besoins d'aide alimentaire et non alimentaire et pour la lutte contre l'insécurité alimentaire chronique ou temporaire;
  - ◇ améliorer la prévention des pertes, les rapports et les primes financières dans ce domaine, notamment en ce qui concerne les pertes après livraison;
  - ◇ introduire la notion de fonds de transport et de directeur du transport et créer des systèmes d'information d'appui sur le terrain;
  - ◇ incorporer COMPAS dans les activités des bureaux de terrain;
  - ◇ maintenir la position du PAM en matière de planification préalable et d'interventions d'urgence et de transport et de logistique au niveau interinstitutions;
  - ◇ institutionnaliser des pratiques logistiques financièrement rationnelles;
  - ◇ mettre au point des indicateurs de performance clés qui fassent ressortir la réaction rapide du PAM dans le domaine logistique en cas d'urgence;
  - ◇ organiser rationnellement les activités ACV, l'évaluation des besoins, la planification préalable et les interventions d'urgence, les transports et la logistique, selon des modalités bien adaptées à l'organisation d'aide alimentaire la plus dynamique.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	assurer des services de transport maritime en temps utile et à moindre coût;
ii.	fournir une assistance et des orientations aux responsables pour assurer la meilleure viabilité financière possible;



iii.	fournir des informations exactes et rapides sur la situation des transports maritimes et communiquer les informations de retour aux bureaux de pays et aux partenaires extérieurs;
iv.	organiser l'assurance au moindre coût pour les pertes de produits et les risques juridiques;
v.	assurer l'efficacité des opérations logistiques;
vi.	renforcer la capacité d'évaluation des besoins grâce à l'amélioration des compétences du personnel et aux partenariats d'évaluation;
vii.	fournir un appui pour les activités ACV;
viii.	poursuivre la fourniture d'un appui technique et le renforcement des capacités en matière de planification préalable et d'interventions d'urgence;
ix.	assurer la planification préalable permanente en matière de logistique et de services associés;
x.	améliorer le contrôle des évaluations de la qualité et des pertes de produits.

**TABLEAU 71: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Services efficaces de transport, de logistique et de contrôle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Délai moyen.</li> <li>◇ Coût moyen par tonne du transport maritime, terrestre et aérien de 7,2 millions de tonnes d'aide alimentaire.</li> <li>◇ (Des indicateurs supplémentaires pour tous les modes de transport doivent être étudiés et appliqués à titre pilote dans deux opérations; des indicateurs doivent être étudiés pour les opérations spéciales).</li> </ul>
2. Amélioration de la crédibilité du PAM en matière d'évaluations des besoins rapides et appropriées, d'ACV, de planification préalable et d'interventions d'urgence. Interventions sans aucun retard dans les cas d'urgence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Temps de réaction moyen.</li> <li>◇ Indicateurs d'efficacité du ciblage à étudier et appliquer à titre pilote.</li> </ul>
3. Amélioration de la prévention des pertes, des déclarations et des primes financières en cas de pertes, notamment en ce qui concerne les pertes après livraison.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage de pertes de produits.</li> <li>◇ Valeur des produits perdus remboursés au PAM.</li> </ul>
4. Systèmes d'information sûrs et améliorés concernant les données de transport à l'appui des documents d'engagement et des rapports internes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Les systèmes d'information au niveau de l'Organisation contiennent des informations complètes et exactes sur la logistique.</li> <li>◇ Pourcentage des bureaux de pays reliés à COMPAS.</li> </ul>
5. Protection juridique maximum de la position du PAM pour éviter les risques juridiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'arbitrages.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 72: RESSOURCES REQUISES, 2004-2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	17 416
Autres	1 368
<b>Total</b>	<b>18 784</b>
Effectifs du personnels	99,1





**RÉSULTATS PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE**

**GESTION ET ADMINISTRATION**



# **PROJET D'EXAMEN DES PROCEDURES DE L'ORGANISATION**

## **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG6) EXAMEN DES PROCEDURES DE L'ORGANISATION**

- ⇒ Le projet contribue directement à l'Examen des procédures de l'Organisation présenté à la Section III du Plan de gestion.

### **ENJEUX POUR 2004-2005**

- ⇒ La décentralisation, et les délégations de pouvoir qui en découlent, et le mécanisme de capital de roulement constituent des innovations administratives qui mettront en cause la culture institutionnelle actuelle du PAM. L'adoption de nouvelles pratiques de gestion sera primordiale pour assurer la réussite de la décentralisation.

### **OBJECTIFS POUR 2004-2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:
  - ◇ mener à terme la décentralisation de la gestion des programmes en cours afin d'utiliser plus rationnellement les contributions pour venir en aide aux bénéficiaires et donner satisfaction aux donateurs; et
  - ◇ éviter les risques de contributions insuffisantes pour garantir des ressources sûres aux projets de façon que les bureaux de pays ne soient plus dans la nécessité de prévoir des budgets trop élevés ou trop bas et que les liquidités accumulées puissent être réduites.



<b>TABLEAU 73: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
1. Les directeurs de pays ont des pouvoirs renforcés de gérer et d'utiliser les ressources affectées aux bureaux de pays afin de réduire le niveau des soldes de trésorerie non utilisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Meilleure utilisation des ressources</li> <li>◇ Pourcentage des crédits budgétaires dépensés</li> </ul>
2. Mettre en œuvre un nouveau modèle de budget de projet qui permette une meilleure utilisation de ces budgets.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage des bureaux de pays enregistrant des budgets non utilisés intégralement</li> <li>◇ Taux moyen d'utilisation des budgets</li> </ul>
3. Réduction du délai entre la confirmation des contributions par les donateurs et les dépenses effectives.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Délai moyen de réalisation des dépenses (jours)</li> </ul>
4. Nouveau modèle de financement approuvé par le Conseil d'administration.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Le Conseil d'administration approuve le modèle de financement</li> </ul>
5. Mise en œuvre du modèle de mécanisme d'investissement qui permet aux bureaux de pays de disposer de moyens financiers pour les projets dans de meilleurs délais et d'améliorer la planification des budgets et l'utilisation des fonds.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Le modèle de financement devient opérationnel en décembre 2004 au plus tard</li> <li>◇ Pourcentage des besoins couverts</li> <li>◇ Pourcentage des bureaux de pays enregistrant des budgets non intégralement utilisés</li> <li>◇ Taux moyen d'utilisation des budgets (pourcentage)</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

<b>TABLEAU 74: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	4 094
Autres	322
<b>Total</b>	<b>4 416</b>
Effectifs du personnel	8,4



## BUREAU DU BUDGET (OEDB)

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG7) AMELIORATION DE LA TRANSPARENCE ET RESPONSABILISATION**

⇒ OEDB fait en sorte que les ressources soient affectées conformément aux priorités stratégiques et de gestion et que les autorités responsables des dépenses reçoivent des avis en temps utile.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

⇒ Les enjeux consistent à mettre en œuvre les budgets mensuels, à en assurer le suivi et à préparer des rapports à leur sujet ainsi qu'à améliorer l'établissement de budgets à base zéro pour le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	affecter des fonds de façon que le budget soit disponible aux niveaux approuvés et que les autorités responsables des dépenses soient informées dans les délais fixés;
ii.	fournir des informations et des analyses sur le budget en temps voulu au Conseil d'administration, aux cadres, aux administrateurs du PAM et aux autorités extérieures;
iii.	promouvoir l'utilisation rationnelle des ressources en fournissant des instruments, des procédures et des politiques budgétaires aux gestionnaires responsables des budgets.



**TABLEAU 75: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Crédits AAP alloués avec rapidité et précision.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage de crédits alloués pour le 1er décembre de chaque année.</li> <li>◇ Pourcentage des modifications de budget effectuées dans un délai de deux jours ouvrables après la demande.</li> </ul>
2. Tous postes financés par les crédits de personnel. Financement mensuel assuré.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage de personnel non inscrit correctement au tableau des effectifs.</li> </ul>
3. Mécanisme d'avances au titre des CAD bien géré.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'avances au titre des CAD accordées et recouvrées.</li> <li>◇ Pourcentage des demandes d'avances traitées dans un délai de deux jours ouvrables.</li> </ul>
4. Budget présenté au Conseil d'administration pour approbation en octobre 2005.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage du budget traité et vérifié dans les délais prescrits.</li> </ul>
5. Rapports semestriels normalisés soumis pour le 31 décembre 2004, ainsi qu'un rapport trimestriel pour le 31 décembre 2005.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de jours de retard des rapports.</li> <li>◇ Nombre d'erreurs signalées par les vérificateurs intérieurs.</li> </ul>
6. Panneau d'affichage Lotus Notes mis en place; guides pratiques fournis au siège, aux bureaux régionaux et bureaux de pays connectés en ligne directe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de guides affichés.</li> </ul>
7. Au moins six ateliers sur les systèmes et les procédures budgétaires organisés par an pour les services du siège, les bureaux régionaux et certains bureaux de pays. Personnel mieux formé aux processus budgétaires WINGS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'ateliers organisés.</li> <li>◇ Nombre de membres du personnel formés.</li> <li>◇ Écart (en pourcentage) par rapport au budget.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 76: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	2 735
Autres	215
<b>Total</b>	<b>2 950</b>
Effectifs du personnel	16



## BUREAU DES SERVICES DE CONTROLE (OEDO)

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG7) AMELIORATION DE LA TRANSPARENCE ET RESPONSABILISATION**

- ⇒ OEDO appuie les priorités stratégiques du PAM en renforçant l'excellence des programmes et de la gestion interne. C'est un élément primordial de gouvernance et de responsabilité au niveau de l'exécution et de l'application. OEDO donnera l'assurance que les ressources sont utilisées rationnellement, que les contrôles sont mis en place et que les règlements et les autorisations des donateurs sont respectés.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ L'enjeu principal consistera à mettre en place et maintenir un contrôle financièrement rationnel en coordination avec le Commissaire aux comptes et compte dûment tenu du développement et de la décentralisation du PAM. Il sera difficile de mettre en pratique la gestion des risques car les autres organismes qui ont pris des initiatives analogues ont dû y consacrer énormément d'efforts et de ressources.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	assurer la direction en matière de contrôle;
ii.	effectuer des vérifications des comptes, des inspections et des examens fréquemment et en temps voulu;
iii.	entreprendre sans retard des enquêtes sur les irrégularités présumées;
iv.	examiner et appliquer les meilleures pratiques de vérifications des comptes, d'enquêtes et d'inspections;
v.	promouvoir la gestion des risques au niveau de l'Organisation;
vi.	donner des avis à la direction du PAM sur les questions d'actualité qui doivent être résolues immédiatement;
vii.	faire connaître les questions de contrôle et promouvoir les principes d'intégrité.



**TABLEAU 77: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Accroissement de la couverture des contrôles: augmentation de 68 pour cent des vérifications des comptes dans les bureaux de pays; vérifications internes dans les secteurs les plus dynamiques du siège, notamment technologies de l'information, augmentées de 23 pour cent; enquêtes augmentées de 67 pour cent; et inspections de 23 pour cent.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Établissement des rapports en temps voulu</li> <li>◇ Rapports de vérifications des comptes concernant les bureaux de pays et le siège publiés dans un délai de 30 jours à partir de l'achèvement des travaux de terrain.</li> </ul>
2. Vérification des états financiers pour l'exercice biennal 2002–2003 et des états financiers intérimaires 2004–2005.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Rapports d'inspection publiés dans un délai de 10 jours à partir de l'achèvement des travaux de terrain.</li> <li>◇ Nombre de vérifications des comptes et d'examens des bureaux de terrain prévu.</li> <li>◇ Nombre d'enquêtes et d'inspections.</li> <li>◇ Volume des recouvrements et des économies de fonds réalisés.</li> <li>◇ Pourcentage des recommandations mises en application.</li> </ul>
3. Sensibilisation du personnel à l'éthique et à la politique de contrôle de l'Organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de messages reçus par la ligne d'urgence renforcée pour le contrôle.</li> <li>◇ Publication du code d'éthique du PAM pour décembre 2004.</li> </ul>
4. Introduction de la gestion des risques au niveau de l'Organisation amorcée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Plan de gestion des risques au niveau de l'Organisation entérinée par la haute direction.</li> <li>◇ Nombre d'ateliers.</li> <li>◇ Nombre de cadres formés.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 78: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	4 812
Autres	378
<b>Total</b>	<b>5 190</b>
Effectifs du personnel	24



## **DIVISION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS (OEDR)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES: PG3) GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS ET RAPPORTS**

- ⇒ OEDR est une nouvelle division créée pour introduire un système de gestion axée sur les résultats au niveau de l'Organisation. Le Directeur exécutif, le Conseil d'administration et les donateurs attribuent une priorité élevée à cette fonction. La gestion axée sur les résultats est la notion de base qui relie entre eux les nouveaux dispositifs de gouvernance. Il est indispensable de mesurer les priorités stratégiques et de faire rapport à leur sujet convenablement pour faire la démonstration des résultats obtenus par le PAM.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les enjeux de 2004–2005 sont les suivants:
- ◇ mettre au point un système de gestion axée sur les résultats simple et crédible que le personnel et les partenaires soient prêts à adopter;
  - ◇ mettre au point un système de mesure des performances qui puisse être adapté aux situations pratiques de terrain;
  - ◇ modifier la culture du PAM de façon à mesurer les aboutissements et non simplement les produits;
  - ◇ faire de l'évaluation un élément du processus d'apprentissage de la gestion axée sur les résultats;
  - ◇ regrouper les résultats au niveau des pays et au niveau des bureaux pour dégager des résultats au niveau de l'Organisation à inclure dans le Rapport d'exécution annuel;
  - ◇ mettre au point un modèle unique de présentation des rapports de bureaux de pays.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	étudier et mettre en œuvre un système de gestion axée sur les résultats au niveau de l'Organisation et y incorporer l'évaluation;
ii.	coordonner l'élaboration et la mise en œuvre d'un système d'information pour la mesure des performances fondé sur le réseau en temps réel, y compris des études de base, pour assurer la présentation de rapports fiables et en temps voulu en vue des prises de décisions de gestion, et renforcer les capacités de gestion axée sur les résultats et de suivi et évaluation dans les bureaux régionaux;



iii.	assurer une évaluation interne indépendante pour la direction, le personnel et le Conseil d'administration;
iv.	renforcer la compréhension et la capacité d'application du personnel du PAM et des homologues en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats et son système de mesure;
v.	organiser l'établissement de rapports de performance améliorés;
vi.	aider le PAM à devenir une meilleure organisation d'apprentissage.

**TABLEAU 79: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Approche de gestion axée sur les résultats au niveau de l'Organisation mise au point et acceptée par le personnel et les autres parties intéressées.	◇ Pourcentage des projets et activités approuvés qui sont conformes aux méthodes de gestion axée sur les résultats.
2. Système de mesure des performances en fonctionnement au siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays.	◇ Pourcentage de bureaux reliés au système de mesure des performances basé sur le réseau.
3. Processus d'évaluation orienté vers les résultats et enseignements tirés.	◇ Rapport d'évaluation de synthèse annuel terminé en temps voulu.
4. Rapports sur les résultats au niveau de l'Organisation exacts et soumis en temps voulu.	◇ Nombre et pourcentage de rapports normalisés sur les projets prêts pour le 31 mars de chaque année. ◇ Rapport d'exécution annuel terminé pour la session annuelle du Conseil d'administration.
5. Système unique de rapports des bureaux de pays répondant aux besoins du PAM.	◇ Pourcentage de bureaux en mesure de présenter des rapports par l'intermédiaire du nouveau système.

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 80: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	6 129
Autres	4 616
<b>Total</b>	<b>10 744</b>
Effectifs du personnel	21



## **DIVISION DE LA MOBILISATION DE FONDS — ASIE (FRA)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG9) PLUS DE RESSOURCES POUR PLUS DE BESOINS**

- ⇒ Au cours des prochaines années, le PAM aura besoin de ressources sans précédent pour répondre aux besoins d'aide alimentaire et atteindre ses objectifs. La gamme de donateurs devra être élargie; FRA mobilisera des contributions de donateurs nouveaux ou émergents dans la région Asie.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ C'est pour ainsi dire la première fois que le PAM tente de mobiliser des ressources en s'adressant à des donateurs émergents dans la région Asie. FRA s'efforcera, à titre d'essai, de mobiliser des fonds par l'intermédiaire des bureaux régionaux, d'où le recours à de nouveaux agents et l'établissement de nouvelles responsabilités. Le directeur régional et les directeurs de pays devront se consacrer entièrement à la planification et l'exécution de ces activités.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	mettre en place des partenariats stratégiques de longue durée avec des donateurs émergents;
ii.	obtenir 8 millions de dollars des donateurs émergents d'Asie en 2004, et 15 millions de dollars en 2005;
iii.	faciliter le passage de la position de bénéficiaire à celle de donateur durable, notamment dans le cas de l'Inde.



<b>TABLEAU 81: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
1. Élargir la base de ressources du PAM en obtenant des contributions accrues de nouveaux donateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de nouveaux donateurs.</li> <li>◇ Pourcentage de nouveaux donateurs continuant d'offrir des contributions pendant l'exercice biennal.</li> <li>◇ Valeur des contributions annuelles</li> </ul>
2. Obtenir des financements réguliers et accrus des donateurs non traditionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Valeur des contributions annuelles.</li> <li>◇ Augmentation en pourcentage des contributions.</li> </ul>
3. Contributions plus régulières et durables du Gouvernement de l'Inde	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Valeur des contributions annuelles de l'Inde.</li> <li>◇ Augmentation en pourcentage des contributions de l'Inde.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

<b>TABLEAU 82: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	790
Autres	-
<b>Total</b>	<b>790</b>
Effectifs du personnel	3



## DIVISION DE LA COMMUNICATION (FRC)

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG8) COMMUNICATION ET PLAIDOYER**

- ⇒ Les activités de communication et de plaidoyer sensibilisent le grand public, les donateurs, le secteur privé et les décideurs aux activités du PAM et mobilisent des soutiens financiers. Si les fonds mis à disposition diminuent en raison des problèmes financiers des donateurs, les activités de FRC prendront encore plus d'importance pour encourager les nouvelles initiatives de mobilisation de ressources.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ L'impossibilité pour le PAM d'avoir recours à la publicité pour mobiliser des ressources l'a empêché de se faire mieux connaître. FRC surmontera cet obstacle en ayant recours aux instruments traditionnels d'information du public de façon novatrice pour communiquer le message du PAM. Le manque d'un titre officiel bien connu et la documentation limitée disponible pour les campagnes d'information dans les langues de travail des Nations Unies et d'autres constituent également des obstacles.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	doter le PAM d'une voix plus puissante pour signaler les besoins d'aide humanitaire immédiats au monde de façon à mobiliser des ressources pour y répondre;
ii.	faire du PAM, à moyen et à long terme, une organisation de pointe pour les questions de lutte contre la faim et d'aide alimentaire en vue d'obtenir des soutiens;
iii.	améliorer les communications concernant la politique et les priorités de l'Organisation afin de renforcer son efficacité;
iv.	enfin, veiller à la cohérence du contenu et de la présentation des publications de l'Organisation.



**TABLEAU 83: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Reconnaissance croissante du PAM comme organisme de pointe dans la lutte contre la faim dans le monde de la part des donateurs, des personnalités influentes, des médias et du grand public	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de mentions du PAM dans les principaux médias</li> <li>◇ Place donnée au PAM dans les médias (en pourcentage par rapport aux autres grands organismes de secours).</li> <li>◇ Nombre de campagnes de presse.</li> </ul>
2. Les personnalités influentes et les donateurs sont motivés et incités à soutenir les opérations du PAM et à fournir des fonds.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Délai de réaction des donateurs aux situations d'urgence.</li> <li>◇ Nombre de contributions annoncées pendant le premier mois d'une opération d'urgence.</li> </ul>
3. Publicité et reconnaissance accrues de la part des donateurs et des ONG partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de campagnes d'information conjointes lancées avec les donateurs et les ONG partenaires.</li> </ul>
4. Action accrue pour plaider la cause des pauvres souffrant de la faim.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage du temps et des ressources de FRC consacrés aux activités de plaidoyer.</li> <li>◇ Nombre de campagnes entreprises pour mettre en lumière des problèmes d'alimentation mondiaux ou régionaux.</li> </ul>
5. Renforcement de la communication interne des messages et priorités de l'Organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de bulletins et lettres d'information et déclarations publiés.</li> <li>◇ Nombre de messages de l'Organisation sur des domaines prioritaires clés qui ont été préparés et publiés.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 84: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	10 459
Autres	–
<b>Total</b>	<b>10 459</b>
Effectifs du personnel	34



## **DIVISION DES RELATIONS AVEC LES DONATEURS (FRD)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG9) PLUS DE RESSOURCES POUR PLUS DE BESOINS**

⇒ FRD est chargée d'obtenir des fonds des donateurs afin de permettre au PAM d'accomplir sa mission. Les fonds provenant des États-Unis, de l'Union européenne, de la Belgique et du secteur privé ne sont pas du ressort de FRD.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les enjeux de 2004–2005 sont les suivants:
- ◇ faire en sorte que les priorités stratégiques du PAM soient intégralement financées;
  - ◇ obtenir des donateurs traditionnels, malgré des difficultés croissantes, des fonds supplémentaires importants pour des activités autres que les opérations humanitaires;
  - ◇ avoir accès aux nouveaux guichets de financement de donateurs traditionnels;
  - ◇ favoriser une culture de mobilisation de fonds et de plaidoyer;
  - ◇ trouver des moyens novateurs de remplir les critères de financement des coûts dans le cas des contributions de nouveaux donateurs;
  - ◇ définir les responsabilités de mobilisation de fonds de façon à respecter les conditions et les délais imposés par les donateurs, réduire les soldes non utilisés et présenter les comptes rendus requis.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	mobiliser des fonds auprès des donateurs traditionnels, l'objectif étant fixé à 770 millions de dollars pour 2004 et 831 millions de dollars pour 2005;
ii.	élargir la base de ressources du PAM en obtenant des fonds plus importants d'un plus grand nombre de nouveaux donateurs, l'objectif étant fixé à 96 millions de dollars pour 2004 et 115 millions de dollars pour 2005;
iii.	augmenter les financements disponibles pour la protection des moyens de subsistance dans les situations de crise, l'amélioration de la nutrition et de la santé et de l'élargissement de l'accès à l'éducation.



**TABLEAU 85: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Obtenir des financements réguliers et accrus de la part des donateurs traditionnels.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Valeur des contributions annuelles reçues.</li> <li>◇ Augmentation en pourcentage des contributions.</li> </ul>
2. Élargir la base de ressources du PAM en obtenant des contributions accrues de nouveaux donateurs sur une longue durée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de nouveaux donateurs offrant des contributions.</li> <li>◇ Pourcentage de nouveaux donateurs offrant des contributions pendant l'exercice.</li> <li>◇ Valeur des contributions annuelles reçues.</li> </ul>
3. Augmentation des fonds mis à disposition pour protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise, améliorer la nutrition et la santé et élargir l'accès à l'éducation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Valeur des contributions, par priorité stratégique.</li> <li>◇ Augmentation en pourcentage des contributions, par priorité stratégique.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 86: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	8 272
Autres	–
<b>Total</b>	<b>8 272</b>
Effectifs du personnel	54



## **DIVISION DES RELATIONS AVEC LA COMMISSION EUROPEENNE (FRE)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG9) PLUS DE RESSOURCES POUR PLUS DE BESOINS**

- ◇ FRE est chargée d'obtenir des contributions maximales au PAM de la Commission européenne —un des trois plus importants donateurs du Programme— et d'établir des rapports étroits avec les États membres, le Parlement européen et les ONG européennes. Elle est également responsable de la mobilisation de fonds en Belgique.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les enjeux pour 2004–2005 sont les suivants:
  - ◇ profiter des nouvelles possibilités de mobiliser des fonds et de servir d'avocat découlant de l'élargissement de l'Union européenne dont les membres passent de 15 à 25 en 2004; et
  - ◇ mettre le PAM en mesure d'obtenir des fonds accrus de l'Union européenne à la suite de l'engagement pris par les États membres de consacrer 0,4 pour cent du revenu national à l'aide publique au développement (APD) en 2005.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	travailler avec la Commission européenne en qualité de partenaire stratégique, notamment examiner de concert des questions de politique générale importantes pour les deux organisations de façon à accroître ses contributions;
ii.	trouver de nouvelles sources de financement au sein de la Commission européenne en élargissant le réseau de contacts du PAM avec les responsables clés;
iii.	renforcer l'image du PAM dans l'Union européenne et les ONG et sensibiliser les personnalités influentes aux questions d'aide alimentaire du PAM et en général et obtenir leur soutien;
iv.	renforcer les rapports avec les ONG européennes.



**TABLEAU 87: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. La Commission européenne est devenue un partenaire stratégique avec échanges de vues sur les questions de politique générale importantes pour les deux organisations afin d'augmenter ses contributions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Valeur des contributions annuelles reçues d'ECHO, d'EuropeAid et de la Belgique.</li> <li>◇ Augmentation en pourcentage des contributions par donateur.</li> </ul>
2. De nouvelles sources de fonds pour le PAM sont identifiées et mobilisées à la Commission européenne grâce au réseau élargi de contacts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre/valeur des nouvelles sources potentielles de financement identifiées et contactées.</li> <li>◇ Pour 2005 —valeur des contributions annuelles reçues de ces nouvelles sources de financement.</li> </ul>
3. Amélioration de la connaissance et de la visibilité des activités et des réalisations du PAM afin d'obtenir l'appui des personnalités influentes et des décideurs pour la lutte contre la faim dans le monde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de contacts importants pris au sein de l'Union européenne.</li> <li>◇ Nombre de contacts importants pris avec les ONG.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLE 88: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	1 915
Autres	-
<b>Total</b>	<b>1 915</b>
Effectifs du personnel	8



## BUREAU DE LIAISON — JAPON (FRJ)

### LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG9: RESSOURCES ACCRUES POUR REpondre A DES BESOINS ACCRUS

- ⇒ Le bureau du PAM au Japon contribuera à la réalisation des objectifs de l'Organisation en plaidant la cause du PAM auprès du public, en favorisant les partenariats avec les principales parties intéressées dans le pays —ONG, services gouvernementaux, entreprises du secteur privé et parlementaires— et en mobilisant des ressources.

### ENJEUX POUR 2004–2005

- ⇒ Le PAM doit diversifier sa base de financement en ce qui concerne les ressources APD du Japon et faire face à la concurrence d'autres institutions des Nations Unies pour obtenir des liquidités. À cet égard, il doit s'efforcer de se faire mieux connaître du public afin que le Gouvernement du Japon lui donne la priorité dans l'affectation de ses fonds d'APD. En 2004–2005, le principal problème consistera à maintenir les contributions du Japon au niveau de 2003 et des années antérieures.

### OBJECTIFS POUR 2004–2005

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	mettre en place et maintenir un excellent partenariat avec le gouvernement et les autres acteurs influents du Japon en vue d'obtenir davantage de fonds pour les opérations du PAM;
ii.	renforcer l'image du PAM au Japon et sensibiliser le public aux questions d'aide alimentaire du PAM et en général et mobiliser un soutien.



<b>TABLEAU 89: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
1. Contributions accrues du Gouvernement du Japon	◇ Valeur des contributions provenant du Gouvernement du Japon.
2. Reconnaissance croissante du PAM comme organisation de pointe dans la lutte contre la faim dans le monde de la part des donateurs, des personnalités influentes, des médias et du grand public	◇ Nombre de mentions dans les médias, nombre de manifestations, communiqués de presse, publications japonaises et mises à jour du site Web.
3. Contributions accrues du secteur privé	◇ Valeur des contributions du secteur privé.

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

<b>TABLEAU 90: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	2 699
Autres	–
<b>Total</b>	<b>2 699</b>
Effectifs du personnel	8



## **BUREAU DE LA MOBILISATION DE FONDS — NEW YORK (FRF)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG9) PLUS DE RESSOURCES POUR PLUS DE BESOINS**

- ⇒ FRF contribue directement à la réalisation des priorités stratégiques du PAM en élargissant la gamme de donateurs et en augmentant ainsi les ressources disponibles pour les opérations.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ FRF devra se familiariser avec un nouveau domaine complexe —les fondations et les entreprises des États-Unis. Il devra instaurer des relations de confiance avec un groupe sélectionné de partenaires financiers en dépit de la récession économique mondiale et établir une alliance durable qui élargisse les bases de financement du PAM à long terme.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	rechercher des partenaires stratégiques et promouvoir le PAM en organisant des manifestations spéciales pour renforcer sa visibilité et mobiliser des fonds;
ii.	bien comprendre la convergence d'intérêts avec certains partenaires, assurer la circulation de l'information et la présentation de propositions de financement;
iii.	recruter des agences indépendantes pour appuyer les campagnes de mobilisation de fonds et de sensibilisation.



**TABLEAU 91: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Plan d'action stratégique et plan de travail définis. Personnel qualifié recruté. Mesures définies appliquées dans le cadre du plan de travail. Initiatives de publicité et de plaidoyer définies et exécutées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Plan d'action défini et équipe en place et pleinement opérationnelle pour le 31 mars 2004.</li> <li>◇ Nombre d'expositions/séminaires organisés avec des fondations et entreprises.</li> </ul>
2. Établissement de la base de données sur les partenaires potentiels. Disposition à appuyer le PAM exprimée par des entreprises et des fondations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Base de données établie pour le 30 octobre 2004.</li> <li>◇ Nombre d'entreprises/fondations se montrant disposées à travailler avec le PAM.</li> <li>◇ Nombre de propositions soumises.</li> <li>◇ Montant des fonds mobilisés.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 92: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	1 045
Autres	–
<b>Total</b>	<b>1 045</b>
Effectifs du personnel	3,8



## **DIVISION DE LA MOBILISATION DE FONDS DANS LE SECTEUR PRIVE (FRP)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG9) PLUS DE RESSOURCES POUR PLUS DE BESOINS**

- ⇒ FRP a pour objectif de mobiliser des dons en espèces ou en nature qui aident le PAM à nourrir davantage de gens conformément à ses priorités stratégiques et à la priorité de gestion consistant à disposer de ressources accrues pour répondre à des besoins accrus.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les enjeux de 2004–2005 sont les suivants:
- ◇ connaître les meilleures pratiques de base pour mobiliser des fonds du secteur privé auprès des entreprises et des fondations;
  - ◇ nommer aux postes existants des personnes ayant l'expérience du marketing, notamment en liaison avec des causes non lucratives et de la mobilisation des fonds;
  - ◇ créer des capacités pour ces tâches à l'intérieur de l'Organisation;
  - ◇ gérer les attentes que la mobilisation de fonds du secteur privé suscite au sein du PAM;
  - ◇ maintenir l'orientation du PAM vers une stratégie de parrainage qui réponde à ses besoins.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	diriger et gérer la croissance des unités et des programmes du PAM s'occupant de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé et fournir les services voulus;
ii.	trouver et gérer des entreprises partenaires de grande valeur; et
iii.	gérer d'autres donateurs, notamment les entreprises, les associations, les clubs d'amis du PAM et les particuliers.



**TABLEAU 93: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Diriger et gérer la croissance des unités et programmes du PAM chargés de mobiliser des fonds du secteur privé et fournir les services voulus.	◇ Stratégie cohérente adoptée par la direction et le Conseil d'administration, gérée par FRP.
2. Trouver et gérer des entreprises partenaires de grande valeur.	◇ Trouver trois partenaires supplémentaires de grande valeur par an, représentant une valeur ajoutée de 18 millions de dollars.
3. Gérer les autres donateurs, notamment les entreprises, les associations, les clubs d'amis du PAM et les particuliers.	◇ Projets de consultants, d'Internet et de bureaux du PAM gérés et appuyés avec compétence pour obtenir 20 millions de dollars supplémentaires.

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 94: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	3 551
Autres	–
<b>Total</b>	<b>3 551</b>
Effectifs du personnel	14



## DIVISION DES RELATIONS AVEC LES ÉTATS-UNIS (FRU)

### LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG9) PLUS DE RESSOURCES POUR PLUS DE BESOINS

- ⇒ Le PAM doit disposer de fonds suffisants pour atteindre ses objectifs institutionnels. Il est financé par des contributions volontaires dont 60 pour cent proviennent du Gouvernement des États-Unis. Pour améliorer l'interaction avec ce gouvernement, la plupart des fonctions et des services de FRU seront transférés de Rome à Washington. Les contacts avec d'autres parties intéressées comme les ONG, le secteur privé et les groupes de produits renforceront l'image du PAM, contribueront à plaider la cause des pauvres souffrant de la faim et à accroître les ressources mobilisées.

### ENJEUX POUR 2004–2005

- ⇒ FRU est une nouvelle division chargée de responsabilités nouvelles ou élargies. Une période d'apprentissage intensif est à prévoir car la plupart des fonctionnaires n'ont aucune expérience de ce genre de travail pour lequel les réseaux et les relations sont primordiaux. La division s'efforcera d'assurer le transfert sans heurts des responsabilités de Rome à Washington et de doter le personnel d'outils comme WINGS et le système de mobilisation des ressources pour travailler avec le premier donateur du Programme.

### OBJECTIFS POUR 2004–2005

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	instaurer d'excellentes relations avec le Gouvernement des États-Unis et les autres sources en vue d'obtenir des fonds pour les opérations du PAM;
ii.	renforcer l'image du PAM aux États-Unis et faire mieux connaître les questions d'aide alimentaire du PAM et en général;
iii.	faire en sorte que les contributions provenant des États-Unis soient traitées efficacement et rapidement.



**TABLEAU 95: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Relations avec le Gouvernement des États-Unis et les autres sources instaurées et maintenues en vue d'augmenter les fonds disponibles pour les opérations du PAM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de réunions tenues.</li> <li>◇ Nombre de nouveaux contacts pris entre FRU et les organismes du Gouvernement des États-Unis à tous les niveaux.</li> <li>◇ Valeur des contributions annuelles reçues.</li> </ul>
2. Image du PAM aux États-Unis et meilleure connaissance du problème de la faim dans le monde et des activités d'aide alimentaire du PAM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de réunions tenues.</li> <li>◇ Nombre de nouveaux contacts pris avec des organismes du secteur public et du secteur privé.</li> <li>◇ Nombre de manifestations et de réunions d'information organisées par FRU.</li> <li>◇ Valeur des contributions annuelles reçues.</li> </ul>
3. Faire en sorte que les contributions des États-Unis soient traitées rapidement et efficacement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Délai s'écoulant entre l'annonce de contribution et la signature de la proposition de financement.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 96: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	3 461
Autres	–
<b>Total</b>	<b>3 461</b>
Effectifs du personnel	11,5



# SECRETARIAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (PEB)

## **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG8) COMMUNICATION ET PLAIDOYER**

- ⇒ PEB est chargé d'assurer directement le secrétariat du Conseil d'administration de façon à faciliter l'interaction entre la direction de l'institution et le Conseil.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les enjeux pour 2004–2005 sont les suivants:
- ◇ faire face à l'accroissement prévu de la complexité et du volume des activités dû aux besoins croissants des États membres et aux relations du PAM avec les autres organismes des Nations Unies dans le contexte de la coordination, de l'harmonisation et de la simplification;
  - ◇ élargir la capacité administrative pour l'adapter à l'accroissement des activités et aux délégations de pouvoir émanant de HR, FS et MS pour les questions administratives;
  - ◇ identifier des perspectives de carrière appropriées à l'intention du personnel de traduction et de rédaction.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	favoriser l'interaction entre le Conseil d'administration et le Secrétariat;
ii.	appuyer les efforts visant à améliorer l'image du PAM et à obtenir davantage de ressources;
iii.	gérer les relations entre le Conseil d'administration et les autres organes directeurs.



<b>TABLEAU 97: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
1. Assurer une véritable interaction entre le Conseil d'administration et le Secrétariat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de sessions du Conseil d'administration et de réunions complémentaires dont le service est assuré.</li> <li>◇ Temps moyen consacré par le personnel au traitement des contrats de services.</li> <li>◇ Coût moyen par réunion dont le service est assuré.</li> </ul>
2. Assurer le secrétariat des réunions autres que celles du Conseil d'administration et fournir des travaux de rédaction et de traduction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de mots: rédaction.</li> <li>◇ Nombre de mots traduction.</li> <li>◇ Temps moyen consacré par le personnel au traitement des contrats de services.</li> <li>◇ Coût moyen par réunion dont le service est assuré.</li> <li>◇ Notation de la qualité des services de soutien.</li> <li>◇ Nombre et coût des contrats traités.</li> </ul>
3. Renforcer les relations entre le Conseil d'administration et les autres institutions des Nations Unies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de visites conjointes sur le terrain avec participation du Conseil organisées par le PAM.</li> <li>◇ Nombre de réunions auxquelles ont participé conjointement les membres des Bureaux et du Conseil.</li> <li>◇ Nombre de documents traités pour les activités conjointes.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

<b>TABLEAU 98: RESSOURCES REQUISES, 2004-2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	6 269
Autres	-
<b>Total</b>	<b>6 269</b>
Effectifs du personnel	23



## BUREAU DE GENEVE (PEG)

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG8) COMMUNICATION ET PLAIDOYER**

- ⇒ PEG joue un rôle important pour faire mieux comprendre les objectifs et les priorités du PAM dans les milieux internationaux de Genève, les organisations des Nations Unies et l'ensemble de la Suisse. Il assure la liaison avec les donateurs à Genève, en se faisant l'interprète des priorités et des politiques du PAM.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les enjeux consistent à installer le Bureau de Genève dans un lieu de travail plus favorable, comme le Palais des Nations, améliorer la qualité du travail avec les mêmes effectifs et plaider la cause du PAM auprès des donateurs potentiels du secteur privé et des établissements d'enseignement.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	améliorer les partenariats entre institutions en particulier avec HCR, OCHA, FICR, CICR, les organismes intergouvernementaux et les groupes d'ONG basées à Genève;
ii.	renforcer les relations avec les donateurs à Genève pour créer une base de ressources stable et servir de point de contact du PAM pour le Groupe de travail et de liaison pour les affaires humanitaires et faire connaître les activités du PAM au secteur privé et aux établissements d'enseignement suisses;
iii.	mettre en œuvre des activités d'information et de sensibilisation du public avec les journalistes basés à Genève, servir de point de contact avec les médias français et allemands et plaider la cause des pauvres souffrant de la faim dans les médias de Suisse et d'Europe.



**TABLEAU 99: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Les politiques, priorités stratégiques et problèmes du PAM sont présentés clairement aux réunions des Nations Unies et exposés dans les réunions et les documents du Comité permanent interorganisations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de réunions tenues avec d'autres institutions des Nations Unies et avec les partenaires sur les questions d'intérêt commun.</li> <li>◇ Nombre de documents présentant les contributions du PAM aux groupes de travail du Comité permanent interorganisations.</li> <li>◇ Nombre d'heures consacrées par le personnel aux réunions du Comité permanent interorganisations et à la coordination.</li> </ul>
2. Le Groupe de travail et de liaison pour les affaires humanitaires et les missions diplomatiques sont informés des besoins de ressources et des besoins non couverts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'exposés d'information présentés aux réunions du Groupe de travail, aux missions diplomatiques, aux établissements d'enseignement et au secteur privé.</li> <li>◇ Nombre de questions ayant reçu une réponse.</li> </ul>
3. Meilleure connaissance des activités du PAM et visibilité de l'Organisation chez les donateurs et la communauté internationale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de réunions d'information et d'interviews accordées aux médias suisses.</li> <li>◇ Nombre de communiqués de presse et d'articles parus dans la presse suisse au sujet du PAM.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 100: RESSOURCES REQUISES, 2004-2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	1 500
Autres	–
<b>Total</b>	<b>1 500</b>
Effectifs du personnel	7



## BUREAU DE NEW YORK (PEN)

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG8) COMMUNICATION ET PLAIDOYER**

- ⇒ PEN a pour objectif de faire inclure les priorités stratégiques et les priorités de gestion du PAM, en particulier celles qui sont liées à la lutte contre la faim, dans les processus du système des Nations Unies et les processus interinstitutions et intergouvernementaux à New York afin de coordonner la réponse aux besoins d'aide au développement et d'aide humanitaire. Il cherche aussi à renforcer la visibilité des travaux du PAM afin de faire bénéficier d'un appui accru les politiques, stratégies et opérations du Programme, notamment les situations d'urgence "oubliées", les activités de développement et les opérations les plus spectaculaires.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ À mesure que le PAM acquerra de la visibilité, le bureau sera chargé de nouvelles responsabilités et recevra de nouvelles demandes d'orientations politiques et de rapports avec les médias. Il sera évidemment nécessaire d'établir un ordre de priorité.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	assurer l'inclusion des questions d'aide humanitaire, de développement et de transition importantes pour le PAM, y compris des questions interdisciplinaires, dans les politiques des Nations Unies et des organismes intergouvernementaux;
ii.	plaider en faveur de la réduction de la pauvreté et de la lutte contre la faim, dans l'esprit des objectifs de développement du Millénaire, au sein des principaux comités des Nations Unies;
iii.	s'engager en faveur des questions stratégiques, politiques et opérationnelles liées aux opérations du PAM, notamment aux situations d'urgence "oubliées", aux activités de développement et à certaines opérations spectaculaires.



<b>TABLEAU 101: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
1. Assurer la participation active du PAM aux débats d'importance stratégique de façon à ce que ses préoccupations opérationnelles soient prises en compte dans des processus des Nations Unies et les processus interinstitutions et intergouvernementaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de documents et résultat des réunions.</li> <li>◇ Nombre de conférences faisant référence à des questions intéressant le PAM.</li> </ul>
2. Renforcer la visibilité et les plaidoyers pour les activités du PAM de façon à faire bénéficier d'un appui accru les politiques, stratégies et opérations, notamment les situations d'urgence "oubliées", les activités de développement et certaines opérations spectaculaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de demandes de contribution du PAM aux débats politiques présentées par des parties intéressées.</li> <li>◇ Nombre de contributions ou de demandes d'informations sur des contributions éventuelles au PAM.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

<b>TABLEAU 102: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	2 274
Autres	–
<b>Total</b>	<b>2 274</b>
Effectifs du personnel	8



## **DIVISION DES RELATIONS EXTERIEURES (PER)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG1) RENFORCEMENT DES PARTENARIATS**

- ⇒ PER est chargée d'encadrer les relations interinstitutions du PAM, de mettre au point une approche stratégique des activités interinstitutions et de donner des avis à la direction générale de l'Organisation afin de favoriser le renforcement des partenariats et de réaliser les priorités au niveau interinstitutions. Elle appuie les priorités de communication et de plaidoyer du PAM en entretenant des relations avec les organismes extérieurs et le Gouvernement de l'Italie et renforce la base de connaissances de l'Organisation par le biais de la bibliothèque.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Il est de plus en plus nécessaire d'instaurer une coordination pour assurer un appui aux bénéficiaires; PER devra aider le PAM à faire face à cet enjeu. La Division devra travailler en étroite liaison avec les autres services qui ont des rapports avec les partenaires pour assurer la coordination.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	renforcer les partenariats interinstitutions et assurer la participation aux débats et aux décisions susceptibles de toucher le PAM;
ii.	faire mieux connaître et mieux comprendre la mission et les priorités du PAM et les poursuivre en agissant de concert avec les organismes extérieurs;
iii.	fournir des avis et un appui à la direction générale sur les questions interinstitutions, notamment la participation aux réunions prévues;
iv.	améliorer la bibliothèque et la base de connaissances du PAM et promouvoir l'utilisation de la bibliothèque en liaison avec les questions de sécurité alimentaire;
v.	renforcer les relations avec le Gouvernement de l'Italie, notamment l'appui pour la mobilisation des fonds et les activités de plaidoyer.



**TABLEAU 103: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Partenariats renforcés avec les organismes des Nations Unies, les organisations internationales et les ONG conformément aux priorités stratégiques du PAM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de points de contact désignés en novembre 2003.</li> <li>◇ Nombre de plans d'action conjoints et de lettres d'accord avec le HCR, la FAO et l'UNICEF établis pour le premier trimestre de 2004.</li> <li>◇ Nombre d'accords interinstitutions reprenant les politiques du PAM révisés pour le milieu de 2004 avec les institutions des Nations Unies, les organisations internationales et les ONG.</li> <li>◇ Nombre de nouveaux accords de partenariat signés pour la fin de 2004.</li> <li>◇ Nombre de problèmes d'exécution résolus.</li> </ul>
2. Connaissance et compréhension accrues de la mission des activités du PAM de la part des organismes des Nations Unies, des organisations internationales et des ONG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de réunions et conférences extérieures suivies.</li> <li>◇ Nombre de rapports aux Nations Unies établis.</li> <li>◇ Nombre d'observations sur les principaux documents préparés pour les Nations Unies.</li> <li>◇ Nombre de notes d'information destinées aux cadres établies au sujet des Nations Unies, des ONG et d'autres organismes.</li> </ul>
3. Information et appui renforcés sur les questions de relations extérieures mis régulièrement à la disposition du Conseil d'administration, des hauts fonctionnaires et du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de documents concernant les relations extérieures établis à l'intention du Conseil d'administration.</li> <li>◇ Examen triennal de politique générale préparé pour le Conseil d'administration.</li> <li>◇ Rapport consécutif du CCI établi pour la session annuelle du Conseil d'administration de mai 2004.</li> <li>◇ Informations sur les affaires extérieures communiquées régulièrement à l'ensemble du PAM.</li> <li>◇ Nombre de visites sur la page web de PER.</li> <li>◇ Nombre de profils établis au sujet d'institutions des Nations Unies, d'ONG et d'organisations internationales.</li> <li>◇ Nombre de profils des Nations Unies, d'autres organisations et d'ONG avec le PAM, mis à disposition.</li> <li>◇ Système de collecte de données (DACOTA) destiné à rassembler des informations sur les partenariats au niveau du terrain opérationnel pour le milieu de 2004.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 104: RESSOURCES REQUISES, 2004-2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	2 992
Autres	–
<b>Total</b>	<b>2 992</b>
Effectifs du personnel	13



## **DIVISION DES STRATEGIES, DES POLITIQUES ET DE L'APPUI AUX PROGRAMMES (PSP)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG4) RENFORCEMENT DE LA BASE DE CONNAISSANCES DU PAM**

- ⇒ PSP fournit le cadre directeur et la base de connaissances pour les quatre priorités stratégiques, des orientations pour leur mise en œuvre et une documentation pour les activités de plaidoyer. La Division analyse les questions qui sont à la base du Plan stratégique. Pour réaliser l'expansion projetée des activités d'alimentation scolaire, de lutte contre le VIH/SIDA, de protection des moyens de subsistance, de filets de sécurité et de nutrition, le PAM aura absolument besoin des travaux d'acquisition de connaissances, d'orientations et de plaidoyer de la Division. PSP devra également fournir un appui pour la mise en œuvre et le suivi des engagements généraux du PAM en faveur de la parité hommes-femmes.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ La réorganisation du PAM intervenue le 1er février 2003 a créé d'importantes fonctions d'appui concernant les programmes de secours; le VIH/SIDA et les activités de sécurité alimentaire/protection sociale. Le principal enjeu que devra affronter la Division consistera à intégrer ces fonctions et assurer l'appui aux programmes et les orientations tout en gérant une charge de travail fortement accrue due au VIH/SIDA.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	donner des avis au Directeur exécutif, aux cadres et au Conseil d'administration sur les politiques concernant les priorités stratégiques;
ii.	donner des orientations pour la programmation et les activités interinstitutions en matière de sécurité alimentaire et de développement;
iii.	donner des orientations générales fondées sur une compréhension approfondie de la conception et du soutien des interventions nutritionnelles au moyen de l'aide alimentaire;
iv.	fournir un appui aux bureaux de terrain, particulièrement pour mettre en œuvre les améliorations de programmes, la gestion axée sur les résultats et les rapports;
v.	améliorer en qualité et en volume la programmation du PAM dans le domaine du VIH/SIDA;



vi.	programmer l'appui technique aux bureaux de terrain, aux partenaires et au siège pour améliorer les interventions nutritionnelles appuyées par l'aide alimentaire;
vii.	renforcer les interventions du PAM visant à sauver des vies en période de crise et à soutenir le redressement;
viii.	renforcer les capacités institutionnelles et humaines afin d'atteindre les objectifs dans le domaine de la nutrition;
ix.	fournir des orientations et un appui à la politique de parité entre les sexes, notamment aux Engagements renforcés en faveur des femmes, et prendre part aux initiatives interinstitutions visant à incorporer la problématique hommes-femmes dans les politiques et les programmes.

**TABLEAU 105: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Aptitude améliorée à utiliser l'aide alimentaire pour mettre en application les priorités stratégiques.	◇ Pourcentage d'indicateurs de niveau d'activité atteints.
2. Meilleure compréhension de la valeur de l'aide alimentaire pour mettre en application les priorités stratégiques.	◇ Pourcentage d'indicateurs de niveau d'activité liés au renforcement de la compréhension.

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 106: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	18 849
Autres	2 223
<b>Total</b>	<b>21 072</b>
Effectifs du personnel	42,5



## **BUREAU DE LIAISON A WASHINGTON POUR LES INSTITUTIONS DE BRETTON WOODS (PSPW)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG1) RENFORCEMENT DES PARTENARIATS**

- ⇒ Le PAM s'efforce de fournir l'aide alimentaire de la façon la plus efficace possible. Les transferts de produits alimentaires aux pauvres souffrant de la faim donnent les meilleurs résultats lorsqu'ils s'inscrivent dans des programmes plus larges. Les institutions de Bretton Woods favorisent les programmes de ce genre et mettent des ressources non alimentaires à la disposition des pays partenaires. Il est indispensable de resserrer la coopération avec ces institutions pour que l'aide alimentaire soit viable à long terme.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ En travaillant en coopération plus étroite avec les institutions de Bretton Woods, le PAM devrait mobiliser un soutien international plus large en faveur des programmes de développement et de redressement qu'il appuie lui-même. Il est donc nécessaire qu'il investisse ses capacités à cette fin et collabore à la programmation. Il est important que ces institutions interviennent dès les premiers stades dans les pays en transition après la phase de secours humanitaire d'urgence; le PAM doit trouver les moyens de mettre ces institutions en mesure de le faire plus facilement.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	permettre aux institutions de Bretton Woods d'intégrer l'aide alimentaire dans la formulation des politiques et la mise en place des projets;
ii.	permettre aux services des institutions de Bretton Woods s'occupant du développement humain de s'attacher particulièrement aux besoins et aux possibilités liés aux transferts de produits alimentaires.



<b>TABLEAU 107: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
1. Les institutions de Bretton Woods incorporent l'aide alimentaire dans la mise au point des politiques et programmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de programmes des institutions de Bretton Woods qui incorporent l'aide alimentaire.</li> <li>◇ Nombre de projets conjoints.</li> </ul>
2. Les services des institutions de Bretton Woods s'occupant du développement humain s'attachent particulièrement aux besoins et aux possibilités liés aux transferts de produits alimentaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de consultations et de collaborations entre les services des institutions de Bretton Woods et le PAM ou d'autres organisations d'aide alimentaire qui sont axées sur les transferts de produits alimentaires.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

<b>TABLEAU 108: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	709
Autres	
<b>Total</b>	<b>709</b>
Effectifs du personnel	2



## **DIVISION DES FINANCES (FS)**

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG7) AMELIORATION DE LA TRANSPARENCE ET RESPONSABILISATION**

- ⇒ FS appuie la stratégie de programme en faisant en sorte que les fonds soient conservés et dûment comptabilisés et elle aide les responsables à utiliser les ressources financières avec la plus grande efficacité possible.
- ⇒ FS s'occupera de renforcer la capacité de gestion financière et continuera d'adopter les meilleures pratiques pour la gestion des paiements, de la trésorerie et des montants à recevoir et pour les rapports financiers. Elle continuera à travailler en liaison étroite avec les organisations des Nations Unies à des fins d'harmonisation.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ La mise en place de WINGS permet de regrouper la plupart des processus et des informations financiers dans un système unique et assure les bases requises pour la prise de décisions financières. FS doit veiller à ce que les procédures financières tiennent compte de cette unification, assurer l'exactitude des informations financières, renforcer les contrôles décentralisés et offrir un appui aux responsables des décisions sous forme d'informations spécialisées ou non.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	veiller à ce que les fonds confiés au PAM soient conservés en sécurité et comptabilisés et que les fonds excédentaires aient un rendement maximum;
ii.	aider les responsables à utiliser les ressources financières avec la plus grande efficacité;
iii.	renforcer la gestion financière en général.



**TABLEAU 109: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Tenir des livres comptables exacts et conserver et comptabiliser les fonds confiés à l'Organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Opinion positive sans réserve des vérificateurs extérieurs.</li> <li>◇ Pourcentage et nombre de conclusions importantes des vérificateurs.</li> <li>◇ Pourcentage et nombre d'états financiers établis dans les délais prévus.</li> </ul>
2. Liquidités conservées dans tous les endroits nécessaires et paiements au personnel et aux fournisseurs effectués en temps voulu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage de paiements au personnel effectués à la date prévue ou avant cette date.</li> <li>◇ Pourcentage des paiements aux fournisseurs effectués à la date prévue ou avant cette date.</li> </ul>
3. Paiements au personnel et aux fournisseurs calculés correctement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de corrections apportées aux paiements au personnel ou aux fournisseurs.</li> <li>◇ Nombre de paiements trop élevés constatés lors des vérifications.</li> </ul>
4. Besoins d'informations financières des donateurs satisfaits.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Informations financières destinées aux rapports normalisés sur les projets préparées dans les délais prévus.</li> <li>◇ Pourcentage et nombre de demandes d'informations financières des donateurs satisfaites.</li> </ul>
5. Renforcement de la gestion financière.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre et pourcentage de spécialistes des finances et directeurs de pays ayant reçu une formation financière.</li> <li>◇ Nombre d'apurements de comptes bancaires terminés dans les délais prévus.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 110: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	9 058
Autres	712
<b>Total</b>	<b>9 770</b>
Effectifs du personnel	61



## DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES (HR)

### **LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG2) GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

- ⇒ HR renforcera au maximum la motivation et la productivité du personnel au moyen de politiques et de procédures axées sur le bien-être et la sécurité du personnel et grâce au traitement rationnel des indemnités et des droits des fonctionnaires.

### **ENJEUX POUR 2004–2005**

- ⇒ Les enjeux de 2004–2005 sont les suivants:
- ◇ achèvement de la Phase II du développement de WINGS;
  - ◇ programme d'orientation du PAM et formation des directeurs de pays;
  - ◇ réforme du recrutement, de la promotion, des réaffectations, des plans de carrière et des plans de remplacement;
  - ◇ traitement efficace des indemnités et des droits du personnel;
  - ◇ traitement des questions de personnel local;
  - ◇ sécurité du personnel.

### **OBJECTIFS POUR 2004–2005**

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	identifier et sélectionner de façon cohérente et transparente des personnes qualifiées pour occuper des postes internationaux;
ii.	assurer le bon fonctionnement de WINGS pour effectuer les paiements dus au personnel;
iii.	mettre au point un cadre commun pour favoriser le perfectionnement du personnel de façon à ce que la gestion des ressources humaines arrive à l'excellence;
iv.	accroître l'efficacité des activités d'apprentissage et du fonctionnement de l'Organisation grâce à l'amélioration de l'information et de la planification;
v.	élaborer et suivre les politiques de ressources humaines en ce qui concerne les besoins individuels des fonctionnaires et participer aux réunions des Nations Unies concernant les ressources humaines, particulièrement dans le contexte de la réforme.



<b>TABLEAU 111: RÉSULTATS ESCOMPTÉS* ET INDICATEURS</b>	
<b>Résultats</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
1. Examen stratégique de HR terminé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Introduction de mesures et procédures de recrutement et de promotion réformées pour le 31 décembre 2005.</li> <li>◇ Introduction de mesures réformées en matière de réaffectation, de plans de carrière et de planification des remplacements pour le 31 décembre 2005.</li> </ul>
2. Informations pour la gestion des ressources humaines et appui aux prises de décisions dans ce domaine.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nouveaux systèmes et procédures d'information mis en place pour le 31 mars 2004.</li> <li>◇ Politiques, procédures et délégations de pouvoir nouvelles mises en place pour le 30 juin 2004.</li> </ul>
3. Stratégie de direction et de perfectionnement du personnel mise en œuvre, suivie et évaluée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Enquête de base effectuée au début de 2004, puis enquête sur la satisfaction du personnel en 2006.</li> <li>◇ Enquête auprès des fonctionnaires ayant suivi le programme de formation des directeurs de pays.</li> </ul>
4. Services, recrutement et administration des ressources humaines de grande qualité; stratégie visant à atteindre les objectifs d'équité entre les sexes et de représentation géographique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Degré de satisfaction tiré de rapports trimestriels sur les délais requis pour les principales activités concernant les indemnités.</li> <li>◇ Réduction du nombre de réclamations et de recours concernant les procédures de relations humaines au moyen de rapports trimestriels.</li> <li>◇ Amélioration de l'équilibre entre les sexes et de la répartition géographique au moyen de rapports trimestriels adressés aux hauts fonctionnaires.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

<b>TABLEAU 112: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005</b>	
	<b>Total (en milliers de dollars)</b>
AAP	22 946
Autres	1 802
<b>Total</b>	<b>24 748</b>
Effectifs du personnel	102,6



## DIVISION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (ICT)

### LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG5) RENFORCEMENT DE L'APPUI OPERATIONNEL

- ⇒ ICT met en œuvre les solutions concernant les technologies de l'information demandées par les autres divisions et contribue à assurer l'excellence de la gestion interne.

### ENJEUX POUR 2004–2005

- ⇒ Les enjeux de 2004–2005 sont les suivants:
- ◇ faire de la division un véritable partenaire d'activités;
  - ◇ coordonner le développement de WINGS;
  - ◇ répondre aux demandes croissantes de rapports de gestion;
  - ◇ réduire les coûts et accroître les compétences;
  - ◇ établir des normes ICT;
  - ◇ maintenir l'accès direct à 80 pays avec une formation complète;
  - ◇ assurer une infrastructure WAN;
  - ◇ classer les projets des utilisateurs par ordre de priorité.

### OBJECTIFS POUR 2004–2005

- ⇒ Les objectifs pour 2004–2005 sont les suivants:

i.	assurer le bon fonctionnement du matériel, des logiciels et des réseaux;
ii.	fournir un appui aux utilisateurs d'ordinateurs;
iii.	faciliter les activités par le biais des systèmes d'information au niveau de l'Organisation;
iv.	organiser l'appui ICT aux bureaux de terrain pour répondre aux besoins et coordonner les activités interinstitutions;
v.	fournir des systèmes ICT pour permettre au PAM d'accomplir sa mission.



**TABLEAU 113: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Liaison améliorée entre les bureaux de terrain et le siège.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de sites dotés d'une liaison par courrier électronique.</li> <li>◇ Nombre de sites appliquant les nouvelles normes de télécommunication.</li> <li>◇ Temps moyen d'interruption pour LAN/WAN.</li> </ul>
2. Accès accru aux applications pour renforcer les rapports financiers et autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre et pourcentage de sites ayant accès à WINGS.</li> </ul>
3. Coût de la maîtrise de l'information et des communications réduit grâce à l'application de normes au niveau de l'Organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'éléments d'équipement non conformes aux normes.</li> <li>◇ Nombre de systèmes non reconnus par ICT.</li> <li>◇ Variation en pourcentage des coûts de maîtrise des solutions technologiques.</li> </ul>
4. Meilleure compréhension de la mission et des activités du PAM grâce à l'utilisation croissante d'informations disponibles sur les sites web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre de visites aux sites web.</li> <li>◇ Variation en pourcentage du nombre de visites aux sites web.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 114: RESSOURCES REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	34 764
Autres	2 731
<b>Total</b>	<b>37 495</b>
Effectifs du personnel	137,4



## DIVISION DES SERVICES DE GESTION (MS)

### LIAISON AVEC LES PRIORITES STRATEGIQUES: PG5) RENFORCEMENT DE L'APPUI OPERATIONNEL

- ⇒ MS fournit des services dans les domaines de l'administration, de la sécurité, des achats de produits non alimentaires et de la formulation des politiques ainsi qu'un soutien aux décisions de la direction. Elle est chargée d'assurer au moindre coût la fourniture de services au siège, la sécurité et la sauvegarde du personnel, de prendre des initiatives pour améliorer et automatiser les processus administratifs et d'animer les activités interinstitutions de sécurité, de gestion, des installations, des locaux et des services communs et d'achats de produits non alimentaires.

### ENJEUX POUR 2004–2005

- ⇒ Les enjeux de 2004–2005 sont les suivants:
- ◇ normaliser les politiques interinstitutions, publier des mises à jour des manuels, gérer les locaux du siège, fournir des avis spécialisés sur la gestion aux services de terrain et mettre en œuvre les meilleures pratiques, y compris l'utilisation des moyens électroniques;
  - ◇ mettre en œuvre le nouveau site web des achats (Procuweb) et l'interface public-vendeur basée sur le web;
  - ◇ mettre en œuvre la notion de conseiller régional pour la sécurité, terminer la mise en application des MOSS, mettre en œuvre les plans de roulement et de carrière des fonctionnaires chargés de la sécurité sur le terrain, poursuivre la formation de sensibilisation à la sécurité, rationaliser les politiques de voyage, mettre à jour les manuels, former le personnel des bureaux de terrain et décentraliser l'administration des droits du personnel.

### OBJECTIFS POUR 2004–2005

- ⇒ Les objectifs 2004–2005 sont les suivants:

i.	permettre la conduite sans danger des opérations; assurer la sûreté du personnel du PAM, améliorer la sécurité du personnel grâce à la participation au système de gestion de la sécurité des Nations Unies et favoriser les communications entre les responsables de la sécurité;
ii.	assurer un milieu de travail sûr et hygiénique au siège et fournir un appui pour la gestion des installations aux bureaux de terrain;
iii.	permettre le bon déroulement des opérations du PAM grâce à l'achat rationnel de produits non alimentaires et veiller à ce que les fonctions d'appui soient assurées efficacement;
iv.	fournir des services d'appui efficaces au siège;



- |    |  |
|----|--|
| v. | fournir des orientations aux bureaux du PAM dans les domaines de l'administration, des achats de produits non alimentaires, de la sécurité et des voyages et appuyer les prises de décision. |
|----|--|

**TABLEAU 115: RÉSULTATS ESCOMPTÉS\* ET INDICATEURS**

Résultats	Indicateurs de performance
1. Réduction du nombre d'agents retenus, blessés ou tués au cours des interventions; mise en sûreté des agents en danger.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'agents retenus, blessés ou tués au cours d'interventions.</li> <li>◇ Nombre d'évacuations ou de déplacements réussis.</li> </ul>
2. Réduction du nombre d'accidents, d'incidents de sécurité, de signalements de problèmes médicaux ou de santé, et sorties du système.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'accidents, d'incidents de sécurité, d'observations médicales.</li> <li>◇ Bâtiments ou installations non disponibles.</li> </ul>
3. Augmentation des économies; réduction des retards dans les livraisons de produits alimentaires; réduction des délais requis pour les produits non alimentaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Économies réalisées grâce à des accords généraux d'achats de longue durée.</li> <li>◇ Pourcentage de contrats pour lesquels la date effective de livraison ou de réception correspond à la date prévue.</li> <li>◇ Délai administratif pour les achats.</li> </ul>
4. Prestations de services au siège fournies en temps voulu; aucun report ou annulation de réunions pour des raisons techniques; occupation des locaux par le personnel conforme aux normes; dépenses ne dépassant pas le budget; réduction du nombre de réclamations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Pourcentage de services fournis en temps voulu, par type.</li> <li>◇ Nombre de réunions reportées ou annulées.</li> <li>◇ Pourcentage d'espaces occupés par le personnel conformes aux normes.</li> <li>◇ Écart en pourcentage entre les dépenses effectives et le budget.</li> <li>◇ Nombre et type de réclamations.</li> </ul>
5. Bureaux informés des politiques et procédures; politiques et manuels tenus à jour et affichés sur WFPGo	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Nombre d'ateliers organisés sur le terrain, par type.</li> <li>◇ Nombre d'observations des vérificateurs, par domaine.</li> <li>◇ Nombre de recours du personnel imputables à des politiques ou des orientations peu claires ou contradictoires.</li> <li>◇ Pourcentage de manuels mis à jour au cours des 12 mois précédents.</li> </ul>

\* C'est le directeur régional/de division qui est responsable de la réalisation des résultats.

**TABLEAU 116: RESSOURCES  
REQUISES, 2004–2005**

	Total (en milliers de dollars)
AAP	17 550
Autres	1 000
<b>Total</b>	<b>18 550</b>
Effectifs du personnel	66





# ANNEXE I: SUITE DONNEE AUX OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DU CCQAB

**DOCUMENT: WFP/EB.3/2001/5(A,B,C,D)/2**

**RAPPORT DU CCQAB SUR "BUDGET DU PAM POUR L'EXERCICE BIENNAL 2002-2003"**

- |   |   |
|---|---|
| <b>Observation formulée au paragraphe 3</b>       | ⇒ Le Comité consultatif rappelle le paragraphe 2 de son rapport sur le budget du PAM pour l'exercice biennal 2000–2001 (WFP/EB.3/99/3 [A,B,C]/2), dans lequel il déclarait que: "Bien que ce document tienne compte d'un certain nombre de recommandations et de suggestions formulées dans ses précédents rapports, le Comité recommande que les documents budgétaires futurs contiennent des informations concises indiquant de quelle façon toutes ses recommandations ont été mises en œuvre, à l'instar de l'Organisation des Nations Unies et des autres fonds et programmes". Le Comité réitère cette recommandation et relève en particulier qu'il n'a pas été fourni d'informations quant à la suite donnée à ses recommandations concernant les postes.   |
| <b>Commentaires/mesures adoptées et référence</b> | ⇒ Cette annexe répond à l'observation ci-dessus. Le PAM a repris tous les rapports concernant des questions financières et budgétaires que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a présentés depuis qu'a été établi le budget du PAM pour l'exercice biennal 2000–2001. Cette annexe décrit les mesures adoptées comme suite aux recommandations du Comité.   |
| <b>Observation formulée au paragraphe 8</b>       | ⇒ En ce qui concerne les dépenses de personnel, le Comité consultatif est d'avis qu'il convient, lorsqu'il faut ajuster les coûts imputés au budget AAP par suite d'une augmentation du volume des opérations, d'avoir recours dans toute la mesure possible à des engagements pour des périodes de courte durée. En outre, si le Comité appuie la marge de manoeuvre qui a été accordée au Directeur exécutif pour qu'il soit possible d'accroître le budget AAP lorsque le volume des opérations augmente, il faut simultanément veiller à ce que le financement des coûts fixes liés à de tels ajustements temporaires soit géré de telle sorte que le Directeur exécutif puisse ajuster l'élément AAP si le volume des livraisons est inférieur aux prévisions. De plus, le Directeur exécutif devrait justifier le maintien en fonction du personnel supplémentaire recruté du fait d'une révision à la hausse de l'élément AAP du budget et devrait présenter clairement cette information dans les futurs projets de budget. |
| <b>Commentaires/mesures adoptées et référence</b> | ⇒ Le recrutement a été gelé pendant six mois durant l'exercice biennal. La situation du Programme a été tendue par le déploiement d'éléments clés du personnel pour faire face à la crise en Iraq. Dans tous les cas où cela a été possible, l'on a eu recours à des engagements pour des périodes de courte durée et à des consultants pour combler les vides laissés dans les unités d'origine, et les services du personnel en question ont habituellement été financés au titre des coûts d'appui directs (CAD). Dans les autres cas, les services du personnel affectés à une opération d'urgence sont financés au titre des CAD et l'unité d'origine utilise un poste connexe du budget AAP pour financer les services du personnel recruté pour des périodes de courte durée.  |
| <b>Observation formulée au paragraphe 9</b>       | ⇒ Le Comité consultatif prend note des quelques 16 initiatives devant être entreprises pendant l'exercice biennal 2002–2003 au titre du budget des services d'appui qui sont exposées aux paragraphes 106 à 162 du projet de budget. À ce propos, le Comité rappelle que le précédent projet de budget du PAM (WFP/EB.3/99/3-A) contenait 11 initiatives de ce type, nombre d'entre elles étant prévues dans les mêmes domaines que ceux visés par le projet de budget pour 2002-2003. Le dernier projet de budget, toutefois,  |



- n'indique aucunement quels ont été les progrès accomplis ou les résultats obtenus à la suite des initiatives prises pendant l'exercice 2000-2001. Le Comité demande qu'à l'avenir, le projet de budget contienne des informations touchant l'impact des initiatives prises pendant l'exercice précédent.
- Commentaires/mesures adoptées et référence**
- ⇒ À la suite de cette observation, le PAM a ajouté une annexe détaillée au rapport sur l'exécution du budget de l'exercice biennal 2000-2001 (WFP EB.3/2002/5-B/1-Annexe II). D'autres informations ont été présentées dans le Rapport annuel du Directeur exécutif pour 2002. Cependant, comme recommandé par le Comité, l'on trouvera ci-après les informations les plus récentes concernant les initiatives budgétaires prévues pour l'exercice biennal 2002-2003.
- PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE LA GESTION FINANCIÈRE (FMIP)**
- ⇒ Le PAM a établi un rapport séparé (WFP/EB.2/2002/INF/9) concernant le FMIP et le nouvel intitulé du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS). Il s'agit d'un système intégré composé de modules d'administration du budget, des finances, des ressources humaines, des achats, de la comptabilité, de la logistique et des états de paie. L'on trouvera des informations plus détaillées sur le système WINGS sous plusieurs des rubriques ci-après.
- ⇒ À l'exception de celui concernant les ressources humaines, tous les modules sont opérationnels depuis janvier 2001. Le module ressources humaines a été mis en service en janvier 2002 et la plupart des mesures opérationnelles et de gestion ou concernant l'administration et les ressources humaines sont appliquées comme suit:
- ◇ Les directeurs de programmes, aussi bien au siège que sur le terrain, reçoivent au moment opportun des informations à jour sur les programmes opérationnels pertinents, ce qui leur permet de prendre des décisions en pleine connaissance de cause.
  - ◇ Les demandes de dotation en personnel et de mouvements de personnel, aussi bien au siège que sur le terrain, sont normalisées au moyen d'un seul formulaire électronique (Demande de décision administrative) fondé sur le concept de point d'entrée unique des données, de capacité d'exécution du travail et de documents électroniques d'approbation.
  - ◇ Ce système permet de retracer rapidement, aux fins de l'audit, toutes les transactions et tous les paiements.
  - ◇ Une partie du module ressources humaines est encore à l'étude ou en cours de révision. Un projet de "stabilisation" a été réalisé en 2003 et un projet d'"achèvement" devrait commencer en 2004.
- DÉCENTRALISATION**
- ⇒ Comme indiqué dans le précédent document budgétaire, le PAM a mené à bien la dernière phase de son programme de décentralisation en septembre 2001, date à laquelle les deux derniers bureaux régionaux encore à Rome ont été réinstallés sur le terrain. À cette occasion, le Bureau pour l'Afrique a été scindé de manière à couvrir trois régions: l'Afrique de l'Ouest (à Dakar), l'Afrique centrale (à Yaoundé) et l'Afrique orientale/australe (à Kampala). Le Bureau pour l'Asie a été réinstallé à Bangkok et le Bureau pour l'Europe orientale a commencé à opérer à Rome. Les bureaux régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes et pour la Méditerranée, le Moyen-Orient et l'Asie centrale sont restés à Managua et au Caire respectivement. Six pôles régionaux ont été fermés, mais les pôles régionaux d'Islamabad et de Maputo sont demeurés en place, tandis que le pôle régional de Lima a été converti en bureau régional de mobilisation des ressources.
- ⇒ Plusieurs changements se sont produits depuis 2001. Le Bureau régional de Yaoundé a été converti en Bureau de région pour l'Afrique centrale, tandis qu'un nouveau Bureau régional pour l'Afrique australe (ODJ) a été établi à Johannesburg. Les pôles régionaux d'Islamabad et Maputo ont été fermés, de même que le bureau de Lima. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a récemment été déplacé de Managua à Panama, tandis que le Bureau régional pour l'Europe orientale, qui opère actuellement à partir de Rome, devrait être fermé à la fin de 2003, date à laquelle la supervision des activités opérationnelles qui continuent d'être menées dans les quatre derniers pays de la région sera confiée au Bureau régional pour la Méditerranée, le Moyen-Orient et l'Asie centrale, au Caire.



- ⇒ Des consultants de l'extérieur ont mené à bien un examen du processus de décentralisation du PAM et leur rapport sera soumis au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire d'octobre 2003.

#### CENTRE DE COMPÉTENCE

##### But

- ⇒ Veiller à ce que le logiciel WINGS continue de répondre aux besoins changeants de l'Organisation et suivre les derniers progrès de la technologie.

##### Réalisations

- ⇒ Le Centre de compétence est devenu un élément faisant partie intégrante de la Division des technologies de l'information et de la communication (ICT). L'équipe du Centre de compétence donne des avis à l'Organisation sur les questions administratives faisant intervenir différents éléments de l'Organisation qui sont traités au moyen du système WINGS.
- ⇒ Afin de veiller à ce que la version du PAM du SAP (Systems Applications Products) demeure à jour et puisse continuer d'être appuyée par la société SAP AG, le Centre de compétence envisage d'intégrer au système SAP la dernière version, attendue en 2004.
- ⇒ Conjointement avec une équipe spéciale du Département de l'administration (AD), le Centre de compétence s'emploie à fournir un appui accru en matière de gestion financière aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays. Grâce à l'accès à l'information que leur offre le système WINGS, les directeurs de programmes des bureaux décentralisés peuvent efficacement assumer ce rôle nouveau.

#### RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'INTERVENTION D'URGENCE DU PAM

##### But

- ⇒ Améliorer les capacités d'intervention d'urgence dans le nouvel environnement décentralisé, particulièrement dans les domaines de la préparation et de l'intervention.

##### Réalisations

- ⇒ Pendant l'exercice biennal 2002–2003, le PAM a pu continuer à renforcer ses capacités d'intervention d'urgence, particulièrement en matière de préparation. Cela a été rendu possible, principalement, grâce aux ressources extrabudgétaires qui ont été mises à la disposition du Programme dans le cadre d'un accord de partenariat de quatre ans conclu avec le Département du développement international du Royaume-Uni (DFID).
- ⇒ Le service de la préparation et de l'intervention d'urgence a continué d'assurer la supervision et la coordination stratégiques des activités menées par l'Organisation dans le domaine de la préparation des interventions en cas d'urgence, et a notamment continué à élaborer et à distribuer des directives et des normes comme le *Guide de poche des opérations d'urgence sur le terrain*, les "Directives pour l'établissement de plans prévisionnels d'intervention d'urgence", le "Cadre de préparation et d'intervention d'urgence" et la section du *Manuel de conception des programmes* consacrée aux interventions en cas d'urgence.
- ⇒ Pendant l'exercice biennal, la priorité a continué d'être apportée à l'appui technique aux bureaux régionaux. Ainsi, des missions d'appui technique en matière de planification et d'intervention d'urgence se sont rendues en Iraq et dans des pays de la sous-région (Jordanie, République arabe syrienne et République islamique d'Iran), au Nigéria, dans l'ex-République yougoslave de Macédoine, au Kosovo, en Colombie, en Arménie, en Azerbaïdjan, au Malawi, au Mozambique, au Swaziland, en Zambie, en Lesotho, au Zimbabwe, en Indonésie, au Yémen et en Géorgie.
- ⇒ Le programme de formation de l'Organisation s'est également poursuivi. Des ateliers sur la planification des interventions en cas d'urgence ont été organisés jusqu'à présent dans cinq bureaux régionaux et des ateliers sur la préparation et l'intervention ont eu lieu dans trois bureaux régionaux: le Bureau régional pour la Méditerranée, le Moyen-Orient et l'Asie centrale (ODC) dans le contexte de la situation en Iraq, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (ODM) et le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest (ODDY).
- ⇒ Il a également été entrepris des activités tendant à promouvoir la mémoire et le savoir institutionnels: une analyse interne sur l'aide alimentaire en milieu urbain a été menée à bien; un examen des activités de lutte contre la sécheresse est en cours d'achèvement; et l'on prépare un examen des pratiques optimales en matière de préparation des interventions en cas d'urgence. En outre, le PAM a élaboré une base de données sur les



tendances des opérations d'urgence qui regroupe les données relatives à toutes les opérations d'urgence menées par le Programme au cours des dix dernières années.

- ⇒ Des efforts ont été entrepris pour rationaliser et renforcer les moyens en personnel du PAM dans le domaine de la préparation des interventions en cas d'urgence, et il a notamment été établi à cette fin un fichier des fonctionnaires spécialisés dans ce domaine. Simultanément, tous les bureaux régionaux ont désigné des responsables de la préparation des interventions en cas d'urgence qui sont peu à peu intégrés au budget AAP.
- ⇒ Depuis 2002, l'accent est mis sur le renforcement des capacités du PAM en matière d'alerte rapide au plan mondial et l'établissement de liens plus étroits avec la préparation et la planification des interventions en cas d'urgence. Une consultation technique interne a été organisée en septembre 2002 et les participants des services directement intéressés et des bureaux régionaux ont élaboré une proposition initiale de mise en place d'un réseau d'alerte rapide au niveau de l'ensemble de l'Organisation, ont formulé des recommandations et ont établi une définition révisée de ce concept et des principes directeurs. Depuis lors, plusieurs recommandations portant sur des points fondamentaux ont été appliquées: il a été établi un système mondial de surveillance et les informations ainsi réunies sont diffusées chaque jour pour que les fonctionnaires du PAM soient mieux à même de détecter et de prédire de nouvelles crises potentielles; il a été établi et distribué un *Aperçu des risques d'apparition et d'aggravation des crises dans le monde*; et il a été préparé des calendriers pour identifier, par pays et par région, les saisons pendant lesquelles les risques de catastrophes naturelles sont les plus grands. Tous ces outils sont progressivement intégrés aux activités des divers services de l'Organisation et des bureaux régionaux.
- ⇒ L'OEP a continué de jouer le rôle central en ce qui concerne les questions liées à la préparation des interventions en cas d'urgence au niveau interinstitutions et a co-présidé l'équipe spéciale du Comité permanent interorganisations sur la préparation et la planification des interventions en cas d'urgence. Pendant l'exercice biennal, le PAM a joué un rôle de premier plan dans le processus interorganisations de planification et de préparation pour faire face à la crise en Iraq, et des préparatifs ont été entrepris pour préparer une intervention interorganisations dans la région côtière de l'Afrique de l'Ouest. Une consultation technique interorganisations sur l'alerte rapide a été organisée et il est prévu une deuxième réunion de suivi. Outre la coordination qui se poursuit dans le cadre du Comité permanent interorganisations, l'OEP étudie également la possibilité de nouvelles associations avec le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), le G-8 et les Centres d'information humanitaire du Bureau pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) particulièrement dans les domaines de la préparation, de l'alerte rapide et de la planification des interventions en cas d'urgence.
- ⇒ L'OEP a poursuivi ses efforts pour améliorer la gestion de l'information aux fins de la préparation des interventions, et a notamment mené à bien avec succès un exercice pilote de préparation sur Internet des opérations en Iraq, en tirant parti des progrès et des nouvelles technologies de l'Internet. Le PAM a continué de diffuser des nouvelles et des rapports sur les opérations d'urgence, et l'on s'emploie à moderniser et à améliorer ces services ainsi que les mécanismes et systèmes de rapports en général.

## MAÎTRISE DES COÛTS

### But

- ⇒ Surveiller et analyser les coûts opérationnels afin de les ramener au minimum requis tout en garantissant l'efficacité des programmes.

### Réalisations

- ⇒ Le PAM a adopté différentes mesures pour maintenir le coût de ses projets à un niveau approprié tout en s'acquittant efficacement de son rôle d'organisme d'aide alimentaire.



- ⇒ À la mi-2002, le Département des opérations a réalisé une analyse approfondie de la corrélation entre la planification et le coût des opérations de secours. L'examen a porté sur le coût total des projets, les coûts d'appui directs (CAD) prévus et les dépenses effectives pendant la période qui s'est écoulée entre 1996 et 2000. Il a été réalisé une tournée de bureaux de pays sélectionnés et, dans toute la mesure possible, il a été établi une comparaison avec les dépenses d'autres organismes humanitaires opérant dans des circonstances similaires. (La tendance des CAD afférents aux opérations de secours au cours des cinq dernières années a été utilisée pour calculer le coût moyen des interventions prolongées de secours et de redressement [IPSR] et des opérations d'urgence, ce qui constituera une référence utile pour la conception de nouvelles opérations.)
- ⇒ Une autre méthode concrète de maîtrise des coûts, dont il a été rendu compte au Conseil d'administration dans le budget de l'exercice biennal 2002–2003, consiste à recruter, dans tous les cas où cela est possible, plus d'administrateurs nationaux plutôt que des fonctionnaires du cadre organique. Les administrateurs nationaux peuvent fournir des services comparables à moindres frais et promouvoir ainsi la durabilité des activités des bureaux de pays du PAM.
- ⇒ Il est réalisé des examens périodiques des coûts de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (TTEM), habituellement au moins tous les six mois, ce qui permet d'identifier, le cas échéant, les écarts par rapport au budget initial et, si besoin est, d'apporter les ajustements nécessaires au moyen de révisions budgétaires formelles.
- ⇒ En 2002 et 2003, il a été déployé un effort massif afin de clore plus de 350 opérations achevées, ce qui a permis de libérer les soldes non dépensés, sous réserve de l'accord des donateurs, pour des opérations en cours. Cette initiative a débouché sur une gestion financière plus rationnelle, plus nette et plus transparente des opérations du PAM.

## ALIMENTATION SCOLAIRE

### Unité d'appui à l'alimentation scolaire (SPF)

#### But

- ⇒ Fournir des services d'experts (fonctionnaires ou consultants) pour les missions sur le terrain, la formation et les autres activités liées à la conception, à l'amélioration et au suivi des activités d'alimentation scolaire du PAM.

#### Réalisations

- ⇒ Des enquêtes de référence ont été menées à bien dans les 67 pays où le PAM réalise des activités d'alimentation scolaire.
- ⇒ Des appareils Argos ont été installés dans les pays participants.
- ⇒ En 2002–2003, SPF a fourni ou a facilité la fourniture d'une assistance technique à une trentaine de pays et à deux bureaux régionaux et, avant la fin de 2003, cette assistance technique sera poursuivie (en Iraq, au Soudan et éventuellement dans d'autres pays). La nouvelle Alliance pour le Sahel a été constituée au moyen de missions d'assistance technique dans les neuf pays intéressés. Des visites sont réalisées dans les pays d'Afrique australe pour y élaborer une stratégie régionale d'alimentation scolaire. Une fois de plus, SPF a parrainé des participants au Forum mondial sur la nutrition infantile organisé en juillet par l'*American School Food Service Association*. Plusieurs mesures concrètes ont été adoptées pour établir avec la participation active de ses membres un nouveau Réseau pour l'alimentation scolaire en Amérique latine qui doit être lancé officiellement en 2004.
- ⇒ SPF a beaucoup progressé dans son partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), spécialement en ce qui concerne l'"enveloppe minimum" d'interventions de l'UNICEF liées aux programmes d'assistance réalisés par le PAM dans les écoles et les campagnes "Retour à la paix et retour à l'école" dans les situations post-confliktuelles. Le service a continué d'entretenir d'excellents liens de collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS) pour les programmes de déparasitage, l'Université des Nations Unies (UNU) pour différentes activités techniques, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) pour l'assistance technique aux opérations sur le terrain et la coopération aux initiatives entreprises dans le cadre du programme en faveur de l'éducation pour tous, l'*American School Food Service Association* (ASFSA) et le Gouvernement chilien pour le Réseau pour l'alimentation scolaire en Amérique latine et l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) pour la réalisation d'études spéciales. De



nouvelles activités ont été entreprises en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) dans le domaine des potagers scolaires, la Banque africaine de développement dans deux pays d'Afrique de l'Ouest, le NEPAD/agriculture et la Banque mondiale pour la réalisation d'une étude de grande envergure sur l'alimentation scolaire et le TPG pour le programme de volontaires des fonctionnaires de l'Organisation.

Comme indiqué au paragraphe 129 du budget du PAM pour l'exercice biennal 2002–2003 (WFP/EB.3/2001/5-C/1), le coût pour le PAM des activités d'alimentation scolaire devait se monter au total à 1,48 million de dollars mais, en août 2003, le PAM avait déjà dépensé à ce titre 2,08 millions de dollars.

## SÉCURITÉ DES FONCTIONNAIRES ET DES BIENS DU PAM

- |                     |  |
|---------------------|--|
| <b>But</b>          | ⇒ Appliquer les normes minimums de sécurité opérationnelles (MOSS) et les normes minimums de sécurité des télécommunications (MISTS) partout où opère le PAM.  |
| <b>Réalisations</b> | <p>⇒ Tous les bureaux de pays du PAM devraient appliquer les MOSS/MISTS d'ici à la fin de 2003 ou au début de 2004. L'équipe du PAM chargée de fournir un appui rapide en matière d'informatique et de télécommunications en cas d'urgence (FITTEST) dirige cette initiative à partir de sa nouvelle base de Dubaï. L'équipe FITTEST joue maintenant le rôle d'élément avancé dans la plupart des opérations d'urgence du PAM en mettant en place l'infrastructure informatique et de télécommunications nécessaire pour permettre au Programme de s'acquitter de sa mission. Plusieurs autres organisations non gouvernementales (ONG) associées ont également recours à la fourniture de ce service, comme toujours sur la base d'un recouvrement intégral des coûts.</p> <p>⇒ Comme l'a recommandé le Comité de gestion de haut niveau (HLCM), un haut fonctionnaire, à savoir le Chef de la Sous-Division de la sécurité au siège et sur le terrain a été désigné responsable de l'application des normes MOSS aux fins d'assurer la liaison avec le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité (UNSECOORD) et participer aux groupes de travail MOSS. L'approbation des MOSS par le Comité de gestion de haut niveau a été communiquée à tous les directeurs de pays du PAM.</p> <p>⇒ La mise en oeuvre des MOSS exige un financement supplémentaire car il demeure difficile pour toutes les institutions de remédier aux défaillances constatées. Le PAM souhaiterait qu'autant d'éléments communs que possible soient intégrés aux activités, de sorte qu'ils puissent être financés au titre de l'accord de partage des coûts avec le système des Nations Unies ou au moyen d'une demande présentée dans le contexte du processus d'appels communs.</p> |
| <b>But</b>          | ⇒ Optimiser le déploiement et l'utilisation des responsables de la sécurité sur le terrain dans un environnement décentralisé.   |
| <b>Réalisations</b> | <p>⇒ UNSECOORD a recruté et déployé 100 spécialistes de la sécurité sur le terrain dans le cadre de l'accord de partage des coûts du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Le PAM a organisé périodiquement des appels téléphoniques groupés avec UNSECOORD et les autres institutions qui opèrent sur le terrain pour déterminer, à la lumière des besoins et de leur impact, comment les responsables de la sécurité sur le terrain peuvent être déployés au mieux.</p> <p>⇒ Comme le nombre de responsables de la sécurité sur le terrain dont les services sont financés au titre du système commun n'est pas suffisant eu égard aux besoins du PAM et de ses partenaires d'exécution, le Programme continue de déployer un certain nombre d'agents de sécurité faisant partie de son propre personnel. Ces derniers ont beaucoup contribué à garantir la sécurité des opérations dans des zones de crise comme l'Afghanistan et l'Iraq ainsi que dans d'autres régions peu sûres. Indépendamment des opérations d'urgence, les agents de sécurité du PAM ont également mené des investigations et aidé à des évaluations en Afrique du Sud, au Népal, au Bangladesh et en Palestine. Un spécialiste de la sécurité a été spécialement chargé d'étudier les mesures de sécurité à prendre pour protéger les fonctionnaires de sexe féminin sur le terrain; les conclusions de ces études ont été communiquées à UNSECOORD et aux autres institutions des Nations Unies.</p>   |



- But** ⇒ Instituer un cadre de conseillers régionaux en matière de sécurité pour pouvoir répondre aux besoins changeants du PAM et de ses partenaires d'exécution.
- Réalisations** ⇒ MSS a défini le mandat des conseillers régionaux en matière de sécurité et a demandé aux bureaux régionaux d'inclure un poste de conseiller dans leurs budgets respectifs pour le prochain exercice biennal.
- ⇒ Le concept de conseiller régional en matière de sécurité n'est pas nouveau. Aussi bien le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest (ODD) que ODJ emploient actuellement des responsables de la sécurité sur le terrain en cette qualité dans leurs régions respectives. Grâce à leurs connaissances spécifiques de la région et à leur mobilité, le rôle joué par les conseillers régionaux a eu un impact positif sur les opérations du PAM. Les directeurs régionaux ont pu déployer des conseillers à bref délai pour aider les bureaux de pays où la sécurité s'était dégradée à tel point qu'aussi bien les fonctionnaires que les biens du PAM se trouvaient en danger. MSS a recommandé que le coût des services des conseillers soit financé au titre du budget AAP et non des CAD pour éviter tout impact négatif sur l'assistance fournie, spécialement lorsque le volume total de cette dernière est réduit.
- But** ⇒ Faire le point et appliquer les enseignements retirés en ce qui concerne la sécurité:
- a) en s'attachant davantage à rendre compte de tous les incidents de sécurité, en analysant ces derniers et en resserrant la collaboration avec les autres partenaires;
- b) en incorporant l'aspect sécurité aux évaluations périodiques;
- c) en évaluant l'efficacité des programmes de formation et de sensibilisation à la sécurité.
- Réalisations** ⇒ Pendant l'exercice biennal en cours, MSS a fourni un appui au quartier général du PAM pour les questions de sécurité aux fins des analyses de situation quotidiennes et y a affecté un spécialiste de la sécurité pour maximiser les effets de synergie. En outre, MSS a fourni aux bureaux de pays et bureaux régionaux du PAM qui en ont fait la demande des indications et un appui sur une large gamme de questions de sécurité et a introduit des réunions hebdomadaires d'information à l'intention de tous les membres de la direction générale du Programme. Des efforts ont été entrepris pour normaliser et systématiser le format et la fréquence des rapports concernant les incidents significatifs survenus sur le terrain, qui sont présentés par courriel. Les responsables de la sécurité ont également eu une part active au programme de formation et de sensibilisation à la sécurité. Le PAM a appuyé activement ces programmes, obligatoires pour tous ses fonctionnaires et, au cours des quatre dernières années, plus de 11 000 personnes ont suivi ce cours de formation de trois jours. S'agissant de la formation, le PAM a fait partie de l'équipe d'institutions basées sur le terrain qui a collaboré avec UNSECOORD pour élaborer le CD-ROM sur "la sécurité, la sûreté et la santé sur le terrain" qui a été publié en février 2003 par UNSECOORD.
- But** ⇒ Refléter les responsabilités en ce qui concerne la gestion de la sécurité du personnel dans les définitions d'emploi des directeurs de programmes.
- Réalisations** ⇒ Le 15 janvier 2003, le Directeur exécutif a publié la Politique de gestion de la sécurité au PAM (ED2003/001), conformément à la demande formulée par le Secrétaire général dans son rapport à l'Assemblée générale "Mesures de sécurité interinstitutions: organisation générale des responsabilités dans le système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies sur le terrain" [A/57/365]), pour que toutes les institutions des Nations Unies élaborent en la matière une politique fondée sur les principes d'obligation redditionnelle et définissant le rôle et les responsabilités de chaque fonctionnaire dans le système de gestion de la sécurité. La circulaire susmentionnée sera suivie de directives des services appropriés du Département de l'administration et de la gestion touchant les politiques et procédures à suivre en matière de sécurité.
- But** ⇒ Continuer à s'attacher en priorité à remédier aux défaillances de l'actuel système de gestion de la sécurité.
- Réalisations** ⇒ Le PAM a continué d'oeuvrer au sein de toutes les instances disponibles (par exemple le Conseil des chefs de secrétariat, HLCM) en faveur du renforcement du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Dans ce contexte, il contribue activement à la mise en place d'un mécanisme de



gouvernance plus robuste. En collaboration avec les autres grandes institutions basées sur le terrain (UNICEF, OMS, Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés [HCR] et Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD]), le PAM est membre de tous les groupes de travail sur la sécurité du système des Nations Unies. Les contributions qu'a récemment apportées le PAM, en sa qualité de membre du Réseau interorganisations de gestion de la sécurité, en ce qui concerne les normes de sécurité des transports aériens, les MOSS/MISTS, le développement du système de responsables de la sécurité sur le terrain, la formation et la sensibilisation à la sécurité et les conseils après la survenance d'un incident critique, ont été généralement applaudies.

- But** ⇒ Continuer de négocier avec les États membres et les institutions au sujet des arrangements de financement.
- Réalisations** ⇒ Le mécanisme de partage des coûts actuellement en vigueur a été prolongé pour l'exercice biennal à venir; la contribution du PAM sera fondée sur les résultats du recensement de tous les fonctionnaires des Nations Unies en poste sur le terrain qui devait être réalisé le 18 juillet 2003. Comme le Conseil d'administration en a été informé dans la note d'information WFP/EB.A/2003/8-D, le Directeur exécutif poursuivra les pourparlers entrepris avec les États membres, le Secrétaire général et les autres chefs de secrétariat de sorte que l'Assemblée générale puisse envisager de réviser le mécanisme de financement du système de gestion de la sécurité des Nations Unies pour qu'il soit financé au titre du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies.
- But** ⇒ Demander au Conseil d'administration de prendre des dispositions en vue de couvrir le surcroît de coûts entraîné par le renforcement du système de gestion de la sûreté et de la sécurité du personnel des Nations Unies.
- Réalisations** ⇒ À sa troisième session ordinaire d'octobre 2001, le Conseil d'administration a examiné la proposition du Directeur exécutif (présenté dans le document WFP/EB.3/2001/INF/19) concernant la création au PAM d'un mécanisme de financement de la part lui revenant des coûts du nouveau système de gestion de la sécurité des Nations Unies.
- ⇒ Le Conseil a autorisé le prélèvement ponctuel sur le Fonds général d'un montant correspondant à la part revenant au PAM du budget UNSECOORD pour 2002–2003, dont le montant alors approuvé par l'Assemblée générale, estimée à 6,5 millions de dollars. Comme les responsables de la sécurité sur le terrain ont été recrutés plus rapidement que prévu, la part de ce budget que le PAM devra effectivement prendre à sa charge pour l'exercice biennal en cours est maintenant estimée à 7,2 millions de dollars.

## TÉLÉCOMMUNICATIONS

- But** ⇒ Faciliter la communication dans un environnement décentralisé en améliorant l'efficacité des opérations et en créant des liens stratégiques grâce à une meilleure connectivité.
- Réalisations** ⇒ Afin de faciliter la mise en service du système WINGS dans les bureaux de pays, ICT a apporté un certain nombre d'améliorations à l'infrastructure du réseau large (WAN). Plus de 60 bureaux de pays ont été connectés au WAN et la capacité d'accès à Internet a été doublée. Un projet d'amélioration de la qualité du service WAN est en cours.
- ⇒ Il a été fourni un appui sur le terrain au moyen d'un certain nombre de missions au cours desquelles des spécialistes et des techniciens ont aidé le personnel ICT local. Un service d'appui 24 heures sur 24 et 7 jours par semaine a été organisé pour aider le personnel ICT sur le terrain partout dans le monde. Pour améliorer encore plus le réseau WAN, il a été entrepris un projet ICT pour identifier un nouveau type de mini-station terrestre dont les coûts d'acquisition et d'entretien seront réduits.
- ⇒ La mise en oeuvre des MISTS a été poursuivie et l'équipe FITTEST a accordé la priorité à l'application de ces normes dans chaque nouvelle opération d'urgence. L'équipe a également procédé dans plusieurs pays à une évaluation de l'application des normes MISTS.
- ⇒ L'équipe FITTEST a été regroupée et réinstallée à Dubaï, ce qui a permis à ICT de jouer un rôle capital en dotant le PAM et les opérations interorganisations menées en Iraq des services de télécommunications nécessaires aux fins de la sécurité et des opérations. Il apparaît de plus en plus clairement que les activités ICT constituent un élément fondamental de toute opération du PAM et pas seulement une activité d'appui.



- ⇒ La flexibilité du modèle FITTEST a également facilité la mise en service du système WINGS dans plusieurs bureaux de pays pendant le courant de l'année 2003 et la fourniture d'un appui ad hoc dans d'autres domaines. Le personnel sur le terrain a reçu une formation aux technologies spécifiques utilisées par le PAM. La Sous-Division de la coordination de l'ICT a élaboré une stratégie de formation du personnel sur le terrain, en association avec le Département des opérations de maintien de la paix, qui a accepté de commencer à réserver des places pour les participants du PAM. ICT a veillé à ce qu'un élément formation soit inclus dans tous les nouveaux contrats d'achat de matériel.
- ⇒ Le Système de messagerie desservant les régions reculées était fondé sur une technologie obsolète qui ne correspond plus aux actuelles plateformes informatiques. ICT a entrepris de mettre au point et de produire le prototype d'un système de remplacement qui permettra, comme auparavant, d'acheminer du courrier électronique jusqu'aux avant-postes sur le terrain, mais avec nombre des avantages de la fonctionnalité de Lotus Notes.

Comme indiqué au paragraphe 138 du budget de l'exercice biennal (WFP/EB.3/2001/5-C/1), le coût pour le PAM des activités relatives à la sécurité devait se monter au total à 12 millions de dollars. Au paragraphe 141, il était estimé qu'un montant supplémentaire de 4 millions de dollars serait utilisé pour les télécommunications. Comme les deux types d'activités se recoupent dans une certaine mesure, les rapports porteront sur les deux.

Jusqu'en août 2003, le PAM avait dépensé 4,3 millions de dollars en matériel de sécurité et de communication et en contributions à la sécurité sur le terrain. En outre, le PAM avait employé un Chef des services de sécurité (P-5), cinq responsables de la sécurité (P-4) et cinq responsables de la sécurité (P-3). Sur la base des coûts standard, ces postes coûteraient au total 2,9 millions de dollars pour l'exercice biennal. En outre, le Bureau de la sécurité à Rome a dépensé 600 000 dollars en services d'appui à la sécurité au siège et sur le terrain. Les autres dépenses afférentes aux responsables de la sécurité en poste sur le terrain (voyages en mission, etc.) n'ont pas fait l'objet d'estimations étant donné que les responsables de la sécurité font partie intégrante des effectifs de chaque bureau ou opération et que ce type de coût n'est généralement pas ventilé par attributions.

Plusieurs changements importants sont à signaler dans le domaine des télécommunications. Le PAM a regroupé à Dubaï l'équipe FITTEST, qui joue désormais un rôle majeur dans presque toutes les opérations d'urgence en fournissant les services d'informatique et de télécommunications dont le PAM (et les autres organismes) ont besoin pour opérer sur le terrain. L'équipe FITTEST a été chargée de veiller à ce que tous les bureaux de pays appliquent les normes MISTS. Un montant total de 1,65 million de dollars, prélevé sur le Fonds d'équipement, devrait être affecté à la mise à niveau des normes MISTS. Les dépenses afférentes aux activités de l'équipe FITTEST ont augmenté rapidement au cours de l'exercice biennal écoulé par suite, en partie, des interventions de grande envergure qui ont été mises sur pied en Afghanistan et en Iraq mais aussi, d'une façon générale, de l'augmentation de la demande de ce type de services de la part aussi bien du PAM que des organismes de l'extérieur. En 2002, le montant total des dépenses en question a été de 2,4 millions de dollars, mais ce chiffre a atteint 8 millions de dollars pour les huit premiers mois de 2003.

## PERFECTIONNEMENT ET FORMATION DU PERSONNEL

### But

- ⇒ Aider les fonctionnaires à acquérir les connaissances, compétences et attitudes nécessaires pour pouvoir travailler efficacement dans un environnement décentralisé.

### Réalisations

- ⇒ Formation en prévision de situations d'urgence:
  - ◇ Il a été organisé deux programmes de formation aux interventions en cas d'urgence auxquels ont participé 54 fonctionnaires. En 2002, des fonctionnaires sélectionnés grâce au fichier des spécialistes des interventions en cas d'urgence ont été déployés dans 34 occasions. En outre, 30 fonctionnaires ont suivi le programme régional pilote de formation aux interventions en cas d'urgence qui a été mis au point et mené au Caire.
  - ◇ Il a été réalisé une évaluation des compétences dont ont besoin les chefs de bureaux auxiliaires dans les situations d'urgence.



- ⇒ Sensibilisation à la sécurité:
  - ◇ 1 472 fonctionnaires ont reçu une formation et une sensibilisation à la sécurité, aux premiers secours ou à la lutte contre l'incendie.
  - ◇ Des exercices de planification stratégique de la formation et de la sensibilisation à la sécurité ont été réalisés dans tous les bureaux régionaux.
  - ◇ 59 formateurs ont reçu des matériels didactiques de base au sujet des questions liées au VIH/SIDA.
- ⇒ Système WINGS:
  - ◇ Il a été organisé 97 cours de formation au système WINGS auxquels ont participé 672 fonctionnaires.
  - ◇ Il a été conçu une stratégie de formation au module Explorer du système WINGS.
- ⇒ Appui à la restructuration:
  - ◇ Il a été mené et évalué une formation à la gestion organisée à l'intention d'une soixantaine de membres du personnel d'encadrement. À l'issue de l'évaluation, il a été suggéré d'introduire un certain nombre de changements, ce qui sera fait en 2004.
  - ◇ Il a été procédé à une évaluation du programme de perfectionnement des cadres.
- ⇒ Coordination et harmonisation des activités d'apprentissage:
  - ◇ Il a été mené une évaluation des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des activités d'apprentissage au PAM.
  - ◇ Des moniteurs d'apprentissage ont été identifiés, il a été organisé un atelier à l'intention de 15 d'entre eux et les buts et objectifs de l'initiative des moniteurs d'apprentissage ont été définis.
  - ◇ La conception du site d'apprentissage sur le web a été achevée, ce qui n'avait pas été possible en 2002.

Selon le paragraphe 145 du budget de l'exercice biennal (WFP/EB.3/2001/5-C/1), le coût des activités de formation devait atteindre 4,5 millions de dollars et, en août 2003, le PAM avait déjà dépensé à ce titre 4 millions de dollars.

#### **PROGRAMME DE CONSEILS ET DE SOUTIEN POUR LE PERSONNEL**

##### **But**

- ⇒ Soutenir et aider les fonctionnaires qui se trouvent ou se sont trouvés dans une situation traumatisante ou de stress et établir un programme de soutien.

##### **Réalisations**

- ⇒ Une unité dotée de quatre conseillers du personnel appuie les opérations de terrain du PAM. En outre, lorsque des circonstances exceptionnelles l'exigent, l'on a également recours aux services de conseillers de l'extérieur.
- ⇒ Le PAM a mis sur pied un réseau de volontaires pour le soutien aux fonctionnaires. Les volontaires sont des fonctionnaires du PAM qui ont été formés de manière à pouvoir aider leurs collègues à faire face à l'impact d'incidents traumatisants, de situations dangereuses ou de stress, qui complètent et facilitent ainsi le travail des conseillers. Grâce aux plus de 150 volontaires qui ont été formés dans différentes régions du monde, le PAM fournit un soutien à son personnel et aux membres de leurs familles dans les localités où ils sont affectés.
- ⇒ Dans le cadre de la collaboration entre le PAM et les autres organismes des Nations Unies, les conseillers ont également, sur demande, fourni un soutien au personnel de plusieurs autres organismes. En outre, ils ont constitué avec les conseillers des autres organismes du système des Nations Unies un réseau qui a pour but de pouvoir intervenir de façon coordonnée et efficace, spécialement lors de situations d'urgence et de problèmes de sécurité.

Comme indiqué au paragraphe 148 du budget de l'exercice biennal (WFP/EB.3/2001/5-C/1), le coût des activités de conseil devait se monter au total à 900 000 dollars et, en août 2003, le PAM avait déjà consacré 600 000 dollars à cette activité.



### PROGRAMME D'ADMINISTRATEURS AUXILIAIRES

- But** ⇒ Mobiliser et maintenir l'appui des donateurs au programme d'administrateurs auxiliaires et constituer une réserve de candidats qualifiés en vue d'une affectation au PAM.
- Réalisations**
- ⇒ Le programme d'administrateurs auxiliaires offre à des candidats sélectionnés la possibilité d'acquérir une expérience des opérations du PAM. À l'heure actuelle, 75 pour cent des administrateurs auxiliaires sont en poste sur le terrain et 25 pour cent au siège.
  - ⇒ Les administrateurs auxiliaires, dont les candidatures sont présentées par leurs gouvernements respectifs, constituent une précieuse réserve de candidats qualifiés et expérimentés qui peuvent ensuite être recrutés par le PAM. L'an dernier, le PAM a maintenu en fonction 77 pour cent des administrateurs auxiliaires ayant mené à bien leurs affectations.
  - ⇒ Les gouvernements donateurs ont continué d'appuyer le programme d'administrateurs auxiliaires et, l'an dernier, le nombre de ces derniers a augmenté. Au 30 juin 2003, le PAM employait 69 administrateurs auxiliaires. Comme indiqué au paragraphe 151 du budget de l'exercice biennal (WFP/EB.3/2001/5-C/1), il était prévu que le PAM recevrait pour quelque 14 millions de dollars de recettes au titre des services des administrateurs auxiliaires et, en août 2003, le montant des contributions reçues par le PAM à ce titre se chiffrait à 9,2 millions de dollars.

### RECLASSEMENT DE POSTES EN 2002–2003

- But** ⇒ Pour l'exercice biennal 2002–2003, le Directeur exécutif a demandé au Conseil d'administration l'autorisation de reclasser 20 postes.
- Réalisations** ⇒ Le Conseil a approuvé le reclassement de ces 20 postes, et il a été procédé aux reclassements indiqués dans le tableau ci-après.

RECLASSEMENT DE POSTES		
Classe actuelle	Nouvelle classe	Nombre
D-1	D-2	2
P-5	D-1	7
P-4	P-5	2
P-3	P-4	0
P-2	P-3	0
G-7	P-2	0
G-6	G-7	0
G-5	G-6	2
G-4	G-5	2
G-3	G-4	1
G-2	G-3	1
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>

Sept des 17 reclassements concernaient des postes de directeurs de pays. Le poste de directeur de pays en Iraq a été reclassé de D-1 à D-2 du fait des responsabilités accrues de son titulaire et du rôle croissant joué par le PAM, qui est la plus grande des institutions opérant dans le pays. Cinq postes de directeur de pays (Colombie, Malawi, République-Unie de Tanzanie, Tadjikistan et Zimbabwe) ont été reclassés de P-5 à D-1. Le poste de directeur de pays en République centrafricaine a été reclassé de P-4 à P-5. Le poste de directeur du bureau de Bruxelles a été reclassé de P-4 à D-1 du fait de la décentralisation accrue des activités de mobilisation de fonds. Au siège, le poste de Chef du



Service de la nutrition a été reclassé de P-5 à D-1 et il a également été reclassé six postes d'agents des services généraux du Bureau du Directeur exécutif (OED), du Service des relations publiques (REP), de l'OEP et du MSS.

#### COORDINATION AU SEIN DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

##### But

⇒ Pour donner suite de façon efficace et cohérente à la Déclaration du Millénaire ainsi qu'aux réunions au sommet et grandes conférences internationales, le PAM continuera de jouer un rôle actif et constructif dans le resserrement de la coordination au sein du système des Nations Unies.

##### Réalisations

- ⇒ Lors de la Conférence sur le financement du développement, la FAO, le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le PAM ont mis en relief la nécessité aussi bien d'éradiquer la faim, première mesure indispensable sur la voie d'une atténuation de la pauvreté, ainsi que de cibler davantage sur le secteur rural les stratégies nationales de développement. Cette approche parallèle de la réduction de la faim défendue par les trois institutions a été le thème d'une réunion organisée conjointement avec la Banque mondiale à l'occasion de la Conférence, à laquelle a assisté un public nombreux.
- ⇒ Lors du Sommet mondial sur le développement durable, le Directeur exécutif a insisté sur le rôle que les activités d'éducation et de formation appuyées par une aide alimentaire pouvaient jouer dans la réalisation des objectifs de développement du Millénaire concernant l'éducation primaire universelle et l'éradication de la pauvreté. Il a également appuyé le lancement du grand programme d'éducation des ruraux lancé par la FAO et l'UNESCO dans le contexte de l'initiative en faveur de l'éducation pour tous.
- ⇒ Le PAM a participé à la session annuelle du Conseil économique et social et, dans sa déclaration, le Directeur exécutif a mis en relief les activités d'alimentation scolaire et les activités vivres pour l'éducation menées par le PAM.
- ⇒ Le PAM a participé à l'examen de plusieurs des points de l'ordre du jour du Conseil de la FAO en rapport avec les attributions de ses services. Le Directeur exécutif a présenté le rapport annuel du PAM au Conseil de la FAO.
- ⇒ Le PAM et le FIDA ont exécuté ou planifié des activités conjointes dans 19 pays et fourni une assistance à plus de 2,5 millions de personnes vivant dans la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Le PAM a fourni des produits alimentaires pour compléter les programmes de relèvement de l'infrastructure rurale du FIDA et des activités et de microcrédit et de formation à l'épargne.
- ⇒ Le PAM et la FAO ont mené à bien des projets conjoints dans 24 pays et conjugué une aide alimentaire à une assistance technique pour permettre aux ménages de participer aux programmes de formation agricole et nutritionnelle, créer des avoirs communautaires et empêcher que les semences distribuées en vue de la prochaine récolte après une catastrophe soient mangées ou vendues.
- ⇒ Le PAM et l'UNICEF ont lancé un nouveau partenariat pour promouvoir l'éducation, la nutrition et la santé des enfants d'âge scolaire au moyen d'une enveloppe "minimum" d'interventions efficaces et économiques. Les bureaux de l'UNICEF et du PAM dans 17 pays sont convenus de collaborer pour exécuter cette enveloppe de services, qui comporte une alimentation scolaire, un appui à l'éducation de base, la promotion de l'éducation des filles, un déparasitage systématique, la fourniture d'eau potable et l'aménagement de latrines.
- ⇒ Le PAM a poursuivi ses efforts pour renforcer sa participation au processus d'appels communs. En 2002, le Département des opérations a publié une directive pour mettre en relief l'importance de la participation du PAM à ce processus et préciser le rôle et les responsabilités du Programme et pour éclaircir certains aspects liés au rapport financier. Deux programmes de formation au processus d'appels communs ont été organisés à l'intention des directeurs de pays ainsi que de représentants des bureaux régionaux et des services compétents du siège et des responsables du processus des bureaux de pays. Le Directeur exécutif a lancé le processus d'appels communs de 2003 à Tokyo et, à cette occasion, il a appelé l'attention sur la crise qui sévit en Afrique australe, région où il joue le rôle d'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la satisfaction des besoins humanitaires.



- ⇒ La huitième consultation annuelle PAM/ONG a débouché sur un nouvel accord définissant les modalités de la coopération entre le PAM et les ONG sur le terrain, qui sont désormais normalisées dans tous les pays et régions. Il a en outre été lancé un bulletin d'information pour tenir les ONG informées des principales activités du PAM.
- ⇒ En juillet 2002, le PAM et le HCR ont signé un nouveau Mémoire d'accord afin de renforcer l'assistance qu'ils fournissent conjointement à des millions de réfugiés, de rapatriés et de personnes déplacées dans leur propre pays (PDI). Les aspects novateurs du mémorandum d'accord signé sont notamment l'élargissement de la portée des évaluations conjointes de manière à englober l'ensemble des besoins de secours, y compris des articles non alimentaires; à renforcer le processus conjoint de prise de décisions et d'exécution des activités; de mettre un accent plus marqué sur l'aide fournie aux bénéficiaires pour les encourager à devenir autonomes; et à renforcer l'obligation redditionnelle et la transparence, par exemple au moyen d'activités plus régulières de collecte de données.
- ⇒ Le PAM et l'UNESCO ont resserré leur collaboration dans le domaine des programmes d'alimentation scolaire. Le Service de l'éducation du siège de l'UNESCO qui s'occupe du programme de coopération entre cette organisation et le PAM a fourni un appui pour la conception, la préparation et l'évaluation des programmes d'alimentation scolaire du PAM ainsi que pour l'élaboration de directives et d'outils de gestion.
- ⇒ En Ouganda, le PAM a exécuté conjointement avec l'OMS un projet tendant à améliorer la qualité de la vie des personnes qui vivent avec le VIH/SIDA ainsi que des membres de leurs familles grâce à une amélioration de la nutrition et des soins communautaires au foyer.
- ⇒ En Chine, le PAM a collaboré étroitement avec le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) pour diffuser des informations de base sur l'épidémie à 200 000 agriculteurs des régions où opère le Programme; cette campagne d'information a été coordonnée avec le Ministère de l'agriculture.
- ⇒ Le PAM a contribué aux efforts entrepris dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG) pour réviser les directives applicables à l'établissement des bilans communs de pays et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et a mis au point un système de soutien et d'assurance-qualité dans ce domaine. Le PAM a participé à l'élaboration de neuf bilans communs de pays et de dix plans-cadres dans des pays où il exécute des programmes de pays ou des activités de développement.
- ⇒ Le PAM a fait l'apport de sa longue expérience des secours humanitaires aux délibérations du Comité exécutif pour les affaires humanitaires (ECHA) sur l'élaboration de stratégies communes dans des situations humanitaires spécifiques. Le Programme a également aidé à constituer un groupe de travail mixte UNDG/ECHA sur les pays en transition des secours vers le développement dans le but d'élaborer des directives cohérentes sur l'approche que doivent suivre les organismes des Nations Unies dans ces pays.
- ⇒ Le PAM a participé aux quatre sessions du groupe de travail du Comité permanent interorganisations et le Directeur exécutif a pris part aux deux réunions plénières. En sa qualité de co-Président de l'équipe spéciale du Comité sur l'établissement de plans prévisionnels d'intervention d'urgence, le PAM a dirigé les travaux d'élaboration et de mise à l'essai de nouvelles approches de l'établissement de plans prévisionnels interinstitutions pour faire face aux risques d'une crise humanitaire au Moyen-Orient. Le PAM a également continué de co-présider l'équipe spéciale sur la parité entre les sexes, qui a beaucoup contribué à intégrer une perspective sexospécifique aux interventions humanitaires interinstitutions.

## ENGAGEMENT DE DURÉE INDÉFINIE

### Observation formulée au paragraphe 14

- ⇒ S'agissant de l'impact de l'introduction des engagements pour une durée indéfinie sur la gestion du personnel, le Comité consultatif a été informé qu'il était trop tôt pour procéder à une évaluation en bonne et due forme. Le Comité demande que des informations sur ce point soient données dans le prochain projet de budget.



**Commentaires/mesures adoptées et référence**

- ⇒ Lorsque les engagements de durée indéfinie ont été approuvés vers la fin de 2000 (avec effet à compter du 1er janvier 2001), le PAM a entrepris deux analyses de la situation de tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international titulaires de contrats de projet de durée déterminée. Ces analyses ont été réalisées en novembre 2000 et février 2001 respectivement.
- ⇒ Au 30 septembre 2000, 48 pour cent des 900 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international étaient titulaires d'engagements de projets autres que de base dont la durée était limitée à quatre ans au maximum et qui n'étaient prolongés qu'à condition qu'un financement soit disponible pour le poste occupé pour une durée d'un, trois ou sept mois, jusqu'à concurrence de 12 mois au maximum. En outre, 14 pour cent des fonctionnaires étaient titulaires d'engagements de projet de base dont la durée n'était pas limitée à quatre ans mais qui étaient renouvelés chaque année. En conséquence, plus de 50 pour cent des fonctionnaires du Programme devaient continuellement faire l'objet de mesures administratives pour identifier les fonds, prolonger les engagements et mener à bien d'autres tâches administratives dans des domaines comme le congé dans les foyers, l'indemnité pour frais d'études et les voyages au titre des études, les visites familiales et les autres prestations directement liées à la durée de chaque engagement.
- ⇒ Outre que réserver un traitement différent à des fonctionnaires qui travaillent dans les mêmes situations affecte le moral du personnel et l'insécurité de l'emploi que suppose un tel système, la durée limitée des engagements entraînait un travail considérable d'administration de rotation de personnel pour réaffecter les fonctionnaires dans des régions ou aux activités dans lesquelles leurs services étaient requis.
- ⇒ Au 30 avril 2003, le PAM avait 1 006 fonctionnaires du cadre organique recrutés au plan international. Tous les intéressés ont des engagements d'un an au moins et 77 pour cent sont mobiles et donc soumis à un processus de rotation ou d'affectation à des attributions temporaires, selon la charge de travail. De ce fait, le nombre de fonctionnaires pris en considération dans le cadre du processus de réaffectations et de promotions a augmenté, mais tous sont administrés d'une façon efficace, rationnelle et transparente.
- ⇒ Au cours de l'année écoulée et à la suite des discussions qui ont eu lieu avec le personnel et avec la direction générale, il a été élaboré un plan stratégique de gestion des ressources humaines et certaines modifications de procédure ont été apportées aux engagements de durée indéfinie. Les engagements de durée indéfinie sont accordés à la suite d'un examen annuel de la situation de tous les fonctionnaires au service de l'Organisation qui ont été recrutés sur la base d'engagements de durée déterminée, ont achevé leur période de stage de 12 mois et ont porté la preuve qu'ils connaissent une deuxième langue de l'ONU/du PAM.
- ⇒ Cela étant, deux ans après l'introduction des engagements de durée indéfinie et à la suite du récent processus d'examen et de discussion qui a débouché sur l'élaboration du plan stratégique de gestion des ressources humaines, le PAM considère que les engagements de durée indéfinie constituent un mécanisme contractuel efficace qui répond aux modalités d'exécution et de financement de son aide alimentaire et de ses secours humanitaires.

**DOCUMENT: WFP/EB.A/2002/6(A,C)/2****RAPPORT DU CCQAB SUR "EXAMEN PRELIMINAIRE DU TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS"****Observation formulée au paragraphe 11**

Le Comité recommande en outre que la possibilité d'augmenter, même de manière marginale, le taux unique de recouvrement des CAI soit pris en compte dans l'analyse. Cette mesure pourrait être d'un meilleur rapport coût-efficacité que l'introduction de taux supplémentaires. En analysant la structure des coûts AAP, il faudrait examiner la possibilité de réduire le ratio entre les coûts fixes et les coûts variables, comme l'a déjà recommandé le Comité, en établissant des mécanismes qui permettraient au Programme de réagir lorsque le volume des opérations change, par exemple en ayant recours à des arrangements contractuels pour réduire



les dépenses de personnel.

**Commentaires/mesures adoptées et référence**

- ⇒ Pendant l'exercice biennal, le taux uniforme de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) a été ramené de 7,8 pour cent en 2002 à 7 pour cent en 2003. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2004–2005 est basé sur ce taux réduit de 7,0 pour cent.
- ⇒ Des informations détaillées sur la structure des coûts financés au titre du budget AAP ont été fournies dans la Section III du présent rapport.

**DOCUMENT: WFP/EB.3/2002/5(A,B,C,D,E)/2**

**RAPPORT DU CCQAB SUR "COMPTES VERIFIES DE L'EXERCICE BIENNAL 2000–2001", "RAPPORT FINAL SUR L'ANALYSE DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI", "RAPPORT FINAL SUR LES SOLDES DES PROJETS CLOS AVANT 2001 ET TRANSFERES SOUS WINGS"**

**Observation formulée aux paragraphes 9 à 19**

Suite à la question posée, les représentants du Directeur exécutif ont annoncé au Comité que le reclassement des éléments variables des dépenses AAP serait appliqué dans le contexte de la préparation et de l'exécution du budget AAP pour 2004–2005, mais non pour la partie du budget 2002–2003 couvrant l'année 2003. À ce propos, le Comité recommande que dans le contexte de la préparation du budget AAP pour 2004–2005 sur une base zéro, un examen rigoureux soit entrepris pour fixer des critères clairs de détermination des éléments de dépenses AAP dans les bureaux de terrain.

**Commentaires/mesures adoptées et référence**

- ⇒ Cette question est traitée dans la Section III du présent rapport.

**DOCUMENT: WFP/EB.3/2002/5(A,B,C,D,E)/2**

**RAPPORT DU CCQAB SUR "COMPTES VERIFIES DE L'EXERCICE BIENNAL 2000–2001"**

**Observation formulée au paragraphe 28**

Le Comité prend note des mesures proposées par le Directeur exécutif et veut espérer que, à la suite de la mise en place de WINGS, le PAM aura la possibilité de renforcer l'efficacité des opérations et de surveiller plus exactement les recettes et les dépenses. Il demande que les résultats des mesures prises soient communiqués dans le contexte du budget proposé pour 2004–2005, et que des propositions visant à établir des soldes de trésorerie plus réalistes pour les activités opérationnelles soient notamment présentées.

**Commentaires/mesures adoptées et référence**

- ⇒ Lorsqu'il a soumis au Conseil d'administration son rapport sur les soldes de trésorerie, en octobre 2002, le Directeur exécutif a présenté un plan d'action pour ramener les soldes de trésorerie à des niveaux appropriés. Le CCQAB avait demandé qu'il soit rendu compte des résultats des mesures adoptées dans le contexte du projet de budget pour l'exercice biennal 2004–2005 et qu'il soit formulé des propositions concernant le niveau le plus réaliste des soldes de trésorerie nécessaires aux activités opérationnelles.
- ⇒ Le plan d'action prévoyait des consultations avec les donateurs au sujet de la reprogrammation ou du remboursement des soldes non dépensés des projets clos et achevés, un resserrement des consultations avec les donateurs au sujet de l'utilisation de leurs contributions, des analyses périodiques de l'état des contributions et des décaissements, un examen approfondi des catégories de coûts dans lesquelles il subsistait d'importants soldes de trésorerie et des analyses périodiques des budgets et des dépenses.
- ⇒ Le Secrétariat a poursuivi son travail de clôture des projets pour dégager des liquidités. Il a consulté les donateurs au sujet de la reprogrammation des soldes non dépensés et pris les mesures appropriées à ce sujet. En outre, il s'emploie à consulter plus activement les donateurs au sujet de l'utilisation rapide de leurs contributions pour que celles-ci puissent être reprogrammées avant la clôture d'un projet et l'expiration du délai de validité des contributions.
- ⇒ Afin d'améliorer l'efficacité avec laquelle sont utilisées les liquidités et les contributions, le Secrétariat a entrepris un examen d'ensemble des procédures suivies au niveau de l'Organisation. Certains changements ont déjà été introduits; par exemple, les processus ont été rationalisés de



manière à ce que les fonds disponibles pour la couverture des dépenses afférentes au projet soient débloquées lorsque sont passées les commandes des produits. Cet examen comporte notamment une évaluation des fonds de roulement nécessaires et une modification des modes opératoires. Ces initiatives ont pour but de transférer à l'Organisation les risques que supportent actuellement les bénéficiaires en fournissant une assistance plus méthodique qui ne soit pas affectée par la date à laquelle les contributions sont reçues. Ces mesures, et les autres initiatives visées dans le plan de gestion, devraient permettre de stabiliser les soldes de trésorerie pendant tout l'exercice biennal 2004–2005.

**DOCUMENT: WFP/EB.A/2003/6(A,B,C)/2**  
**RAPPORT DU CCQAB SUR "QUESTIONS SUR LES POLITIQUES FINANCIERES",**  
**"RAPPORT FINANCIER GENERAL"**

**Observation formulée dans la lettre de couverture**

La budgétisation à base zéro appliquée pour préparer le plan de gestion pour l'exercice biennal 2004-2005 comprendra l'examen des coûts fixes et variables et des coûts directs et indirects liés aux programmes. Le Comité reprendra donc cette question au moment où il examinera les rapports du Directeur exécutif à l'automne 2003.

**Commentaires/mesures adoptées et référence**

⇒ Des informations détaillées sur la structure des coûts financés au titre du budget AAP ont été fournies dans la Section III du présent rapport.



## ANNEXE II

TABLEAU A.1: RECETTES ET DÉPENSES ET ÉVOLUTION DE LA SITUATION DES SOLDES DES FONDS, PROJECTIONS POUR 2002-2003

(en millions de dollars)	Fonds général	Développement	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Services bilatéraux et autres	TOTAL
<b>2002-2003 Solde d'ouverture**</b>	192	224	728	393	36	74	1 647
<b>Plus: Estimation des contributions et des recettes</b>							
Contributions en produits	0	262	1 230	386	0	0	1 878
Autres contributions	0	199	1 420	546	81	241	2 487
<b>Total partiel</b>	<b>0</b>	<b>461</b>	<b>2 650</b>	<b>932</b>	<b>81</b>	<b>241</b>	<b>4 365</b>
Intérêts et autres recettes	39	0	0	0	0	0	39
Virement au Fonds général des contributions au titre des coûts d'appui indirects	271	-32	-164	-58	-5	-12	0
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	<b>429</b>	<b>2 486</b>	<b>874</b>	<b>76</b>	<b>229</b>	<b>4 404</b>
<b>Moins: Estimation des dépenses</b>							
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels	0	262	1 230	386	0	0	1 878
Autres coûts opérationnels:							
Transport maritime	0	55	286	136	0	0	477
TTEM	0	65	673	244	0	0	982
Autres coûts opérationnels directs	0	11	52	10	69	152	294
Coûts d'appui directs	0	36	245	98	7	57	443
Coûts d'appui indirects	231	0	0	0	0	0	231
Autres*	79	0	0	0	0	20	99
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	<b>429</b>	<b>2 486</b>	<b>874</b>	<b>76</b>	<b>229</b>	<b>4 404</b>
<b>Autres ajustements</b>							
Programmation des soldes de fonds inutilisés	-30	-3	-31	-17	-2	0	-83
Remboursement des soldes inutilisés	-21	0	-19	-6	0	0	-46
Provisions	0	-31	-128	-63	-4	0	-226
Divers	4	0	0	0	0	0	4
<b>2002-2003 Solde de fin d'exercice</b>	<b>145</b>	<b>190</b>	<b>550</b>	<b>307</b>	<b>30</b>	<b>74</b>	<b>1 296</b>
<i>Volume (en milliers de tonnes)</i>		1 148	5 808	1 760			8 716



**Tableau A.2: Bilan prévu au 31 décembre 2003****(en millions de dollars)****AVOIRS**

Liquidités et placements à court terme	572,6
Fonds détenus à titre fiduciaire par les bureaux de pays	49,0
Comptes créditeurs	117,8
Placements à long terme dans des STRIPS	64,2
Contributions à recevoir - Exercice en cours 2003	1 977,5
<b>TOTAL AVOIRS</b>	<b>2 781,1</b>

**ENGAGEMENTS**

Engagements à court terme	
Comptes débiteurs	142,7
Engagements non réglés	787,1
Prêt CERF	0,0
Fonds détenus à titre fiduciaire par les bureaux de pays	47,0
<b>Total engagements à court terme</b>	<b>976,8</b>
Engagements à long terme	
Fonds de prestations dues au personnel	65,4
Prêt à long terme	106,0
<b>Total engagements à long terme</b>	<b>171,4</b>
<b>TOTAL ENGAGEMENTS</b>	<b>1 148,2</b>

<b>RECETTES COMPTABILISÉES D'AVANCE</b>	<b>228,9</b>
---	--------------

**RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS**

Réserve opérationnelle	57,0
Compte d'intervention immédiate	29,0
Mécanisme d'avances au titre des CAD	9,0
Autres comptes de réserve	12,4
Soldes des fonds	1 296,6
<b>TOTAL RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS</b>	<b>1 404,0</b>

<b>TOTAL ENGAGEMENTS, RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS</b>	<b>2 781,1</b>
--	----------------



TABLEAU A.3: RECETTES ET DÉPENSES ET ÉVOLUTION DE LA SITUATION DES SOLDES DES FONDS, PROJECTIONS POUR 2004-2005

(en millions de dollars)	Fonds général	Développement	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Services bilatéraux et autres	TOTAL
<b>2002-2003 Solde d'ouverture**</b>	145	190	550	307	30	74	1 296
<b>Plus: Estimation des contributions et des recettes</b>							
Contributions en produits	0	336	657	961	0	0	1 954
Autres contributions	0	304	836	1 421	30	143	2 734
<b>Total partiel</b>	<b>0</b>	<b>640</b>	<b>1 493</b>	<b>2 382</b>	<b>30</b>	<b>143</b>	<b>4 688</b>
Intérêts et autres recettes	96	0	0	0	0	0	96
contributions au titre des coûts d'appui indirects	305	-42	-98	-156	-2	-7	0
<b>TOTAL</b>	<b>401</b>	<b>598</b>	<b>1 395</b>	<b>2 226</b>	<b>28</b>	<b>136</b>	<b>4 784</b>
<b>Moins: Estimation des dépenses</b>							
Dépenses en produits au titre des coûts opérationnels	0	336	657	961	0	0	1 954
Autres coûts opérationnels:							
Transport maritime	0	109	219	377	0	0	705
TTEM	0	78	357	629	0	0	1 064
Autres coûts opérationnels directs	0	16	24	38	25	75	178
Coûts d'appui directs	0	59	138	221	3	40	461
Coûts d'appui indirects	305	0	0	0	0	0	305
Autres*	96	0	0	0	0	21	117
<b>TOTAL</b>	<b>401</b>	<b>598</b>	<b>1 395</b>	<b>2 226</b>	<b>28</b>	<b>136</b>	<b>4 784</b>
<b>2004-2005 Solde de fin d'exercice</b>	<b>145</b>	<b>190</b>	<b>550</b>	<b>307</b>	<b>30</b>	<b>74</b>	<b>1 296</b>
<i>Volume (en milliers de tonnes)</i>		1 420	3 190	4 357			8 967



TABLEAU B: TABLEAU DES EFFECTIFS AAP ET CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2002-2003 ET 2004-2005

Division/Unité		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures								Autres				
		DE	DEA/SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Administrateurs nationaux	Services généraux et autres	Total général
<b>A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>														
<b>Bureaux régionaux</b>														
<b>Asie</b>														
2002-2003	AAP			1,0	1,0	3,0	7,0	3,0			15,0	2,0	17,2	34,2
2004-2005	AAP			1,0	1,0	5,0	7,0	2,0	1,0		17,0	2,0	19,0	38,0
2002-2003	CAD							2,0	1,0		3,0	1,0	1,0	5,0
<b>Europe orientale</b>														
2002-2003	AAP													
2004-2005	AAP (transféré à la catégorie des CAD)										-			-
2002-2003	CAD					1,0	2,0	5,0			8,0		6,0	14,0
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>														
2002-2003	AAP			1,0	1,0	1,0	7,0	3,0			13,0	3,0	15,0	31,0
2004-2005	AAP			1,0	1,0	3,0	6,0	3,0			14,0	2,0	20,0	36,0
<b>Méditerranée, Moyen-Orient et Asie centrale</b>														
2002-2003	AAP			1,0	1,0	1,0	7,0	2,0			12,0	5,0	10,0	27,0
2004-2005	AAP			1,0	1,0	7,3	7,3	3,0	2,0		21,6	5,0	25,5	52,1
2002-2003	CAD					2,0	1,0	5,0	1,0		9,0		16,0	25,0
<b>Afrique orientale et centrale</b>														
2002-2003	AAP			1,0	1,0	4,0	5,0	3,0			14,0	5,0	12,0	31,0
2004-2005	AAP			1,0	1,0	4,0	9,0	6,0	2,0		23,0	9,0	20,0	52,0
2002-2003	CAD							8,0			8,0	2,0	23,0	33,0
<b>Afrique de l'Ouest</b>														
2002-2003	AAP			1,0	2,0	4,0	7,0	4,0			18,0	8,0	24,0	50,0
2004-2005	AAP (y compris ODDY)			1,0	3,0	7,0	9,0	6,5	2,0	1,0	29,5	15,0	26,0	70,5
2002-2003	CAD						3,0	3,0	1,0		7,0		4,0	11,0
<b>Afrique australe</b>														
2002-2003	AAP			1,0	1,0	1,8	6,5	2,0		0,5	12,8	6,0	9,5	28,3
2004-2005	AAP			1,0	1,0	3,0	8,0	7,0	1,0		21,0	8,0	23,5	52,5
2002-2003	CAD				1,0		7,0	7,0	2,0		17,0		19,0	36,0
<b>Total partie, bureaux régionaux</b>														
2002-2003	AAP			6,0	7,0	14,8	39,5	17,0	-	0,5	84,8	29,0	87,7	201,4
	CAD	-	-	-	1,0	3,0	13,0	30,0	5,0	-	52,0	3,0	69,0	124,0
	<b>TOTAL 2002-2003</b>			<b>8,0</b>	<b>17,8</b>	<b>52,5</b>	<b>47,0</b>	<b>5,0</b>	<b>0,5</b>		<b>136,8</b>	<b>32,0</b>	<b>156,7</b>	<b>325,4</b>
2004-2005	AAP	-		6,0	7,0	28,3	46,3	27,5	8,0	1,0	124,1	41,0	134,0	299,1
	CAD	-	-	-	1,0	2,0	7,5	-	-		10,5	-	4,0	14,5
	<b>TOTAL 2004-2005</b>			<b>6,0</b>	<b>7,0</b>	<b>29,3</b>	<b>48,3</b>	<b>35,0</b>	<b>8,0</b>	<b>1,0</b>	<b>134,6</b>	<b>41,0</b>	<b>138,0</b>	<b>313,6</b>



Fontionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres			
											Total	Administrateurs nationaux	Services généraux et autres	Total général
Division/Unité	DE	DEA/SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1					
<b>Bureaux de pays</b>														
2002-2003	AAP	-	-	6,0	19,0	41,0	6,0				72,0	115,0	258,0	445,0
	CAD	0	0	1,0	0	31,0	110,0	235,0	144,0	0,0	521,0	147,0	5122,0	5790,0
	<b>TOTAL 2002-2003</b>	-	-	7,0	19,0	72,0	116,0	235,0	144,0	-	593,0	262,0	5 380,0	6 235,0
2004-2005	AAP			6,0	20,0	39,0	10,0				75,0	150,0	228,0	453,0
	CAD			1,0	0,0	14,0	60,0	138,0	122,0	7,0	342,0	92,0	3556,0	3990,0
	<b>TOTAL 2004-2005</b>	-	-	7,0	20,0	53,0	70,0	138,0	122,0	7,0	417,0	242,0	3 784,0	4 443,0
<b>TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>														
2002-2003	AAP	-	-	12,0	26,0	55,8	45,5	17,0	-	0,5	156,8	144,0	345,7	646,4
	CAD	-	-	1,0	1,0	34,0	123,0	265,0	149,0	-	573,0	150,0	5 191,0	5 914,0
	<b>TOTAL 2002-2003</b>	-	-	13,0	27,0	89,8	168,5	282,0	149,0	0,5	729,8	294,0	5 536,7	6 560,4
2004-2005	AAP	-	-	12,0	27,0	67,3	56,3	27,5	8,0	1,0	199,1	191,0	362,0	752,1
	CAD	-	-	1,0	-	15,0	62,0	145,5	122,0	7,0	352,5	92,0	3 560,0	4 004,5
	<b>TOTAL 2004-2005</b>	-	-	13,0	27,0	82,3	118,3	173,0	130,0	8,0	551,6	283,0	3 922,0	4 756,6
<b>B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>														
2002-2003	AAP	-	1,0	2,0	4,0	6,0	19,0	13,0	3,0	-	48,0		76,0	124,0
	CAD						2,0	1,0	2,0		5,0		4,0	9,0
	<b>TOTAL 2002-2003</b>	-	1,0	2,0	4,0	6,0	21,0	14,0	5,0	-	53,0	-	80,0	133,0
2004-2005	AAP	-	1,0	2,0	7,0	14,0	32,0	21,1	2,0	-	79,1	-	88,0	167,1
	CAD				-	1,0	1,0	1,0	-		3,0		2,0	5,0
	<b>TOTAL 2004-2005</b>	-	1,0	2,0	7,0	15,0	33,0	22,1	2,0	-	82,1	-	90,0	172,1
<b>C. GESTION ET ADMINISTRATION</b>														
<b>Gestion</b>														
Bureau du Directeur exécutif (OED)														
2002-2003	AAP	1,0		3,0	4,0	9,5	12,0	6,0	1,0	1,0	37,5		28,5	66,0
2004-2005	AAP	1,0	-	3,0	4,0	12,5	17,9	6,0	2,0		46,4	-	36,0	82,4
Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FCD)														
2002-2003	AAP		1,0	3,0	7,0	9,0	17,0	13,5	6,0	1,0	57,5		43,0	100,5
2004-2005	AAP	-	1,0	3,5	8,0	24,0	22,8	16,5	9,0	-	84,8	-	55,5	140,3
Département des politiques et des affaires extérieures (PED)														
2002-2003	AAP		1,0	3,5	8,0	11,0	8,5	9,3		1,0	42,3		37,5	79,8
2004-2005	AAP	-	1,0	3,5	8,0	14,0	12,5	18,5	6,0	-	63,5	-	42,0	105,5
<b>Total partiel, gestion</b>														
2002-2003	AAP	1,0	2,0	9,5	19,0	29,5	37,5	28,8	7,0	3,0	137,3	-	109,0	246,3
2004-2005	AAP	1,0	2,0	10,0	20,0	50,5	53,2	41,0	17,0	-	194,7	-	133,5	328,2
<b>Administration</b>														
Bureau du Sous-Directeur exécutif - Administration (AD)														
2002-2003	AAP						1,0				1,0		1,0	2,0
2004-2005	AAP	-	1,0	-	-	-	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0	4,0



Fontionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieur										Autres			
Division/Unité	DE	DEA/SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Services généraux et autres		Total général
											Administrateurs nationaux		
Division des finances (FS)													
2002-2003	AAP		1,0	1,0	4,0	5,0	6,0	5,0		22,0		28,0	50,0
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,0	6,0	8,0	7,0	5,0	28,0	-	33,0	61,0
Division des technologies de l'information et de la communication (ICT)													
2002-2003	AAP	-		1,0	1,0	4,0	11,0	7,0	6,0	30,0		28,0	58,0
2004-2005	AAP	-	-	0,9	1,0	6,0	31,0	27,5	30,4	97,8	-	39,6	137,4
Division des ressources humaines (HR)													
2002-2003	AAP	-		1,0	2,0	2,0	8,0	4,0	5,0	28,0		35,0	63,0
	CAD					1,0	-		4,0	5,0		9,0	14,0
	TOTAL 2002-2003	-	-	1,0	2,0	3,0	8,0	4,0	9,0	33,0	-	44,0	77,0
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,9	4,5	8,8	11,0	15,0	43,2	-	59,4	102,6
	CAD					-	-	2,0	2,0	4,0		5,0	9,0
	TOTAL 2004-2005	-	-	1,0	1,9	4,5	8,8	13,0	17,0	47,2	-	64,4	102,6
Division des services de gestion (MS)													
2002-2003	AAP	-			1,0	2,0	3,0	4,0		11,0		40,0	51,0
2002-2003	CAD							1,0		1,0			1,0
	TOTAL 2002-2003	-	-	-	1,0	2,0	3,0	5,0	-	12,0	-	51,0	63,0
2004-2005	AAP	-	-	-	1,0	3,0	7,0	3,5	3,0	17,5	-	48,5	66,0
<b>Total partiel, administration</b>													
2002-2003	AAP			3,0	5,0	12,0	28,0	21,0	16,0	7,0	92,0	132,0	224,0
	CAD	-	-	-	-	1,0	-	1,0	4,0	-	6,0	9,0	15,0
	TOTAL 2002-2003	-	-	3,0	5,0	13,0	28,0	22,0	20,0	7,0	98,0	141,0	239,0
2004-2005	AAP	-	1,0	2,9	4,9	19,5	55,8	49,0	53,4	2,0	188,5	182,5	371,0
	CAD	-	-	-	-	-	-	2,0	2,0	-	4,0	5,0	9,0
	TOTAL 2004-2005	-	1,0	2,9	4,9	19,5	55,8	51,0	55,4	2,0	192,5	187,5	380,0
<b>TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION</b>													
2002-2003	AAP	1,0	2,0	12,5	24,0	41,5	65,5	49,8	23,0	10,0	229,3	241,0	470,3
	CAD	-	-	-	-	1,0	-	1,0	4,0	-	6,0	9,0	15,0
	TOTAL 2002-2003	1,0	2,0	12,5	24,0	42,5	65,5	50,8	27,0	10,0	235,3	250,0	485,3
2004-2005	AAP	1,0	3,0	12,9	24,9	70,0	109,0	90,0	70,4	2,0	383,2	316,0	699,2
	CAD			-	-	-	-	2,0	2,0	-	4,0	5,0	9,0
	TOTAL 2004-2005	1,0	3,0	12,9	24,9	70,0	109,0	92,0	72,4	2,0	387,2	321,0	708,2
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>													
2002-2003	AAP	1,0	3,0	26,5	54,0	103,3	130,0	79,8	26,0	10,5	434,1	144,0	662,7
	CAD	-	-	1,0	1,0	35,0	125,0	267,0	155,0	-	584,0	150,0	5 938,0
	TOTAL 2002-2003	1,0	3,0	27,5	55,0	138,3	255,0	346,8	181,0	10,5	1 018,1	294,0	5 866,7
2004-2005	AAP	1,0	4,0	26,9	58,9	151,3	197,3	138,6	80,4	3,0	661,4	191,0	1 618,4
	CAD	-	-	1,0	-	16,0	63,0	148,5	124,0	7,0	359,5	92,0	3 567,0
	TOTAL 2004-2005	1,0	4,0	27,9	58,9	167,3	260,3	287,1	204,4	10,0	1 020,9	283,0	4 333,0



TABLEAU C: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2002-2003 et 2004-2005 (en milliers de dollars)

Division/Unité	Dép. de pers.	Consul-tants	Voya-ges off.	Autres dép. de bureau	Forma-tion	Fourni-tures de bureau	Heures suppl.	Frais de repr.	Maté-riel TC/TT	Comm/Services TI	Outils et mobilier	Coûts d'entr. des véh.	Serv. fournis par la FAO	Serv. fournis par des org. de l'ONU	Contr. org. ONU	Organe dir.	Assu-rance	Répar. du maté-riel	Loca-tion	Serv. collec-tifs	Vérit. des comptes	Total des dép. autres que de pers.	Total	Moins: fonds fiduciaires	Total général	
<b>A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>																										
<b>Bureaux régionaux</b>																										
2002-2003																										
Asie	5 350			1 945																		1 945	7 295			
Europe orientale	132																					0	132			
Amérique latine et Caraïbes	4 705			1 568																		1 568	6 273			
Méditerranée, Moyen-Orient et Asie centrale	4 866			1 471																		1 471	6 336			
Afrique orientale et centrale	7 820			2 862																		2 862	10 682			
Afrique de l'Ouest	4 976			2 536																		2 536	7 512			
Afrique australe	2 148			1 180																		1 180	3 328			
<b>Total partiel</b>	<b>29 996</b>			<b>11 562</b>																		<b>11 562</b>	<b>41 557</b>			
2004-2005																										
Asie	5 811	155	405	91	264	19	12	6	0	304	0	9	0	0	0	0	0	3	20	63	40	0	1 390	7 202	1 142	6 060
Europe orientale																						0				
Amérique latine et Caraïbes	5 450	314	523	204	185	85	12	2	12	360	12	12	0	0	0	0	0	6	12	0	108	0	1 847	7 297	1 146	6 151
Méditerranée, Moyen-Orient et Asie centrale	8 327	83	370	103	194	21	17	3	14	323	26	16	0	0	0	0	0	0	8	151	25	0	1 352	9 679	1 319	8 360
Afrique orientale et centrale	7 927	125	713	80	239	52	12	4	62	354	0	131	0	0	0	0	0	25	40	183	120	0	2 139	10 067	1 351	8 715
Afrique de l'Ouest	9 809	399	868	61	665	95	37	16	64	508	0	92	6	0	0	0	0	15	50	225	106	0	3 207	13 016	1 872	11 144
Afrique australe	7 368	364	553	118	215	26	50	5	13	286	4	27	0	0	0	0	0	0	22	0	0	0	1 682	9 050	1 273	7 777
<b>Total partiel</b>	<b>44 693</b>	<b>1 441</b>	<b>3 431</b>	<b>657</b>	<b>1 761</b>	<b>298</b>	<b>140</b>	<b>36</b>	<b>165</b>	<b>2 134</b>	<b>42</b>	<b>287</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>49</b>	<b>152</b>	<b>621</b>	<b>399</b>	<b>0</b>	<b>11 617</b>	<b>56 310</b>	<b>8 103</b>	<b>48 208</b>
<b>Bureaux de pays</b>																										
2002-2003																										
	39 949			7 436																		7 436	47 385			
2004-2005																										
	38 047																					16 720	54 767	0	54 767	
<b>TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>																										
2002-2003																										
	69 945			18 998																		18 998	88 943			
2004-2005																										
	82 740																					28 337	111 077	8 103	102 975	
<b>B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>																										
Bureau du Sous-Directeur exécutif - Département des opérations (OD)																										
2002-2003																										
	2 563	370	226	38	70	38	8	5	1 900	4												2 658	5 222			
2004-2005																										
	3 266	226	250	30	209	0	15	5	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	805	4 071	296	3 774
Service de la programmation (ODP)																										
2002-2003																										
	3 145	16	25	4	7	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57	3 202		
2004-2005																										
	3 772	515	90	0	14	0	22	0	20	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	705	4 477	326	4 151
Service des achats de produits alimentaires (ODF)																										
2002-2003																										
	627	0	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	641		
2004-2005																										
	3 006	65	140	0	20	0	24	0	38	35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	322	3 328	242	3 085
Division des transports (OT)																										
2002-2003																										
	9 508	231	302	83	65	46	23	1	6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	758	10 266		
2004-2005																										
	15 346	937	881	138	983	90	38	2	203	149	8	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	3 438	18 784	1 368	17 416
<b>TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE</b>																										
2002-2003																										
	15 844	616	553	138	141	84	37	7	1 906	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 487	19 331		
2004-2005																										
	25 390	1 743	1 361	168	1 226	90	99	7	260	298	8	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	5 270	30 660	2 233	28 427



Division/Unité	Dép. de pers.	Consul-tants	Voya-ges off.	Autres dép. de bureau	Forma-tion	Fourni-tures de bureau	Heures de suppl.	Frais de repr.	Maté-riel TC/TI	Comm/ Ser-vices	Outils et des mobi-liers	Coûts d'entr. par la org. de	Serv. fournis par des org. ONU	Contr. Organe Assu-rance	Répar. du maté-riel	Loca-tion	Serv. collec-tifs	Vérif. des com-ptes	Total des dép. autres que de pers.	Total	Moins: fonds fidu-ciaires	Total général		
<b>C. GESTION ET ADMINISTRATION</b>																								
<b>Gestion</b>																								
Bureau du Directeur exécutif (OED)																								
2002-2003	9 696	449	1 004	665	35	5	44	31	357	0	0	0	341	0	0	6	0	0	0	2 936	12 632			
2004-2005	14 133	3 993	2 388	91	868	12	73	30	127	323	0	0	60	0	0	0	0	0	0	7 965	22 098	1 637	20 461	
Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FCD)																								
2002-2003	10 981	995	962	822	37	2 198	32	54	2 298	122	0	0	1	0	0	0	0	241	0	7 763	18 744			
2004-2005	21 887	3 047	2 348	564	433	2 600	177	377	169	603	113	23	2	0	0	5	61	28	519	204	11 272	33 159	0	33 159
Département des politiques et des affaires extérieures (PED)																								
2002-2003	12 022	981	819	4 462	89	130	59	23	2 423	98	5	1	0	0	1 915	13	2	227	0	11 247	23 269			
2004-2005	17 563	5 154	2 569	661	4 571	338	81	50	149	292	134	41	300	0	3 198	5	7	439	17	18 005	35 569	2 723	32 846	
Planification prévisionnelle																								
2002-2003				1 300																1 300	1 300		1 300	
<b>Total partiel, gestion</b>																								
2002-2003	32 699	2 425	2 786	7 250	160	2 334	134	109	5 079	219	5	1	342	0	0	1 921	13	2	468	0	23 247	55 946		
2004-2005	53 583	12 194	7 305	1 316	5 871	2 951	331	456	445	1 218	246	64	362	0	0	3 203	65	35	958	0	37 243	90 826	4 359	86 467
<b>Administration</b>																								
Bureau du Sous-Directeur exécutif - Administration (AD)																								
2002-2003	515	64	65	0	3	0	4	1	11 200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11 338	11 853			
2004-2005	742	37	54	0	2	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	98	840	61	779	
Division des finances (FS)																								
2002-2003	7 130	59	121	5	16	1	91	1	0	0	0	0	225	0	0	0	0	0	0	518	7 648			
2004-2005	8 841	127	166	18	402	4	106	2	2	75	4	0	20	0	0	0	0	4	0	929	9 770	711	9 058	
Division des technologies de l'information et de la communication (ICT)																								
2002-2003	8 525	3 330	338	1	86	193	64	1	1 565	1 749	0	0	0	0	0	0	69	0	0	7 395	15 920			
2004-2005	21 485	3 002	2 247	98	1 095	623	39	5	951	6 742	18	0	10	0	0	0	10	0	1 155	15 995	37 480	2 731	34 749	
Division des ressources humaines (HR)																								
2002-2003	8 949	564	229	24	76	3	42	2	0	0	0	0	1 133	0	0	8	0	0	0	2 080	11 030			
2004-2005	13 575	2 887	3 505	253	2 117	8	107	6	0	140	330	0	1 558	0	0	0	0	12	0	10 922	24 498	1 802	22 696	
Division des services de gestion (MS)																								
2002-2003	6 344	179	215	5 915	23	1 063	236	0	5	9	383	1	250	0	0	2	572	437	0	9 289	15 633			
2004-2005	7 609	1 024	530	6 318	294	94	337	5	132	105	304	0	368	0	0	0	98	0	1 332	10 941	18 550	1 000	17 550	
<b>Total partiel, administration</b>																								
2002-2003	31 463	4 196	968	5 944	204	1 260	437	5	12 770	1 758	383	1	1 608	0	0	10	572	505	0	30 620	62 084			
2004-2005	52 252	7 077	6 501	6 687	3 910	728	594	19	1 085	7 061	656	0	1 955	0	0	0	98	26	0	38 885	91 137	6 306	84 832	
Dépenses obligatoires																								
2002-2003													2 269	1 983					432	4 685	4 685			
2004-2005													2 393						244	2 637	2 637	0	2 637	
<b>TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION</b>																								
2002-2003	64 162	6 621	3 754	13 194	364	3 594	571	114	17 849	1 978	388	2	1 949	2 269	1 983	1 931	585	507	468	0	58 552	122 714		
2004-2005	105 835	19 271	13 807	8 003	9 781	3 679	925	476	1 530	8 279	903	64	2 318	0	2 393	3 203	163	61	958	2 487	78 544	184 600	10 665	173 935
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>																								
2002-2003	149 950	7 237	4 307	32 330	506	3 678	608	121	19 755	1 982	388	2	1 949	2 269	1 983	1 931	585	507	468	0	81 037	230 987		
2004-2005	213 965	21 014	15 168	8 170	11 006	3 768	1 025	483	1 790	8 577	910	64	2 318	0	2 393	3 203	163	72	958	2 487	112 151	326 337	21 000	305 337



## **ANNEXE III: PLAN DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2004–2005**

### **INTRODUCTION**

1. À sa session annuelle de 2003, lorsqu'ils ont examiné le Plan de travail du Bureau de l'évaluation (OEDE) pour 2003–2004<sup>5</sup>, les membres du Conseil d'administration ont demandé que la présentation annuelle en mai du plan de travail biennal à horizon mobile de l'OEDE soit remplacée par la présentation d'un plan de travail au mois d'octobre, avant le début de chaque nouvel exercice biennal. Le présent document est le premier des nouveaux plans de travail biennaux de l'OEDE.
2. Comme souligné lors des débats qui ont eu lieu lors de la session annuelle de 2003 du Conseil, le Directeur exécutif, conscient de la nécessité de mettre en oeuvre au niveau de l'ensemble de l'Organisation un système de gestion axée sur les résultats, a créé, en février de cette année une nouvelle Division de la gestion axée sur les résultats (OEDR). Cette division assure la liaison avec un nouveau Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports (OEDP). Ce dernier ayant assumé des tâches de suivi, l'OEDE a pu commencer à concentrer son attention sur ses tâches d'évaluation essentielles.
3. Parallèlement à la réorganisation entreprise au siège, certaines évaluations ont été décentralisées au profit des bureaux régionaux et des bureaux de pays, ce qui devrait faire de l'évaluation un meilleur outil d'apprentissage et de prise de décisions au niveau opérationnel.
4. La préparation du plan de travail de l'OEDE pour 2004–2005 a commencé immédiatement après la session annuelle de cette année, les sept bureaux régionaux ayant été consultés au sujet du travail d'évaluation prévu au cours des deux années à venir. Il a été préparé des programmes régionaux d'évaluation, lesquels devront cependant peut-être être révisés à mesure que l'exercice biennal avance. Il a été élaboré un plan de travail souple qui pourra être ajusté en fonction des nouveaux besoins qui pourront apparaître, ainsi que des demandes particulières que pourront formuler la direction générale et le Conseil d'administration.

### **PLAN DE TRAVAIL GLOBAL POUR L'EXERCICE BIENNAL—OEDE, BUREAUX REGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS**

5. Comme expliqué dans la "Politique du PAM en matière d'évaluation"<sup>6</sup>, il est proposé trois grands types d'activités: a) auto-évaluations par les bureaux de pays, éventuellement avec le concours d'un consultant; b) évaluations gérées par les bureaux de pays ou les bureaux régionaux, le travail d'évaluation étant confié à des consultants; et c) évaluations gérées par l'OEDE. La "Politique du PAM en matière d'évaluation" définit plus en détail les caractéristiques de chacun de ce type d'évaluation.

<sup>5</sup> WFP/EB.A/2003/7-A.

<sup>6</sup> WFP/EB.3/2003/4-C.



6. Il ressort des consultations menées avec les sept bureaux régionaux qu'il sera réalisé pendant l'exercice biennal 64 évaluations "de terrain", dont 18 seraient gérées par l'OEDE, 17 par les bureaux régionaux et 11 par les bureaux de pays. Il y aurait 18 auto-évaluations. Par région géographique, c'est dans la région de l'Afrique australe (ODJ) qu'il est proposé le plus grand nombre d'évaluations, à savoir 16, suivie par la région de l'Afrique orientale et centrale (ODK) avec 14 et celle du Moyen-Orient et de l'Asie centrale (ODC) avec 10.<sup>7</sup> L'on trouvera au tableau 1 de plus amples détails sur le nombre et les types d'évaluations prévues dans chaque région<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Le Bureau régional pour l'Europe orientale (ODR) sera fusionné avec le Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Asie centrale (ODC) à compter de janvier 2004. Cela aura pour effet de porter à 12 le nombre d'évaluations qui devraient être entreprises dans la région de l'ODC.

<sup>8</sup> Ces chiffres ont aidé à déterminer quels sont les bureaux régionaux qui devraient recevoir en priorité un appui pour les activités d'évaluation.



**TABLEAU 1: ÉVALUATIONS RÉGIONALES PRÉVUES POUR 2004-2005, Y COMPRIS LES AUTO-ÉVALUATIONS  
ET LES ÉVALUATIONS GÉRÉES PAR L'OEDE, LES BUREAUX RÉGIONAUX ET LES BUREAUX DE PAYS**

Région	OEDE	Bureau régional	Bureau de pays	Auto-évaluation	Total
ODB	Programme de pays Bhoutan Programme de pays Chine Programme de pays Népal (Total: 3)	IPSR Népal Programme de pays Sri Lanka IPSR Sri Lanka (Total: 3)	Néant	Projet d'alimentation scolaire au Laos (Total: 1)	7
ODC	IPSR Afghanistan Opération d'urgence Iraq Programme de pays Pakistan (Total: 3)	Programme de pays Égypte Projet de développement en Jordanie Programme de pays Yémen (Total: 3)	Opération d'urgence en Territoire palestinien (Total: 1)	IPSR Iran Opération d'urgence Pakistan Projet de développement en Syrie (Total: 3)	10
ODD	Programme de pays Tchad IPSR Région côtière de l'Afrique de l'Ouest (Total: 2)	Programme de pays Cameroun Programme de pays Guinée (Total: 2)	Opération d'urgence Côte d'Ivoire Programme de pays Ghana Projet de développement à Sao Tomé-et-Principe Programme de pays Sénégal (Total: 4)	Néant	8
ODJ	IPSR Angola Programme de pays Tanzanie (Total: 2)	Néant	Projet de développement au Lesotho Programme de pays Mozambique Programme de pays Tanzanie Programme de pays Zambie (Total: 4)	IPSR Angola Projet de développement au Lesotho Projet de développement et programme de pays Madagascar Programme de pays et opération d'urgence Malawi Programme de pays Mozambique Opération d'urgence Namibie Opération d'urgence régionale en Afrique australe Opération d'urgence Namibie (Total: 10)	16
ODK	Portefeuille Éthiopie Portefeuille Rwanda IPSR Somalie Programme de pays Soudan Opération d'urgence Soudan Programme de pays Ouganda (Total: 6)	IPSR Congo IPSR et opération d'urgence Érythrée Programme de pays Éthiopie IPSR Région des Grands Lacs IPSR Soudan (Total: 6)	IPSR Djibouti (Total: 1)	IPSR Kenya (Total: 1)	14
ODPC	IPSR Amérique centrale Portefeuille Colombie (Total: 2)*	Programme de pays Honduras Portefeuille Guatemala Programme de pays Nicaragua (Total: 3)	Programme de pays Haïti (Total: 1)	Projet de développement au Pérou (Total: 1)	7
ODR**	Néant	Néant	Néant	IPSR Azerbaïdjan IPSR Géorgie (Total: 2)	2
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>64</b>

*Note:* Certaines évaluations apparaissent dans plus d'une colonne étant donné qu'il se peut qu'elles soient évaluées plus d'une fois pendant l'exercice biennal (par exemple une auto-évaluation ou une évaluation gérée par un bureau régional ou un bureau de pays, suivie par une évaluation par l'OEDE)

\* Dans la région ODPC, l'évaluation du projet de développement à Cuba d'appui à la nutrition des groupes vulnérables qu'il est envisagé de réaliser sous la gestion de l'OEDE sera une étude de cas de l'évaluation thématique des interventions dans le domaine de la nutrition.



7. Ainsi, l'OEDE gèrera un tiers environ de toutes les évaluations "de terrain", spécialement celles des opérations et des portefeuilles de pays de plus grande envergure ainsi que de celles dont il pourra être tiré les enseignements les plus utiles pour l'Organisation.

## **ÉVALUATIONS DEVANT ÊTRE ENTREPRISES PAR L'OEDE PENDANT L'EXERCICE BIENNAL**

8. L'OEDE concentrera son attention sur les évaluations thématiques, sur les questions de politique générale et sur les autres questions intéressant l'Organisation dans son ensemble et l'évaluation de certaines des opérations sur le terrain de plus grande envergure, comme indiqué ci-dessus, et soumettra des rapports à ce sujet au Conseil d'administration, comme à l'heure actuelle.
9. Des 18 évaluations de terrain devant être gérées par l'OEDE, 8 porteront sur des **programmes de pays**<sup>9</sup>, dont la plupart seront des programmes de pays de la première génération, une évaluation portera sur la cessation progressive de l'assistance du PAM (République démocratique populaire de Chine) et une autre sur un programme de pays de la deuxième génération (Pakistan).
10. Il n'est prévu pour l'exercice biennal à venir aucune évaluation interinstitutions de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Selon les dernières informations reçues du bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG) à New York, ce n'est qu'en 2006–2007 que l'on commencera à entreprendre des évaluations selon le nouveau système (c'est-à-dire celles fondées sur la nouvelle matrice de résultats)<sup>10</sup>.
11. S'agissant des **opérations d'urgence**, l'OEDE envisage d'entreprendre fin 2003 une évaluation de l'opération de grande envergure en Iraq, qui se poursuivra en 2004, probablement sous forme d'une évaluation conjointe interinstitutions. Cette proposition est actuellement discutée avec le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et les autres organismes humanitaires du système des Nations Unies. Il y aura également une évaluation de l'opération d'urgence de grande envergure menée au Soudan.
12. En ce qui concerne les **interventions prolongées de secours et de redressement** (IPSR), l'OEDE se propose d'entreprendre des évaluations des IPSR menées en Afghanistan, en Angola, en Amérique centrale, dans la région côtière de l'Afrique de l'Ouest et en Somalie.
13. Les **évaluations des portefeuilles de pays**, qui seront axées sur les interventions de développement et de secours et les liens entre ces deux types d'opérations dans un même pays, porteront sur la Colombie, l'Éthiopie et le Rwanda.
14. À supposer que les effectifs soient complets et que le poste actuellement vacant dans la catégorie du cadre organique soit pourvu, le plan de travail de l'OEDE permettra de réaliser deux autres **évaluations de terrain**, la préférence devant être accordée aux opérations de secours et aux opérations faisant intervenir plusieurs institutions.

<sup>9</sup> Les huit évaluations de programme de pays devant être entreprises par l'OEDE concernent le Bhoutan, le Népal, l'Ouganda, le Pakistan, la République démocratique populaire de Chine, la République-Unie de Tanzanie, le Soudan et le Tchad.

<sup>10</sup> Pour le PAM, les pays en question comprennent le Kenya, le Niger et le Pakistan. Le Bénin, El Salvador et l'Équateur pourront également être inclus dans le plan d'évaluation initial du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.



15. Indépendamment des 18 évaluations de terrain gérées par l'OEDE, ce dernier prévoit d'entreprendre deux **évaluations en temps réel** de nouvelles opérations d'urgence à déterminer. Un rapport sur la première évaluation en temps réel, réalisée en Afrique australe, est soumis à l'examen du Conseil à sa session en cours. Les résultats des débats du Conseil à ce sujet aideront à affiner le concept et la méthodologie des évaluations en temps réel.
16. Pendant l'exercice biennal, l'OEDE mènera à bien quatre **évaluations thématiques** consacrées aux interventions dans les domaines de la nutrition, l'efficacité du ciblage (l'accent étant mis sur les opérations de secours), les activités vivres pour la création d'avoirs et le rôle du PAM dans la crise provoquée par le VIH/SIDA. Des documents conceptuels sont actuellement en cours d'élaboration pour chacune de ces quatre évaluations.
17. Il sera également entrepris deux **examens de thèmes présentant un intérêt particulier pour le PAM**: l'impact des évaluations de l'OEDE sur l'amélioration des opérations et l'apprentissage à plus longue échéance au niveau de l'Organisation, et une autre question à déterminer sur la base des suggestions que pourront formuler les membres du Conseil ou les services du Programme<sup>11</sup>.
18. Le Directeur de l'OEDE continuera de faire partie du Groupe directeur pour l'évaluation conjointe de l'efficacité et de l'impact de la politique visant à favoriser le développement, qui est menée par un groupe de pays donateurs sous la direction de la République fédérale d'Allemagne. Cette évaluation a commencé à la mi-2003 et se poursuivra sans doute jusqu'en septembre 2004, date à laquelle les consultants doivent présenter le rapport final. Ce rapport comporte une étude de cas de sept pays<sup>12</sup>.

## PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004–2005

19. Le plan de travail actuel correspond aux propositions formulées par l'OEDE dans sa demande de crédits pour l'élaboration sur une base zéro du projet de budget pour l'exercice biennal 2004-2005, qui prévoit que l'intégralité des dépenses afférentes aux missions d'évaluation de l'OEDE sera imputée au budget central des dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP).
20. Le budget est axé sur les résultats et se fonde sur les principaux objectifs ci-après:
- ◇ Fournir un service d'évaluation indépendante au Conseil d'administration, à la direction et au personnel du PAM.
  - ◇ Aider le PAM à devenir une meilleure organisation d'apprentissage.
  - ◇ Fournir un appui aux activités d'évaluation des bureaux régionaux et des bureaux de pays décentralisés en les aidant, entre autres, en matière de direction et d'instruments institutionnels, en leur donnant des avis sur les projets de documents conceptuels et leur mandat et en leur donnant accès à un registre de consultants qualifiés.

<sup>11</sup> Par exemple, deux examens doivent être menés à bien en 2003: ceux des Centres logistiques communs des Nations Unies en Afghanistan et en Iraq. Le premier est achevé, et le second est en cours de préparation.

<sup>12</sup> La liste préliminaire des 11 pays sélectionnés en vue d'études de cas éventuelles comprenait (en Asie) le Bangladesh, l'Inde, le Népal et le Pakistan; (en Afrique) l'Éthiopie, le Ghana, le Mali, le Mozambique et la Zambie; (en Amérique latine) la Bolivie et le Honduras.



<b>PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004-2005</b>		
<b>Dépenses de personnel (en millions de dollars)</b>	<b>Dépenses autres que de personnel (en millions de dollars)</b>	<b>Budget total (en millions de dollars)</b>
2,0	2,4	4,4
	<b>Nombre de postes</b>	
D-1	1	
P-5	2	
P-4	4	
G-6	1	
G-5	2	
G-4	1	
<b>Total du nombre de postes</b>	<b>11</b>	

21. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2004–2005 dépasse de 2,1 millions de dollars les estimations du budget pour 2002–2003, reflétant ainsi l'augmentation des financements de base provenant de l'AAP. Pour plus amples détails, voir le projet de budget complet pour l'exercice biennal 2004–2005 figurant à la fin de cette annexe.

## **APPUI DE L'OEDE A LA DIRECTION DE L'ORGANISATION ET A L'APPRENTISSAGE**

22. L'OEDE fournira un appui aux bureaux régionaux pour les aider à gérer les évaluations décentralisées en confiant la responsabilité centrale en la matière aux fonctionnaires de l'évaluation du Bureau. À cette fin, elle fournira des indications et mettra à jour les normes existantes (par exemple les directives relatives au suivi et à l'évaluation), donnera des avis sur le mandat des évaluations et informera les bureaux régionaux, au moyen de sa liste électronique, des consultants expérimentés auxquels ils peuvent avoir recours aux fins des évaluations.
23. En étroite coopération avec l'OEDP, l'OEDE tiendra à jour les directives relatives au suivi et à l'évaluation, et en développera certaines sections, comme celles concernant les auto-évaluations et les évaluations en temps réel. Il commencera, pendant l'exercice biennal, à travailler sur une "trousse à outils" qui accompagnera ces directives et qui constituera un outil pratique pour le personnel de terrain.
24. Il est également prévu d'élaborer un rapport annuel contenant les principaux enseignements et conclusions retirés des évaluations décentralisées. À cette fin, les bureaux de pays et bureaux régionaux devront communiquer en temps voulu à l'OEDE leurs rapports d'évaluation.
25. En étroite coopération avec l'OEDP, l'OEDE administrera le réseau de responsables du suivi et de l'évaluation, qui comporte actuellement quelque 180 participants. En outre, il sera fourni un appui au personnel de suivi et d'évaluation sur le terrain par courrier



électronique, par téléphone et par le système de mise en mémoire des documents d'évaluation (EMS)<sup>13</sup>.

26. Pendant la période 2001–2003, l'OEDE a beaucoup contribué à renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation au plan régional en recrutant des consultants de l'extérieur pour des périodes de courte durée. Ce recrutement est maintenant décentralisé au profit des bureaux régionaux, qui sont encouragés à demander directement un financement au titre du Partenariat stratégique institutionnel (ISP).
27. Un programme pilote de formation au suivi et à l'évaluation en quatre étapes a été lancé par l'OEDE et exécuté cette année dans quatre pays d'Afrique orientale<sup>14</sup>. Le Département des opérations, assisté par l'OEDR, assumera la responsabilité de la formation au suivi et à l'évaluation au cours de l'exercice biennal à venir et l'étendra à d'autres régions en y apportant les améliorations suggérées par l'expérience acquise pendant la phase pilote.

---

<sup>13</sup> Le système EMS est un système d'archivage électronique des rapports d'évaluation publiés depuis 1990.

<sup>14</sup> Érythrée, Éthiopie, Ouganda et Soudan.



## PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 2004-2005 D'OEDE

Siège de l'unité

OEDE

Objectif (par priorité)	Activité (par priorité)	Échéance	Extrants (résultats escomptés)	Indicateurs de performance	Conséquences en cas de non-réalisation	Intrants		Coût total
						Dépenses de personnel	Dépenses autres que de personnel	
1 Fournir un service d'évaluation indépendant au Conseil d'administration, aux hauts fonctionnaires et au personnel du PAM	a Gestion administrative et établissement de rapports sur l'objectif 1	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	Efficacité en matière de gestion d'administration et d'établissement de rapports sur les activités essentielles d'évaluation menées par OEDE.	Documents théoriques, mandats et activités achevés en temps voulu pour les évaluations y compris en ce qui concerne le recrutement des équipes.	Manque d'efficacité des évaluations.	\$315 660	\$225 000	\$540 660
	b Entreprendre quatre évaluations thématiques par exercice biennal, axées sur les priorités de l'Organisation.	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	Quatre rapports d'évaluation thématique de haute qualité et riches en enseignements présentés au Conseil d'administration pour examen.	Quatre évaluations thématiques entreprises au cours de l'exercice biennal et rapports soumis au Conseil d'administration en temps voulu.	Moins de possibilités pour l'Organisation de tirer des enseignements des opérations passées et en cours.	\$165 300	\$480 000	\$645 300
	c Entreprendre une vingtaine d'évaluations de terrain sur les activités de secours et de développement pendant l'exercice biennal, fondées sur les tableaux d'évaluation par région.	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	Dix-huit évaluations menées par le terrain sous la supervision de OEDE, présentées au Conseil d'administration pour examen.	Dix-huit rapports d'évaluation destinés au Conseil d'administration élaborés et examinés pendant l'exercice biennal.	Affaiblissement de la capacité d'assumer les responsabilités et de tirer des enseignements sur le terrain et dans toute l'Organisation.	\$639 000	\$1 080 000	\$1 719 000
	d Entreprendre deux évaluations en temps réel par exercice biennal concernant de nouvelles opérations d'urgence de grande ampleur.	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	Réalisation de deux nouvelles évaluations en temps réel et présentation de rapports au Conseil d'administration pour examen.	Deux rapports d'évaluation en temps réel de haute qualité élaborés, et examinés par le Conseil d'administration.	Occasion manquée de tirer des enseignements "en temps réel" des nouvelles opérations.	\$97 120	\$240 000	\$337 120
	e Entreprendre deux examens ad hoc de questions d'actualité.	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	Deux examens entrepris au cours de l'exercice biennal.	Deux examens menés à bien et rapports utilisés au sein de l'Organisation afin de tirer des enseignements, lesquels sont parfois communiqués au Conseil d'administration pour information.	Occasion manquée de mieux connaître des sujets d'actualité.	\$97 120	\$120 000	\$217 120

Objectif (par priorité)	Activité (par priorité)	Échéance	Extrants (résultats escomptés)	Indicateurs de performance	Conséquences en cas de non-réalisation	Intrants		Coût total
						Dépenses de personnel	Dépenses autres que de personnel	
2 Appuyer la politique du PAM visant à mieux exploiter les enseignements tirés.	a Gestion administrative et établissement de rapports sur l'objectif 2	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	Efficacité de la gestion, de l'administration et de l'établissement de rapports sur les objectifs de OEDE en matière d'acquisition de connaissances.	Enseignements tirés des évaluations relevés, enregistrés et résumés sous une forme claire et facile à utiliser.	Moins de possibilités pour l'Organisation de tirer des enseignements.	\$113 080	\$5 500	\$118 580
	b Élaboration, chaque année, de rapports/documents sur les enseignements, afin de récapituler les résultats obtenus par les évaluations décentralisées. Diffuser les enseignements; renforcer l'expérience de l'Organisation.	Tous les ans, au 31 déc. 2004 et au 31 déc. 2005	Rapports/documents de synthèse élaborés à la fin de chaque année, à partir de 2004.	Rapport sur la qualité élaboré et diffusé sur support électronique et sur papier à l'intention des fonctionnaires du PAM.	Voir ci-dessus.	\$39 460	\$80 000	\$119 460
	c Maintien du forum de réseau sur le suivi d'évaluation, ainsi que du site Internet de OEDE et du système de mise en mémoire des documents d'évaluation.	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	Réseau existant géré/renforcé en collaboration avec OEDP.	Accès régulier du personnel de terrain aux différents sites électroniques et base de données. Dialogue maintenu par voie électronique avec le personnel de terrain sur les questions de suivi d'évaluation.	Affaiblissement de l'appui au personnel de terrain sur les questions de suivi d'évaluation.	\$40 720	\$80 000	\$80 720
	d Publication du bulletin d'information de OEDE, "L'Indicateur", deux ou trois fois par an.	Au minimum une fois par an et en nombre de chaque année.	Bulletin d'information succinct, mais utile, axé sur les questions de suivi d'évaluation, diffusé par OEDE au moins deux fois par an, au moment des sessions du Conseil d'administration.	"L'Indicateur" publié au moins deux fois par an sous forme électronique et sur papier, avec de bonnes réactions du personnel, notamment de terrain, sur les questions soulevées.	Voir ci-dessus.	\$44 640	\$0	\$44 640

Objectif (par priorité)	Activité (par priorité)	Échéance	Extrants (résultats escomptés)	Indicateurs de performance	Conséquences en cas de non-réalisation	Intrants		Coût total
						Dépenses de personnel	Dépenses autres que de personnel	
3 Prêter appui aux évaluations menées par les bureaux régionaux décentralisés et les bureaux de pays, en leur fournissant notamment des directives, outils institutionnels, des avis sur les projets de documents théoriques et mandats, et en leur donnant accès à un registre de consultants qualifiés.	a Gestion administrative et établissement de rapports sur l'objectif 3	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	Efficacité de la gestion, de l'administration et de l'établissement de rapports sur l'appui de OEDE aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.	Par le biais de son système de points focaux pour les bureaux régionaux, OEDE répondra aux demandes d'appui dans les cinq jours ouvrables.	Affaiblissement de la capacité des bureaux régionaux et des bureaux de pays à assumer de plus grandes responsabilités en matière d'évaluation décentralisée.	\$170 040	\$46 000	\$216 040
	b Fourniture de directives et d'outils institutionnels.	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	En collaboration avec OEDP, examen régulier et actualisation, le cas échéant, des directives concernant le suivi d'évaluation et élaboration des outils appropriés.	Directives sur le suivi d'évaluation affinées et utilisées. Outils d'évaluation appropriés mis au point.	Le personnel de terrain n'a pas accès à des directives et à des outils actualisés, d'où un moindre degré de qualité de leurs activités de suivi d'évaluation.	\$66 880	\$40 000	\$106 880
	c Fournir en temps voulu des avis aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays sur leurs documents théoriques et mandats pour les évaluations.	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	Fourniture d'avis en temps voulu aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays par le biais des points focaux et de leurs suppléants mis en place par OEDE.	Réponses dans les meilleurs délais (cinq jours ouvrables habituellement) à toutes les demandes de aide.	Bureaux régionaux et bureaux de pays moins en mesure d'entreprendre des évaluations décentralisées de qualité, y compris des "auto-évaluations".	\$109 480	\$20 000	\$129 480
	d Créer un registre de consultants dotés des qualifications et de l'expérience nécessaires en matière d'évaluation.	En cours, jusqu'au 31 déc. 2005	Registre électronique de consultants qualifiés géré par OEDE et mis à la disposition du personnel de terrain sur demande.	Possibilité pour le personnel de terrain de sélectionner des consultants qualifiés dans les meilleurs délais.	Voir ci-dessus.	\$33 100	\$0	\$33 100



## ANNEXE IV: METHODOLOGIE

1. Pour préparer le Plan de gestion pour l'exercice 2004-2005, les bureaux de pays ont fourni une estimation des besoins d'aide alimentaire pour l'exercice biennal, par catégorie d'activités et par ligne de crédit afin d'établir le budget opérationnel. Les activités et les objectifs des unités du PAM ont été classés par ordre de priorité. L'exercice de budgétisation sur une base zéro a fait ressortir la nécessité de privilégier une approche axée sur les besoins pour les deux prochaines années. La direction attend du document qu'il soit évolutif et permette d'orienter les efforts menés pour obtenir les meilleurs résultats possibles au profit des bénéficiaires.

### DEPENSES DE PERSONNEL

2. Le PAM a repris à la FAO en janvier 2001 la gestion des activités d'état de paies. Auparavant, c'était la FAO qui calculé les coûts standard de personnel que le PAM appliquait. Le Programme a procédé à l'analyse des dépenses effectives par rapport aux coûts standard appliqués pendant l'exercice 2002-2003 à l'aide de données sur les dépenses de personnel extraites de WINGS, qui reflètent la composition des effectifs de l'Organisation. L'analyse a pris en compte tous les membres du personnel figurant au tableau des effectifs, en veillant à indiquer les sources de financement. Le PAM a appliqué un coût standard à l'ensemble de son personnel, indépendamment de la provenance des fonds : AAP, CAD ou Fonds fiduciaire/Comptes spéciaux. Cette analyse a servi de base à l'établissement des coûts standard pour l'exercice à venir.
3. Toutes les dépenses de personnel encourues par le PAM afférentes à la classe, au salaire, à l'indemnité de poste et à l'allocation de logement ont été prises en compte dans le calcul, qui comprend aussi toutes les prestations dues au personnel en plus du salaire, comme les primes d'affectation, primes de rapatriement et primes de déménagement. Certaines dépenses liées aux prestations, telles les indemnités pour frais d'études, et les dépenses liées au roulement annuel du personnel telles les primes d'affectation et les indemnités de déménagement sont effectuées vers la fin de l'année. Il est donc nécessaire de prendre en compte l'équivalent d'une année de dépenses au titre des prestations dues au personnel. En 2002, celles-ci ont représenté 19,3 pour cent des dépenses salariales; ce taux a été ajouté aux coûts salariaux effectifs pour obtenir le taux standard par classe.
4. Les nouveaux coûts standard proposés ont été élaborés à partir des dépenses effectives pendant 2003 (de janvier à août), en utilisant par conséquent une moyenne pondérée des huit premiers mois, y compris les taux de change et les augmentations des salaires et des coûts pendant cette période. Selon l'*Economist Intelligence Unit*, le taux de conversion entre le dollar et l'Euro ne devrait pas connaître de grandes variations au cours de l'exercice à venir. Le PAM a appliqué le taux de change moyen des huit premiers mois de l'année 2003, qui était de l'ordre de 1,11 dollar pour 1 Euro, comme base de calcul du coût standard pour l'exercice 2004-2005, étant entendu qu'il paraît réaliste de prendre pour base les salaires et les prestations versés en 2003 pour fixer les coûts du nouvel exercice biennal.



5. Les augmentations des dépenses de personnel pour le prochain exercice biennal ont été estimées à 3 pour cent, compte tenu de l'inflation prévue, qui aura une incidence sur les primes d'affectation, et les hausses prévisibles du barème des traitements.
6. Les coûts standard s'appliquant au personnel national travaillant dans les bureaux de pays correspondent au coût moyen des fonctionnaires nationaux et du personnel local des services généraux. Le PAM n'a pas procédé à une analyse complète des augmentations de dépenses dans tous les pays où il opère, car nombre d'entre eux ont une économie instable rendant toute prévision peu fiable; une telle analyse exigerait un travail de longue haleine. L'augmentation globale des dépenses pour le personnel national a été estimée à 3 pour cent.
7. À des fins budgétaires, le PAM propose de maintenir les coûts standard à leur niveau actuel, et d'amortir toute augmentation de dépenses et impact des fluctuations des taux de change en ayant recours au Compte de péréquation. Le budget a donc été établi sur la base des coûts standard de 2002-2003.
8. Le PAM achèvera à la fin de l'année l'analyse complète des coûts standard pour 2002-2003 en regard des dépenses effectives. Si les coûts fixés pour août 2003 sont utilisés, l'impact sur les coûts du Plan de gestion sera approximativement de 41 millions de dollars.

#### **ABATTEMENT POUR DELAIS DE RECRUTEMENT**

9. Il est appliqué un abattement pour tenir compte des économies théoriques résultant des délais à prévoir lorsque des postes vacants sont pourvus, dans la mesure où ces économies ne sont pas utilisées pour financer d'autres postes. L'abattement appliqué pour 2004-2005 devrait augmenter en raison du nombre important de postes supplémentaires proposés, postes qui ne seront pas tous pourvus au début du prochain exercice.
10. Un abattement de 7 pour cent a été appliqué en 2002-2003 aux postes du cadre organique au siège et de 10 pour cent aux postes des services généraux.
11. Aucun abattement n'a été appliqué aux coûts estimatifs car les coûts standard ont été calculés en fonction des dépenses effectives; l'abattement est donc implicitement compris.
12. Il y a lieu de souligner que le PAM a utilisé plus activement les économies provenant des postes vacants pendant l'exercice en cours. La mise en service de WINGS a doté le PAM d'un nouvel instrument permettant de suivre en permanence les économies réalisées sur les postes vacants, qui ont été employées pour financer des initiatives et des activités non budgétisées telles que la mission du Directeur exécutif en sa qualité d'Envoyé spécial du Secrétaire général pour l'Afrique australe. Les postes vacants ont été, chaque fois que possible, temporairement pourvus par du personnel engagé pour une période de courte durée, et les recrutements ont été gelés fin 2002.
13. Le PAM entend continuer d'utiliser activement les économies dans le cadre du nouveau Plan de gestion. Les économies peuvent également servir à compenser d'éventuelles augmentations des dépenses ou des niveaux de recettes peu élevés.

#### **EFFETS DES VARIATIONS DES TAUX DE CHANGE**

14. Le Plan de gestion est exprimé en dollars E.-U. de sorte que toute fluctuation des taux de change peut avoir une forte incidence sur le budget. Les données concernant les taux de change viennent de l'*Economist Intelligence Unit* et de l'analyse des taux de change de 2003. Le budget a été préparé en adoptant un taux de change de 1,1 Euro pour 1 dollar.



## **ANNEXE V: TERMINOLOGIE**

Dans toute la mesure possible, les termes utilisés dans le présent document sont les termes communément utilisés dans le système des Nations Unies pour la préparation des budgets. Dans certains cas, toutefois, des termes budgétaires et financiers et des définitions propres aux activités du PAM ont également été utilisés.

### **Accord de projet**

Document qui est établi, quelle qu'en soit la dénomination, conformément aux dispositions de l'Article XI du Statut.

### **Appel élargi**

Appel lancé par le PAM uniquement ou conjointement avec d'autres fonds, programmes ou organismes, concernant un projet régional ou plusieurs projets, activités ou programmes de pays individuels.

### **Attribution de crédit**

Autorisation financière donnée par le Directeur exécutif à un fonctionnaire en vue d'engager des dépenses à des fins déterminées, prévues dans les budgets approuvés, dans des limites bien précises, au cours d'une période donnée.

### **Budget administratif et d'appui aux programmes**

Partie du budget du PAM concernant l'appui indirect aux activités du PAM.

### **Budget du PAM**

Budget approuvé par le Conseil pour l'exercice biennal indiquant les estimations des ressources et des dépenses afférentes aux programmes, aux projets et aux opérations, et comprenant un budget administratif et d'appui aux programmes.

### **Catégorie d'activité**

Classement des activités du PAM tel qu'établi conformément au Règlement général.

### **CII**

Compte d'intervention immédiate de la RAIU.

### **Comité financier**

Le Comité financier de la FAO.

### **Compte**

État d'éléments d'actif, et de passif, de postes de recettes et de dépenses, dans lequel le résultat des opérations est exprimé en valeur monétaire ou en une autre unité de mesure.



### **Compte spécial**

Compte établi par le Directeur exécutif aux fins de comptabiliser des contributions spéciales ou des montants réservés à des activités déterminées et dont le solde peut être reporté sur l'exercice suivant.

### **Conseil**

Le Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

### **Contribution**

Don en produits appropriés, en articles non alimentaires, en services acceptables ou en espèces, fait conformément aux procédures énoncées dans le Règlement financier du PAM. Une contribution peut être multilatérale, multilatérale à emploi spécifique ou bilatérale.

### **Contribution bilatérale**

Contribution qu'un donateur donne instruction d'utiliser à l'appui d'une activité dont l'initiative ne revient pas au PAM.

### **Contribution multilatérale**

Contribution dont le PAM décide de la destination (programme de pays ou activités du PAM) et de l'utilisation; elle peut également désigner une contribution apportée en réponse à un appel lancé par le PAM pour une opération spécifique. En pareils cas, le donateur convient qu'il se satisfera des rapports présentés au Conseil.

### **Contribution multilatérale à emploi spécifique**

Contribution qui n'est pas versée en réponse à un appel lancé par le PAM pour une opération d'urgence précise et que le donateur prescrit d'utiliser pour une ou plusieurs activités spécifiques dont l'initiative revient au PAM ou pour un ou plusieurs programmes de pays spécifiques.

### **Coût d'appui direct**

Coût qui a directement trait à l'appui d'une opération et qui n'aurait plus lieu d'être si cette activité cessait.

### **Coût d'appui indirect**

Coût afférent à l'appui de l'exécution de projets et d'activités mais qui n'a pas directement trait à leur mise en oeuvre.

### **Coûts opérationnels**

Coûts des produits, coûts du transport maritime et frais connexes ainsi que coûts de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (TTEM).

### **Directeur exécutif**

Le Directeur exécutif du Programme alimentaire mondial, ou le fonctionnaire auquel il a délégué ses pouvoirs et des attributions pour une question donnée.



### **Engagement de dépenses**

Engagement écrit de financement se traduisant par une obligation imputable sur un crédit attribué.

### **États financiers**

Présentation formelle des informations financières faisant apparaître les recettes et les dépenses d'un exercice déterminé ainsi que l'actif et le passif à la fin dudit exercice, assortie de notes qui en font partie intégrante.

### **Exercice financier**

Période de deux ans débutant le 1er janvier de chaque année paire.

### **Fonds**

Entité comptable comprenant un semblé de compte s'équilibrant où sont enregistrés les ressources en espèces et d'autres ressources, financières ou non, ainsi que les éléments de passif connexes et les actifs ou les soldes résiduels, et tout changement s'y rapportant. Chacun des fonds est géré comme une entité séparée aux fins de mener des activités particulières ou d'atteindre certains objectifs en conformité avec des règles, des restrictions ou des limites spéciales.

### **Fonds de catégorie d'activités**

Unité comptable établie par le Conseil pour comptabiliser les contributions, les recettes et les dépenses correspondant à chaque catégorie d'activités.

### **Fonds fiduciaire**

Subdivision clairement définie du Fonds du PAM, établie par le Directeur exécutif aux fins de comptabiliser des contributions spéciales dont l'objet, la portée et les procédures de notification ont été convenus avec le donateur.

### **Fonds général**

Unité comptable établie pour inscrire, à des comptes distincts, les sommes reçues en recouvrement des coûts de soutien indirects, des recettes accessoires et des contributions qui ne sont pas affectées à une catégorie d'activités, un projet ou une opération bilatérale spécifiques.

### **Lignes de crédit**

Grandes subdivisions du budget AAP à l'intérieur desquelles le Directeur exécutif est autorisé à opérer des virements sans approbation préalable du Conseil d'administration.

### **Ouverture de crédit**

Montant approuvé par le Conseil pour des fins déterminées, prévues dans le budget administratif et d'appui aux programmes d'un exercice financier donné, et sur lequel peuvent être imputées les dépenses engagées à ces fins jusqu'à concurrence du montant approuvé.



**Plan de gestion**

Plan de travail général biennal approuvé par le Conseil exposant les résultats prévus et les indicateurs de réalisation, ainsi que le budget du PAM.

**Plan stratégique**

Plan couvrant une période de quatre ans qui dégage les principales caractéristiques du programme de travail proposé pour l'exercice financier suivant.

**Programme de pays**

Tout programme de pays approuvé par le Conseil conformément aux dispositions de l'Article VI.2 (c) du Statut.

**Projet**

Activité bien définie correspondant à une catégorie d'activités précise.

**RAIU**

Réserve alimentaire internationale d'urgence.

**Recouvrement intégral des coûts**

Recouvrement des coûts opérationnels et des coûts d'appui directs et indirects dans leur intégralité.

**Règlement général**

Le Règlement général du Programme alimentaire mondial, tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration.

**Règles de gestion financière**

Les règles établies aux termes de l'Article 2.2 du présent règlement.

**Réserve opérationnelle**

Sommes placées dans un compte du Fonds général pour assurer la continuité des opérations en cas de pénurie temporaire de ressources.

**Statut**

Règles générales révisées du PAM, telles qu'approuvées par l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO.

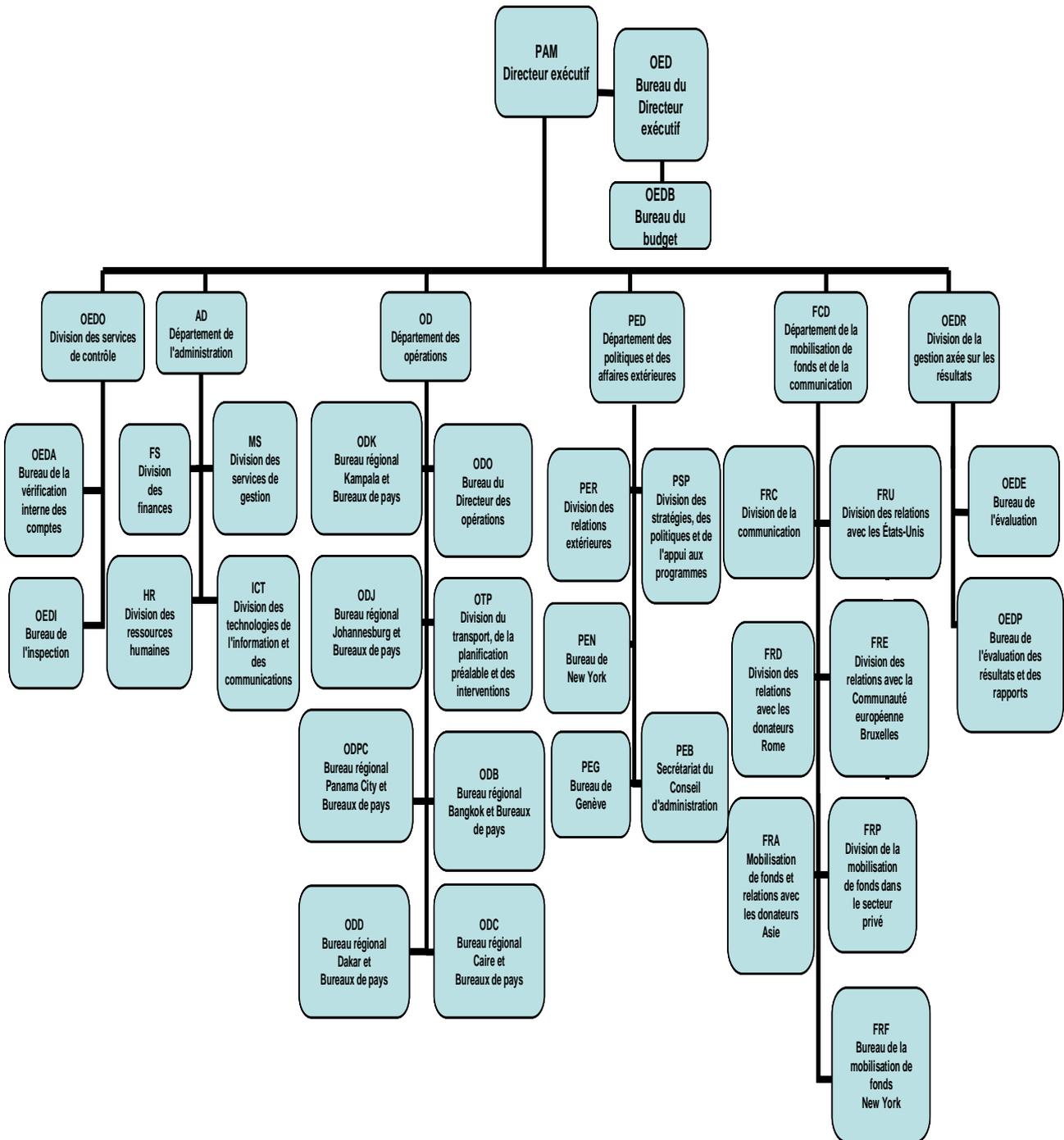
**Versement à titre gracieux**

Versement effectué en l'absence d'obligation juridique, mais à l'égard duquel l'obligation morale est de nature à rendre le paiement souhaitable.



# ANNEXE VI

## Organigramme du PAM proposé pour 2004–2005



<b>UNITÉ ADMINISTRATIVES DU PAM</b>	
OED	BUREAU DU DIRECTEUR EXÉCUTIF
OED	Bureau du Directeur exécutif, OED
OEDB	Bureau du budget
OEDO	DIVISION DES SERVICES DE CONTRÔLE
OEDA	Bureau de la vérification interne des comptes
OEDI	Bureau de l'inspection
OEDR	DIVISION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS
OEDE	Bureau de l'évaluation
OEDP	Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports
PED	DÉPARTEMENT DES POLITIQUES ET DES AFFAIRES EXTÉRIEURES
PEB	Secrétariat du Conseil d'administration
PEG	Bureau de Genève
PEN	Bureau de New York
PER	Division des relations extérieures
PSP	DIVISION DES STRATÉGIES, DES POLITIQUES ET DE L'APPUI AUX PROGRAMMES
PSPF	Service de l'alimentation scolaire
PSPN	Service de la nutrition
PSPP	Service de la sécurité alimentaire, des filets de la protection sociale et des secours
PSPW	Bureau de liaison à Washington pour les institutions de Bretton Woods
FCD	DÉPARTEMENT DE LA MOBILISATION DE FONDS ET DE LA COMMUNICATION
FRA	Division de la mobilisation de fonds, Asie
FRC	Division de la communication
FRD	Division des relations avec les donateurs (Rome)
FRE	Division des relations avec la Commission européenne (Brussels)
FRF	Bureau de la mobilisation de fonds (New York)
FRP	Division de la mobilisation de fonds dans le secteur privé
FRU	Division des relations avec les États-Unis (Washington)
OD	DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS



<b>UNITÉ ADMINISTRATIVES DU PAM</b>	
DED	Directeur exécutif adjoint
ODB	Bureau régional pour l'Asie (Bangkok)
ODC	Bureau régional pour la Méditerranée, le Moyen-Orient et l'Asie centrale (Caire)
ODD	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest (Dakar)
ODDY	Bureau de région pour l'Afrique centrale (Yaoundé)
ODF	Service des achats de produits alimentaires
ODJ	Bureau régional pour l'Afrique australe (Johannesburg)
ODK	Bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale (Kampala)
ODO	Bureau du Directeur des opérations
ODPC	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Panama City)
OTP	DIVISION DU TRANSPORT, DE LA PLANIFICATION PRÉALABLE ET DES INTERVENTIONS
OEN	Unité de l'évaluation des besoins d'urgence
OTF	Sous-Division du fret (analyse et appui)
OTI	Sous-Division de l'assurance et des affaires juridiques
OTL	Service du transport de surface
OTS	Service du transport maritime
ACV	Unité d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité
AD	DÉPARTEMENT DE L'ADMINISTRATION
ADD	Bureau du Sous-Directeur exécutif, AD
FS	DIVISION DES FINANCES
FSA	Sous-Division de la comptabilité
FSC	Sous-Division de la comptabilité des contributions et des projets
FSF	Sous-Division de l'appui aux bureaux de terrain
FSP	Sous-Division des paiements et des états de paie
FST	Sous-Division de la trésorerie
ICT	DIVISION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION
ICTB	Sous-Division de la coordination commerciale
ICTC	Sous-Division du centre de compétences
ICTI	Sous-Division de la gestion de l'information et du savoir



<b>UNITÉ ADMINISTRATIVES DU PAM</b>	
ICTS	Division de l'intégration des systèmes et du développement de l'infrastructure
HR	DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES
HRC	Sous-Division du développement du personnel
HRI	Sous-Division de l'appui à l'information
HRO	Sous-Division des opérations
HRS	Sous-Division des relations avec le personnel
HRDC	Unité de l'appui psychologique
HRDP	Unité du suivi des politiques
HRDI	Unité de la gestion et du recrutement du cadre organique
MS	DIVISION DES SERVICES DE GESTION
MSA	Sous-division des services administratifs et des contrats
MSP	Sous-Division des achats et des contrats
MSS	Unité de la sécurité au siège et sur le terrain
MST	Groupe des voyages



## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	Services administratifs et d'appui aux programmes
ACV	Analyse et cartographie de la vulnérabilité
APD	Aide publique au développement
CAD	Coûts d'appui directs
CAI	Coûts d'appui indirects
CCEG	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements
CCI	Corps commun d'inspection
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
CII	Compte d'intervention immédiate
COAG-SAPInt	Guide comptable des bureaux extérieurs et interface SAP
COD	Coûts opérationnels directs
COMPAS	Système d'analyse et de suivi des mouvements des produits
DACOTA	<i>Data Collection Telecoms Application</i>
ECHO	Office humanitaire de la Communauté européenne
ERMP	Programme de gestion électronique des registres
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FITTEST	Équipe d'intervention rapide et d'appui pour la technologie de l'information et les télécommunications
FMIP	Programme d'amélioration de la gestion financière
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
MAP	Système de gestion et d'évaluation des prestations professionnelles
MISTS	Normes minimum de sécurité applicables aux télécommunications
MOSS	Normes minimum applicables aux opérations
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCHA	Bureau pour la Coordination des affaires humanitaires
PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SAP	Systèmes, applications et produits de traitement des données
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TIEM	Transport intérieure, entreposage et manutention
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNSECOORD	Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM

