

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 7-11 novembre 2005**

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

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

*Pour approbation*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.2/2005/5-A/1**  
21 septembre 2005  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **PLAN DE GESTION DU PAM POUR L'EXERCICE BIENNAL 2006–2007**

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 de Cabinet et Directeur, OED:	M. M. Stayton	tél.: 066513-2002
Directrice financière, OEDB:	Mme G. Casar	tél.: 066513-2885
Directeur p.i., OEDB:	M. S. O'Brien	tél.: 066513-2682

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



---

## TABLE DES MATIERES

	<b>Pages</b>
<b>Lettre de transmission</b>	<b>4</b>
<b>Résumé</b>	<b>5</b>
<b>Projet de décision</b>	<b>12</b>
<b>SECTION I: Aperçu général du projet de budget pour 2006–2007</b>	<b>15</b>
<b>SECTION II: Budget opérationnel pour l'exercice biennal 2006–2007</b>	<b>29</b>
<b>SECTION III: Budget des services d'appui pour 2006–2007</b>	<b>53</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>101-132</b>
<b>Liste des sigles</b>	<b>133</b>



## LETTRE DE TRANSMISSION

### **Aux États membres du PAM:**

Je suis heureux de vous présenter le projet de Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007 qui indique les modalités prévues pour le PAM pour mettre en œuvre les deux premières années du Plan stratégique (2006–2009) et comprend le budget 2006–2007.

Nous avons fait un énorme travail depuis deux ans. Comme vous vous le rappellerez certainement, il était prévu dans le dernier budget biennal que le programme de travail du PAM atteindrait environ 4,8 milliards de dollars E.-U. Sur la base des dépenses effectuées jusqu'ici, nous estimons le volume effectif de travail à près de 6 milliards de dollars, soit environ 25 pour cent de plus. En ce qui concerne les deux prochaines années, nous ne prévoyons pas de changement sensible de la situation et le budget qui vous est soumis ici s'établit à peu près au niveau des dépenses effectives des deux dernières années.

Divers facteurs importants ont influé sur l'établissement de nos plans:

- 1) Étant donné que le PAM est de plus en plus fréquemment amené à faire face à des situations d'urgence de grande ampleur, le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007 sera axé sur le renforcement de la capacité de l'Organisation à jouer ce rôle. Nous avons pour objectif de nous doter d'une structure d'appui qui nous permette de faire face efficacement au même moment à trois crises soudaines de grande ampleur au maximum.
- 2) Nous devons rester orientés vers la décentralisation et faire en sorte de disposer de personnel compétent, le plus possible à proximité des bénéficiaires. Pendant le prochain exercice biennal, nous renforcerons nos bureaux de pays —surtout les plus petits— pour qu'ils soient en mesure de répondre aux attentes dans des domaines importants comme la préparation aux interventions d'urgence, l'établissement des rapports et l'application des nouvelles procédures de l'Organisation.
- 3) Nous considérons que nous avons le devoir de préparer un plan d'activités et un budget pour 2006–2007 qui répondent aux besoins de tous les programmes et projets approuvés par le Conseil d'administration ou approuvés en vertu des pouvoirs délégués au Directeur général de la FAO, Monsieur Diouf, et moi-même.
- 4) Le PAM doit continuer de travailler à élargir sa gamme de donateurs. L'action entreprise dans ce domaine en 2004–2005 donne de bons résultats et doit donc être élargie.

Nous sommes convaincus que le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007 permettra au PAM d'être plus fort et plus capable de venir en aide aux millions d'enfants, de femmes et d'hommes qui souffrent de la faim et de la pauvreté. Nous sommes prêts à dialoguer avec le Conseil d'administration et nos nombreux autres partenaires pour remplir ce mandat d'action humanitaire et contribuer à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement.

Je tiens enfin à vous remercier du ferme soutien que vous apportez à nos activités.

James T. Morris  
Directeur exécutif



# RESUME

## INTRODUCTION

Le Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2006–2007 est, conformément aux dispositions en vigueur en matière de gouvernance, soumis à l'examen et à l'approbation du Conseil d'administration conformément à l'article 9.5 du Règlement financier du PAM.

Le plan a été conçu pour faire en sorte que les ressources mises à la disposition du PAM soient utilisées pour contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) au moyen d'interventions appuyées par une aide alimentaire axées sur les pauvres et sur ceux qui ont faim. Les cinq objectifs stratégiques et les sept objectifs de gestion identifiés dans le Plan stratégique (2006–2009) constitueront le cadre de ces interventions.

Du point de vue des services d'appui, le Plan de gestion a été orienté sur la préparation des interventions en cas d'urgence. La charge de travail du PAM a pratiquement doublé, et l'Organisation doit veiller à se doter des moyens nécessaires pour mettre en oeuvre les opérations de secours nécessaires à la réalisation de ses deux premiers objectifs stratégiques, à savoir sauver des vies humaines et préserver les moyens de subsistance. Le plan a été conçu de manière à pouvoir faire face simultanément à trois situations d'urgence soudaines majeures tout en améliorant l'appui technique et l'appui administratif fournis aux bureaux de terrain et en s'attachant à remédier aux risques et aux points faibles esquissés dans le Plan stratégique (2006–2009).

L'objectif du Plan est de renforcer les bureaux de pays pour assurer l'obtention des résultats stratégiques. Le Plan a été élaboré en ayant à l'esprit les orientations ci-après:

- Renforcer les bureaux de pays pour leur permettre de relever les défis que représentent des opérations hautement complexes devant avoir un impact marqué:
  - ◇ diminution des effectifs au siège au profit des effectifs sur le terrain; maintien d'un appui adéquat en matière de gestion financière et de ressources humaines aux bureaux de terrain; renforcement des capacités de gestion et des capacités techniques dans 42 petits bureaux de pays;
  - ◇ amélioration de l'appui fourni aux bureaux de pays, notamment dans des domaines comme l'appui technique, l'achat des produits, les transports, les services aériens et les interventions d'urgence;
  - ◇ amélioration des opérations décentralisées: appui technique et communications;
  - ◇ mise en oeuvre des pratiques issues de l'Examen des procédures de l'Organisation.
- Continuer d'élargir la base de donateurs pour améliorer le financement des programmes.
- Continuer d'améliorer l'aide fournie aux femmes et aux enfants, notamment alléger les charges des femmes.



- Remédier aux points faibles et gérer les risques identifiés dans le Plan stratégique (2006–2009).

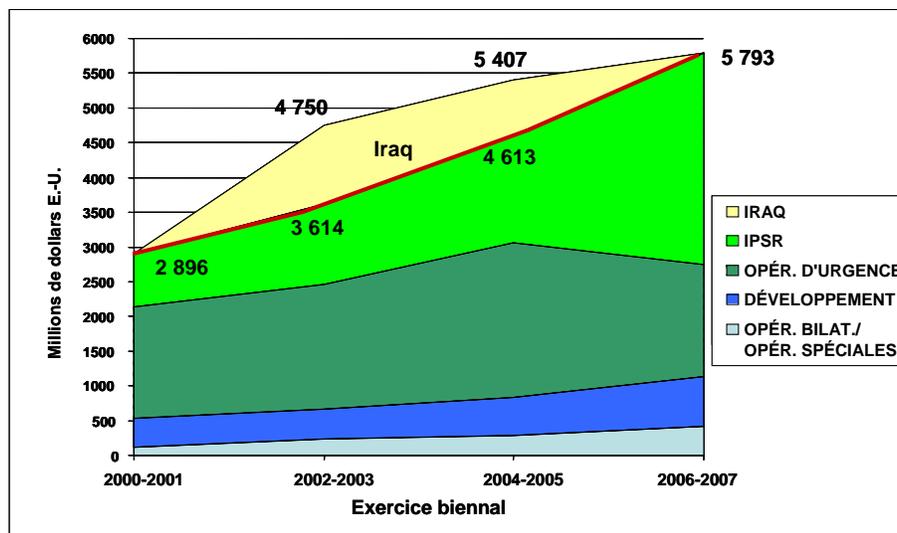
Le Plan a été élaboré sur la base d'une méthode de calcul des dépenses afférentes aux programmes fondée sur les besoins. Toutefois, la proposition concernant le budget des dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) tient compte du niveau de ressources escomptées au cours de l'exercice à venir et présente plusieurs formules possibles pour financer le budget AAP de façon à le couvrir convenablement dans diverses hypothèses de financement des activités. La proposition issue du Plan de gestion se présente comme suit:

<b>TABLEAU 1: PROJET DE BUDGET POUR 2006–2007 (en millions de dollars)</b>	
Dépenses afférentes aux programmes	5 793,0
Dépenses ordinaires AAP	367,5
Fonds d'équipement et renforcement des capacités	25,5
Fonds fiduciaires, comptes spéciaux et dépenses du Fonds général	167,0
<b>Total des dépenses du Plan de gestion</b>	<b>6 353,0</b>

## CONTEXTE HISTORIQUE

Au cours des trois derniers exercices biennaux, les dépenses afférentes aux opérations d'urgence et aux interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) ont augmenté de 60 pour cent, à un rythme annuel de 8 pour cent. Les dépenses afférentes aux programmes de développement ont progressé pendant la même période de 30 pour cent, soit un taux annuel de croissance de 5 pour cent. Le montant total des dépenses afférentes aux programmes pour l'exercice biennal 2006–2007 devrait, pour l'essentiel, être deux fois plus élevé qu'en 2000–2001. La figure ci-dessous illustre les tendances des dépenses afférentes aux programmes de 2000–2001 à 2006–2007.

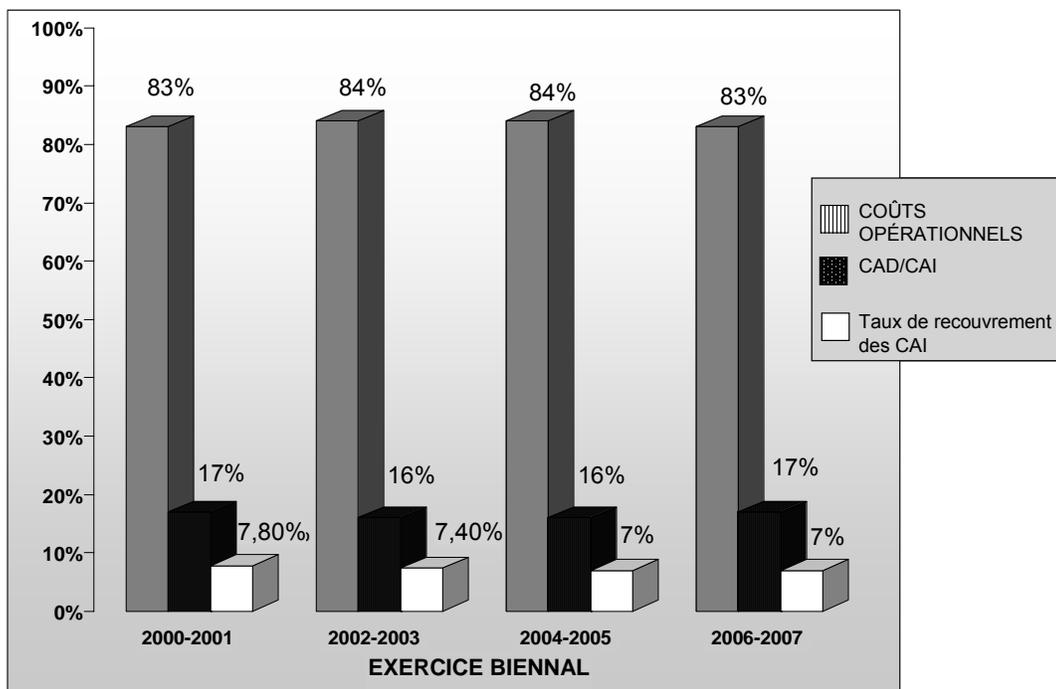
**FIGURE 1: TENDANCE DES DÉPENSES DES PROGRAMMES SUR HUIT ANS  
(en millions de dollars)**



Il y a lieu de noter que le montant des dépenses afférentes aux programmes prévues pour 2006–2007, soit 5 793 millions de dollars, ne comprend pas de provisions pour de nouvelles opérations d'urgence. Il comprend seulement les programmes approuvés jusqu'à la deuxième session ordinaire de 2005 soit par le Conseil d'administration, soit par le Directeur général de la FAO et le Directeur exécutif du PAM en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués, ainsi que des élargissements logiques de ces programmes en 2006 et en 2007.

Le graphique ci-après récapitule les ratios des dépenses du PAM entre 2000–2001 et 2006–2007, à l'exclusion du programme réalisé en Iraq en 2003 et 2004, qui constitue un cas spécifique. Au cours des trois exercices biennaux écoulés (2000–2001, 2002–2003, 2004–2005), le montant total des dépenses d'appui a représenté 16 pour cent et celui des coûts opérationnels directs (COD) 84 pour cent en moyenne. Le projet de budget pour 2006–2007 prévoit un pourcentage de 17 pour cent pour les dépenses d'appui mais il est probable que, comme cela a été le cas pendant l'exercice biennal en cours, pour lequel le taux prévu au budget était de 18 pour cent, l'apparition de situations d'urgence imprévues pourrait réduire la proportion représentée par les coûts d'appui à 16 pour cent.

**FIGURE 2: RATIOS EN POURCENTAGE DES DÉPENSES TOTALES**



Il y a lieu de noter que le programme réalisé en Iraq en 2003 et 2004 n'est pas reflété dans ce graphique. S'il l'était, le montant des coûts opérationnels aurait atteint au total 87 pour cent en 2002–2003 et 84 pour cent en 2004–2005.

### Aperçu des dépenses passées

L'on trouvera dans le tableau 2 ci-après un aperçu général des dépenses effectives et des prévisions budgétaires de 2000–2001 à 2006–2007.



<b>TABLEAU 2: TENDANCE DES DÉPENSES (en millions de dollars)</b>				
	<b>2000–2001 dépenses effectives</b>	<b>2002–2003 dépenses effectives</b>	<b>2004–2005 prévisions</b>	<b>Projet de budget pour 2006–2007</b>
COD (à l'exclusion de l'Iraq)	2 574	3 220	4 122	5 134
CAD (à l'exclusion de l'Iraq)	322	394	497	659
Iraq	-	1 136	788	-
<b>Total des dépenses directes afférentes aux programmes</b>	<b>2 896</b>	<b>4 750</b>	<b>5 407</b>	<b>5 793</b>
Dépenses ordinaires AAP	230	232	297	368
Impact des fluctuations des taux de change sur les dépenses AAP*			66	-
Fonds pour l'équipement et le renforcement des capacités**			49	25
<b>Total des dépenses indirectes</b>	<b>230</b>	<b>232</b>	<b>412</b>	<b>393</b>
<b>Autres dépenses</b>	<b>64</b>	<b>97</b>	<b>169</b>	<b>167</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>3 190</b>	<b>5 079</b>	<b>5 988</b>	<b>6 353</b>
<b>Produits alimentaires livrés (en millions de tonnes)</b>	<b>7,031</b>	<b>9,753</b>	<b>10,779</b>	<b>9,521**</b>

\* L'impact total des fluctuations des taux de change sur les dépenses de personnel devrait représenter 72 millions de dollars, dont 66 millions de dollars au titre du budget AAP. Bien que ce montant ait été approuvé indépendamment des dépenses AAP pour des raisons de transparence et de comparabilité, ce chiffre sera considéré comme relevant des dépenses AAP dans l'ensemble du présent document.

\*\* À l'exclusion des nouvelles situations d'urgence imprévues.

<b>TABLEAU 3: TENDANCE DES RECETTES (en millions de dollars)</b>					
	<b>2000–2001 recettes effectives</b>	<b>2002–2003 recettes effectives</b>	<b>2004–2005 prévisions</b>	<b>Projet de budget pour 2006–2007</b>	
				<b>Couverture de 100%</b>	<b>Couverture de 81%</b>
<b>Total des recettes</b>	<b>3 983</b>	<b>5 804</b>	<b>5 988</b>	<b>6 353</b>	<b>5 167</b>
Taux de recouvrement des CAI (%)	7,8	7,4	7,0	7,0	7,0
Recettes provenant des CAI	308	353	364	393	327

## RECAPITULATION FINANCIERE DU PLAN DE GESTION

### Budget pour 2006–2007

Le budget projeté pour la mise en oeuvre du plan est pour l'exercice biennal d'un montant de 6,4 milliards de dollars: 5,8 milliards de dollars au titre des programmes, 368 millions de



dollars au titre des dépenses AAP et 192 millions de dollars au titre d'autres coûts. Les composantes AAP et équipement et renforcement des capacités de ce projet de budget sont inférieures de 5 pour cent au montant qui s'était avéré nécessaire en 2004–2005. Le tableau 4 contient une ventilation du montant total du projet de budget par catégorie de dépenses.

<b>TABLEAU 4: PROJET DE BUDGET, VENTILÉ PAR CATÉGORIE DE DÉPENSES</b>	
	<b>Budget pour 2006–2007 (en millions de dollars)</b>
Coûts opérationnels directs	5 134
Coûts d'appui directs	659
<b>Total des coûts des programmes</b>	<b>5 793</b>
Dépenses ordinaires AAP	368
Fonds pour l'équipement et le renforcement des capacités (GAR* et renforcement de la gestion financière)	25
Fonds fiduciaires, comptes spéciaux et dépenses du Fonds général	167
<b>Total des coûts du Plan de gestion</b>	<b>6 353</b>

\* Gestion axée sur les résultats.

### **Hypothèses concernant les recettes pour 2006–2007**

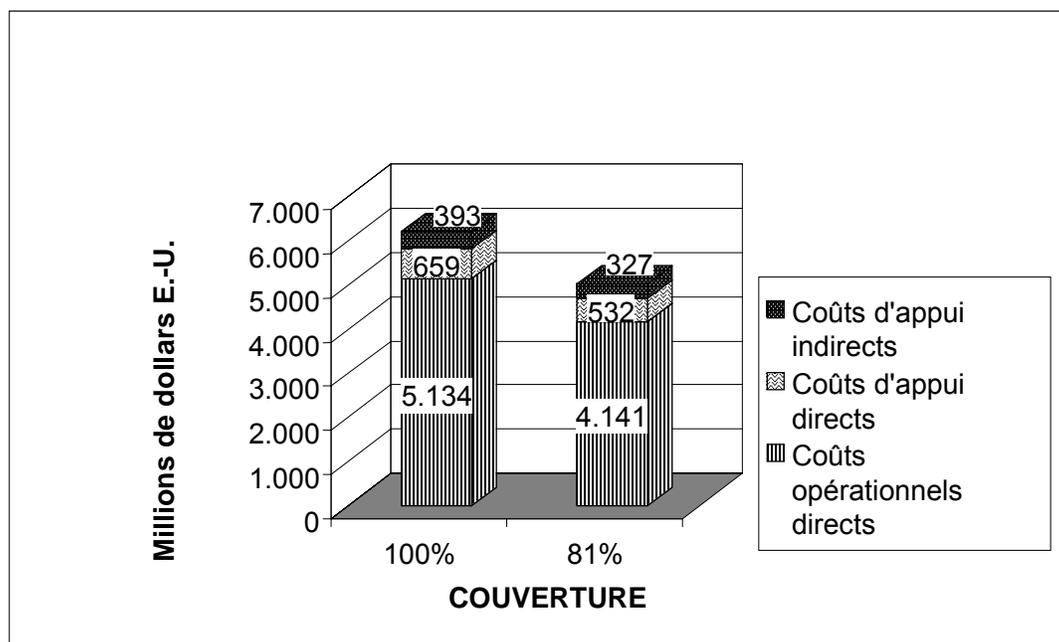
Étant une organisation intégralement financée au moyen de contributions volontaires, le PAM n'a jamais couvert à 100 pour cent, par le passé, ses besoins opérationnels. Les recettes escomptées au titre de la composante AAP du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007 sont fondées sur une hypothèse minimum de financement de **5 milliards de dollars** pour l'exercice biennal, ce qui permettrait de couvrir 81 pour cent du budget opérationnel de l'exercice. Ce chiffre représente le montant des recettes qui auront sans doute dû être mobilisées pour l'exercice biennal 2004–2005, à l'exclusion de l'opération bilatérale en Iraq. Le taux global de couverture du budget opérationnel pour l'exercice biennal 2004–2005 (y compris l'opération en Iraq) devrait être de 86 pour cent étant donné que plusieurs opérations de grande envergure ont pu être intégralement couvertes, notamment l'opération en Iraq et l'opération mise sur pied pour faire face aux effets du tsunami dans l'océan Indien.

Les 5 milliards de dollars de contributions escomptées pour 2006–2007 génèreraient au titre des coûts d'appui indirects (CAI) 327 millions de dollars de recettes qui seront utilisés pour financer en partie le budget ordinaire AAP, les dépenses d'équipement et les dépenses afférentes au renforcement des capacités, soit au total 393 millions de dollars. Il faudra par conséquent prélever jusqu'à 66 millions de dollars sur le Compte de péréquation AAP si le taux de couverture du budget opérationnel n'atteint que 81 pour cent, et s'il n'apparaît pas de situations d'urgence imprévues. Le Compte de péréquation AAP devrait avoir un solde positif de 78 millions de dollars au 31 décembre 2005, de sorte qu'au 31 décembre 2007, ce solde se situerait dans une fourchette comprise entre 12 millions et plus de 78 millions de dollars, selon la mesure dans laquelle le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007 serait financé et, le cas échéant, l'apparition de nouvelles situations d'urgence imprévues.



La figure 3 illustre les sources de recettes, par catégorie des coûts.

**FIGURE 3: HYPOTHÈSES CONCERNANT LES RECETTES: COÛTS AFFÉRENTS AUX PROGRAMMES ET COÛTS AAP**



### Comparaison du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007 avec le budget 2004–2005

Les dépenses proposées dans le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007 se montent à 6,353 milliards de dollars, soit 365 millions de dollars (6 pour cent) de plus que les prévisions budgétaires pour 2004–2005, c'est-à-dire 5,988 milliards de dollars.

Le PAM propose pour 2006–2007 de recouvrer les CAI au taux de 7,0 pour cent, un taux inchangé par rapport à celui appliqué depuis 2003.

Le PAM a préparé pour 2004–2005 un budget axé sur les besoins reposant sur l'hypothèse que les ressources nécessaires à l'exécution des programmes seraient mobilisées à 100 pour cent. Pour 2006–2007, le PAM a fondé le budget AAP sur une hypothèse de couverture minimum de 81 pour cent, le solde du Compte de péréquation AAP étant suffisant pour couvrir la différence s'il ne surgit pas de nouvelles situations d'urgence imprévues. Dans le cas contraire, les opérations devraient générer des recettes additionnelles au titre des CAI, comme cela s'est produit pendant l'exercice biennal en cours. Le plan suppose un effort constant et renforcé visant à élargir la base des donateurs, à maintenir le niveau du financement fourni par les donateurs actuels et à mobiliser de nouvelles ressources auprès d'autres partenaires. Le PAM espère que les actions entreprises pour accroître le financement des programmes et pouvoir ainsi atteindre autant de bénéficiaires que possible auront un large écho parmi les donateurs.

La direction réaffirme son engagement de tenir le Conseil d'administration informé, pendant l'exercice biennal, de l'exécution du Plan de gestion.



## RESSOURCES HUMAINES

En matière de ressources humaines, les efforts tendront à doter les bureaux de pays de nouveaux moyens en réaffectant sur le terrain un certain nombre de fonctionnaires actuellement en poste au siège afin de renforcer ainsi les capacités techniques et de gestion. Cette mesure fait suite à un examen des besoins des petits bureaux de pays et aux résultats préliminaires de l'examen des opérations, dont la conclusion est que le processus de décentralisation devrait se poursuivre.

Pendant l'exercice biennal 2006–2007, 77 postes financés au titre du budget AAP seront par conséquent ajoutés sur le terrain et le nombre de postes au siège sera réduit de 97 par rapport au projet de budget pour 2004–2005.

<b>TABLEAU 5: AGENTS À PLEIN TEMPS</b>		
	<b>Projet de budget pour 2006–2007</b>	<b>Budget initial 2004–2005*</b>
Postes financés au titre du budget AAP – bureaux de pays	514	453
Postes financés au titre du budget AAP – bureaux régionaux	315	299
<b>Postes financés au titre du budget AAP – bureaux régionaux et bureaux de pays</b>	<b>829</b>	<b>752</b>
Postes financés au titre du budget AAP – siège	769	866
<b>Total des postes financés au titre du budget AAP</b>	<b>1 598</b>	<b>1 618</b>
<b>Postes financés au titre des programmes</b>	<b>8 401</b>	<b>7 793</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9 999</b>	<b>9 411</b>

\* Ces deux chiffres supposent qu'il ne surgira pas de situations d'urgence imprévues.



## PROJET DE DECISION\*

Ayant examiné le Plan de gestion et le projet de budget du PAM pour l'exercice biennal 2006–2007 présenté par le Directeur exécutif dans le document WFP/EB.2/2005/5-A/1, le Conseil:

- i) **prend note** du niveau projeté des dépenses opérationnelles, à savoir 5,1 milliards de dollars (non compris les nouvelles opérations d'urgence), telles qu'elles sont résumées dans la section II;
- ii) **note** que le budget AAP est fondé sur l'hypothèse d'une couverture minimum de 81 pour cent de ce budget opérationnel, ce qui pourra exiger le prélèvement d'un montant pouvant atteindre 66 millions de dollars sur le Compte de péréquation AAP pour compenser le déficit potentiel de financement;
- iii) **note** que les recettes provenant du recouvrement des CAI au titre des nouvelles opérations d'urgence entreprises en 2006–2007 réduiront la nécessité de couvrir le déficit du budget AAP par prélèvement sur le Compte de péréquation AAP;
- iv) **approuve** au titre du budget AAP l'ouverture d'un crédit de **367,5 millions de dollars** aux fins indiquées ci-dessous:
 

– Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	123,558 millions de dollars
– Appui aux programmes: siège	37,590 millions de dollars
– Gestion et administration	206,359 millions de dollars
<b>Total</b>	<b>367,507 millions de dollars</b>
- v) **autorise** le Directeur exécutif à allouer un montant de 20 millions de dollars au maximum prélevé sur le Compte de péréquation AAP au Fonds d'équipement afin de couvrir les investissements d'équipement non récurrents;
- vi) **autorise** le Directeur exécutif à allouer un montant de 5,5 millions de dollars au maximum prélevé sur le Compte de péréquation AAP pour financer l'achèvement des initiatives de renforcement des capacités indiquées dans le Plan de gestion précédent en vue d'introduire la GAR et de renforcer la gestion financière;
- vii) **approuve** l'application d'un taux de recouvrement des CAI de 7,0 pour cent pour une nouvelle période de deux ans;
- viii) **autorise** le Directeur exécutif à ajuster la composante AAP du budget en cas de modification de plus de 10 pour cent du volume des activités par rapport au niveau projeté qui est indiqué dans la section II;

---

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



- ix) **approuve** le traitement qu'il est proposé de réserver aux contributions de contrepartie en espèces des gouvernements (CCEG), comme indiqué dans le présent document, à savoir que toutes les recettes provenant des CCEG seront considérées comme des fonds d'appui additionnels qui seront conservés dans les pays considérés; et
- x) **approuve** l'amendement à apporter à l'article 9.9 du Règlement financier, comme indiqué dans le présent document, pour que les soldes des fonds AAP puissent être reportés d'un exercice financier sur l'autre pour faciliter la transition entre exercices.





# SECTION I: APERÇU GENERAL DU PROJET DE BUDGET POUR 2006–2007

## INTRODUCTION

1. Le Plan de gestion est fondé sur le Plan de stratégie (2006–2009) (WFP/EB.A/2005/5-A) approuvé par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2005.
2. Le présent document reflète les politiques de financement en vigueur en présentant un budget consolidé indiquant les recettes et les dépenses projetées pour toutes les catégories de coûts et toutes les catégories d'activités pour l'ensemble de l'exercice. Le contenu, la présentation et la structure du projet de budget suivent le modèle commun harmonisé de budget des services d'appui adopté par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).
3. Ce document contient les informations et annexes demandées par les organes directeurs du Programme lors de l'examen du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005. Suivant les recommandations formulées par les organes directeurs, le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007 a été abrégé de façon à être plus facile à consulter.
4. La section III, consacrée au budget des services d'appui, est celle qui a le plus changé. Le Plan de gestion précédent contenait des informations détaillées touchant les résultats escomptés, par unité administrative, pour toutes les principales unités. Ces indications, bien qu'essentielles pour la gestion au jour le jour des activités de l'Organisation, sont d'une moindre utilité dans une perspective de gouvernance. Cela étant, les résultats escomptés par unité administrative, ainsi que les activités prévues pour les atteindre, ont été regroupés dans un document de gestion interne, qui est disponible sur demande.
5. Ce projet de budget est le deuxième qui est présenté depuis l'introduction de la méthode de gestion axée sur les résultats. La mise en oeuvre de la GAR est exposée dans le Rapport annuel sur les résultats (WFP/EB.A/2005/4) présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2005.

## RESUME DU CADRE STRATEGIQUE

6. Le Plan stratégique (2006–2009) définit le cadre global de toutes les activités — opérationnelles et d'appui — entreprises par le PAM pour réaliser ses objectifs stratégiques<sup>1</sup> et les OMD au moyen d'interventions appuyées par une aide alimentaire

<sup>1</sup> Dans le Plan stratégique (2006–2009), l'expression "priorités stratégiques" a été remplacée par l'expression "objectifs stratégiques" pour mettre en relief le fait que chacune des réalisations visées est indispensable si l'on veut contribuer à une réduction durable de la faim; en outre, l'expression "priorités de gestion" a été remplacée par l'expression "objectifs de gestion" pour brosser un tableau complet du type d'organisation que le PAM doit être plutôt que d'indiquer simplement les points faibles auxquels il doit remédier.



ciblées sur les pauvres et ceux qui ont faim. Il représente le prolongement de la stratégie énoncée dans le Plan stratégique (2004–2007), compte tenu des résultats obtenus en 2004 ainsi que de certains des changements qui ont caractérisé le contexte dans lequel opère le PAM.

7. Le budget opérationnel est fondé sur les programmes et projets approuvés et sur leurs élargissements logiques en 2006–2007. Il s'agit d'un budget axé sur les besoins en ce sens qu'il indique quelles sont les ressources nécessaires pour financer tous les programmes et projets approuvés en s'attachant à obtenir les résultats escomptés dans le contexte des cinq objectifs stratégiques du PAM, tels qu'ils sont décrits dans le Plan stratégique (2006–2009). Les activités que le PAM mettra en oeuvre pour fournir une aide alimentaire et d'autres formes d'assistance pendant l'exercice biennal, les ressources qu'absorberont les activités en question, les résultats escomptés et les indicateurs que le PAM appliquera pour mesurer les progrès accomplis sont décrits dans la section II.
8. Le budget d'appui est guidé par sept objectifs de gestion définis dans le Plan stratégique du PAM (2006–2009) afin de relier les activités d'appui aux programmes, de gestion et d'administration à l'objectif primordial, qui est d'appuyer les opérations du PAM pour que celui-ci puisse réaliser ses objectifs stratégiques et les OMD. Les principaux produits et les divisions qui en seront principalement responsables sont indiqués sous la rubrique de chaque objectif de gestion dans la section III.
9. Le Plan stratégique (2006–2009) a identifié les points faibles suivants:



### Encadré 1: Points faibles

1. Parfois, les activités du PAM n'ont pas été suffisamment intégrées aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté et de la faim ou alignées comme il convient sur ces stratégies.
2. Le PAM pourrait tirer de meilleurs enseignements de ses opérations et mieux collaborer avec ses partenaires pour rassembler et diffuser des connaissances sur le meilleur moyen d'éliminer la faim.
3. Les programmes de nutrition maternelle et infantile organisés à l'intention des enfants de moins de 5 ans, des femmes enceintes et des mères allaitantes sont généralement d'échelle réduite en dépit des avantages considérables qu'apporte une réduction de la faim pendant la première enfance.
4. Le PAM n'est pas encore à même d'apporter des indications solides et systématiques attestant des résultats donnés par ses programmes; le suivi et l'analyse de l'efficacité et de l'efficacités des activités doivent continuer d'être améliorés.
5. Le PAM, bien qu'ayant commencé à élargir et à diversifier sa base de ressources, demeure financièrement tributaire des ressources fournies par un nombre relativement restreint de donateurs.
6. La mobilisation des ressources a été difficile parce que le PAM n'est pas suffisamment connu du public ou des pays donateurs.

10. Au cours du premier semestre de 2005, lorsque le Plan stratégique (2006–2009) était en préparation, le PAM s'employait à faire face à l'impact d'une crise au Darfour, de la nouvelle situation d'urgence causée par le tsunami qui avait déferlé dans l'océan Indien et de la crise qui s'amorçait au Niger. Il est apparu clairement qu'il fallait renforcer la capacité du PAM de faire face efficacement et simultanément à trois crises de grande envergure. Ce Plan de gestion tente de remédier à ce nouveau point faible en renforçant les capacités du Programme sur le terrain, en améliorant l'appui technique, en accroissant les capacités d'achat et de transport des produits et en améliorant les services aériens d'appui et les plans d'intervention en cas d'urgence.
11. Dans la mesure du possible, le budget opérationnel tendra à s'attaquer aux trois premiers points faibles énumérés dans l'encadré 1. Pour régler ces problèmes, la Banque mondiale, l'UNICEF et le PAM étudient la possibilité de créer un partenariat d'organisations afin de susciter dans le monde entier une volonté et un engagement suffisants pour éradiquer la faim parmi les enfants. L'objectif de ce partenariat serait d'aider les pays à intégrer les activités de lutte contre la faim et la malnutrition chez les enfants à leurs politiques et à leurs interventions, en tant que priorité nationale axée sur des résultats, afin de déboucher, à terme, sur l'élimination de la faim parmi les enfants, de la malnutrition et de la pauvreté dans le monde.
12. Le budget des services d'appui tendra à remédier aux points faibles 4 à 6. Les investissements de ressources supplémentaires dans les activités de communication et de plaidoyer effectués en 2004–2005, seront poursuivis pour permettre d'étoffer les activités de mobilisation des ressources et ainsi remédier aux cinquième et sixième points faibles susmentionnés.



13. Au cours de l'exercice à venir, le Fonds pour l'introduction de la GAR sera maintenu pour que ce mode de gestion devienne norme au PAM et pour que celui-ci soit doté des moyens nécessaires pour éliminer durablement le quatrième point faible.
14. Le Plan stratégique (2006–2009) a également indiqué les risques suivants afin de pouvoir ainsi lancer une alerte rapide et de permettre au PAM de prendre les mesures correctives requises:

### Encadré 2: Risques

1. Insuffisance du financement
2. Contraintes financières résultant des fluctuations des prix sur les marchés
3. Sécurité
4. Capacités du personnel et persévérance de ce dernier dans les environnements de travail stressants
5. Dispersion des efforts du PAM par suite d'initiatives trop nombreuses

15. Indépendamment de l'introduction d'un système de gestion des risques au niveau de l'Organisation présenté dans le document "Politique du PAM en matière de gestion des risques (WFP/EB.2/2005/5-E/1) afin d'identifier et de gérer activement les risques au niveau de l'ensemble du Programme (voir section III), l'on s'attachera plus particulièrement à atténuer ces risques comme suit:
  - i) **Insuffisance du financement:** Pour continuer à élargir la base de donateurs et accroître le niveau des ressources mises à la disposition du Programme, les activités de communication et de plaidoyer seront encore renforcées pendant la période couverte par le plan actuel.
  - ii) **Contraintes financières résultant des fluctuations des prix sur les marchés:** Pour atténuer ce risque, le Bureau du budget (OEDB) et la Division des finances (ADF) seront regroupés en une unité ayant à sa tête un Directeur financier. Le PAM a aussi l'intention d'introduire une nouvelle politique de gestion des ressources en devises pour mieux gérer les risques de change. Les travaux entrepris dans le cadre du Fonds pour le renforcement de la gestion financière seront également poursuivis au cours de l'exercice biennal à venir.
  - iii) **Sécurité:** Grâce à l'achèvement du projet de renforcement de la sécurité, le PAM est aujourd'hui beaucoup mieux à même de parer à ce risque que précédemment. Indépendamment des efforts qu'il continue de déployer pour garantir la sûreté et la sécurité du personnel du PAM partout dans le monde, le Secrétariat collabore étroitement avec le Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies (DSS) et d'autres organismes des Nations Unies pour coordonner pleinement les efforts dans ce domaine.
  - iv) **Capacités du personnel et persévérance de ce dernier dans les environnements de travail stressants:** Pendant l'exercice biennal, le PAM s'attachera à renforcer les capacités et l'efficacité de son personnel. Il mettra en oeuvre un programme de gestion des carrières à l'intention de son personnel international et continuera de s'employer,



dans le contexte du projet relatif aux agents nationaux, à améliorer la situation contractuelle des agents recrutés sur le plan local.

- v) **Dispersion des efforts du PAM par suite d'initiatives trop nombreuses:** Le PAM a créé récemment un bureau chargé de la gestion du changement afin de garantir dans l'ensemble de l'Organisation l'application d'une approche coordonnée de la mise en oeuvre des nombreux changements indispensables.

## CADRE FINANCIER

16. Le PAM étant une organisation financée au moyen de contributions volontaires, le niveau des ressources mises à sa disposition est toujours imprévisible. Toutes les ressources sont allouées aux projets et aux opérations par le biais de divers guichets de financement, c'est-à-dire contributions multilatérales ou contributions multilatérales à emploi spécifique, selon les conditions demandées par le donateur, et elles sont utilisées pour la réalisation des différentes catégories d'activités: activités de développement, opérations d'urgence, IPSR et opérations spéciales.
17. Les contributions doivent être fournies sur la base d'un recouvrement intégral des coûts, ce qui signifie que chaque contribution comprend la valeur des produits plus le coût du transport maritime, du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention (TTEM), les Autres coûts opérationnels directs (Autres COD), les coûts d'appui directs (CAD) et les CAI. La figure 4 illustre l'utilisation des ressources projetées pour 2006–2007 en fonction des catégories communes de la présentation harmonisée du budget: dépenses afférentes aux programmes, services d'appui aux programmes (siège et bureaux de pays) et gestion et administration.

## RESSOURCES PROJETEES ET UTILISATION DES FONDS

### Contexte: aperçu sur l'exercice biennal 2004–2005

18. Le niveau des opérations, c'est-à-dire le volume des produits alimentaires livrés, en 2004–2005 est passé de 8,967 millions de tonnes, chiffre initialement prévu au budget, à 10,779 millions de tonnes, soit 20 pour cent de plus que l'estimation originelle (voir le tableau 6).
19. La valeur des opérations du PAM, en termes de dépenses, y compris les dépenses AAP et tous les autres éléments de coûts, a représenté 3,073 milliards de dollars en 2004 et devrait être de 2,915 milliards de dollars en 2005. En termes de dépenses, par conséquent, la valeur totale de toutes les opérations réalisées en 2004–2005 est estimée à 5,988 milliards de dollars, soit 25 pour cent de plus que le montant initialement prévu dans le projet de Plan de gestion.
20. En même temps que le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005, il a été approuvé un budget AAP de 305 millions de dollars, un montant supplémentaire de 21 millions de dollars devant venir des fonds d'affectation spéciale prévus au titre des activités envisagées dans le Plan de gestion, soit un montant total de 326 millions de dollars. Des ressources considérables sont devenues disponibles au titre des fonds d'affectation spéciale, mais ces fonds ont généralement été affectés à des activités non prévues par le Plan de gestion. Les activités prévues dans le Plan de gestion pour 2004 ont été ajustées en fonction de ce chiffre de 305 millions de dollars pour aligner le budget sur



le montant des ressources disponibles. Bien que le programme de travail ait augmenté de 24 pour cent, les prévisions de dépenses au titre du budget AAP devraient se monter à 297,3 millions de dollars, soit 8 millions de dollars de moins que le budget approuvé.

21. L'on trouvera au tableau 6 une comparaison des prévisions initiales de dépenses et des estimations révisées pour 2004–2005, par catégorie d'activités et par élément de dépense.

<b>TABLEAU 6: PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES INITIALES ET ESTIMATIONS RÉVISÉES POUR 2004–2005 (en millions de dollars)</b>		
	<b>2004–2005 prévisions budgétaires initiales</b>	<b>2004–2005 estimations révisées</b>
<b>Sources des fonds par catégorie d'activités</b>		
–Activités de développement	640	561
–Opérations d'urgence	1 493	2 349
–IPSR	2 382	1 696
–Opérations spéciales	30	195
–Opérations bilatérales et autres opérations	143	1 026
Fonds général	106	161
<b>TOTAL</b>	<b>4 794</b>	<b>5 988</b>
<b>Utilisation des fonds par élément de dépense</b>		
–Produits alimentaires	1 954	2 776
–Transport extérieur	705	583
–TTEM	1 064	1 105
–Autres COD	178	385
–CAD	461	558
<b>Total des dépenses directes afférentes aux programmes</b>	<b>4 362</b>	<b>5 407</b>
Dépenses AAP ordinaires	305	297*
Impact sur le budget AAP des variations des taux de change	41	66
Fonds pour l'équipement et le renforcement des capacités	49	49
<b>Total des dépenses indirectes</b>	<b>395</b>	<b>412</b>
Autres coûts d'appui/fonds spéciaux	37	169
<b>TOTAL</b>	<b>4 794</b>	<b>5 988</b>
<i>Volume (en millions de tonnes)</i>	8.967	10.779

\* Il est pris pour hypothèse un report de 8 millions de dollars sur 2006–2007.

22. Le PAM a, malgré l'augmentation de 24 pour cent de son programme de travail par rapport aux prévisions en 2004–2005, réussi à maintenir inchangé le budget AAP initial. Il convient en outre de noter les points suivants:



- le volume des produits livrés pendant la période 2004–2005 devrait dépasser les projections de 1,7 million de tonnes, c'est-à-dire de 20 pour cent;
  - les dépenses afférentes à l'exercice biennal devraient dépasser les projections de 1,2 milliard de dollars, soit de 25 pour cent;
  - les dépenses consacrées aux activités de développement devraient être inférieures aux projections de 12 pour cent;
  - les dépenses consacrées aux opérations d'urgence devraient dépasser les projections de 57 pour cent, ce qui est dû à la méthode suivie pour préparer le budget, lequel ne prévoit pas de crédit pour le cas de situations d'urgence imprévues;
  - les dépenses correspondantes aux IPSR devraient être inférieures aux projections de 29 pour cent;
  - les opérations bilatérales ont sensiblement dépassé les prévisions, en raison surtout de l'opération exécutée en Iraq en 2004.
23. Le tableau A.1 de l'annexe II indique en détail l'utilisation des ressources disponibles en 2004–2005 et les soldes estimatifs à reporter sur 2006–2007. L'on trouvera au tableau A.2 de la même annexe le bilan projeté au 31 décembre 2005 et au tableau A.3 des indications détaillées sur l'utilisation des ressources en 2006–2007.

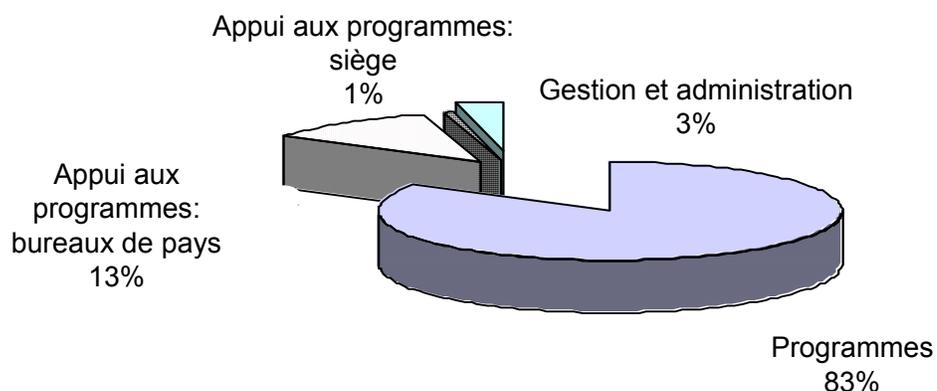
## RESSOURCES REQUISES POUR L'EXERCICE BIENNAL 2006–2007

24. Le budget AAP pour l'exercice biennal 2004–2005 était un budget axé sur les besoins fondé sur l'hypothèse d'une couverture de 100 pour cent du programme de travail. Ce chiffre s'est néanmoins avéré être excessivement ambitieux, la couverture du programme de travail étant en moyenne de l'ordre de 82 à 88 pour cent.
25. Pour cet exercice biennal, le PAM a préparé un budget **opérationnel** axé sur les besoins fondés sur les programmes approuvés et leurs élargissements logiques prévisibles. Le budget AAP, cependant, a été établi sur la base des ressources qui seront sans doute disponibles et tient compte du caractère volontaire des contributions mises à la disposition du PAM afin de garantir que la structure des services d'appui n'entraîne pas de dépenses excessives et n'ait pas à être réduite s'il n'est pas atteint un niveau de couverture de 100 pour cent.
26. Le budget total pour l'exercice biennal 2006–2007 est estimé à 6,4 milliards de dollars, soit 365 millions de dollars de plus que les dernières projections pour l'exercice biennal 2004–2005, à savoir 6,0 milliards de dollars.
27. Ce montant devrait permettre de financer la livraison de 9,521 millions de tonnes de produits alimentaires et de couvrir les coûts d'appui connexes; les quantités de produits alimentaires livrées pendant l'exercice biennal 2004–2005 sont estimées à 10,779 millions de tonnes. Il y a lieu de noter que le budget pour 2006–2007 comprend un montant de 130 millions de dollars pour les services aériens humanitaires (UNHAS) et le Centre conjoint de logistique des Nations Unies (UNJLC) qui ne comportent pas de composantes alimentaires.
28. Le budget total pour l'exercice biennal, non compris les fonds fiduciaires et les comptes spéciaux, qui sont financés séparément, se monte à 6,2 milliards de dollars, tandis que les ressources projetées correspondantes sont estimées à 5,0 milliards de dollars, soit un taux



de couverture de 81 pour cent du budget total. L'on trouvera ci-dessous une décomposition de ces chiffres par élément de dépense.

**FIGURE 4: UTILISATION DES RESSOURCES TOTALES, 2006–2007**



29. Le tableau 7 indique quelles sont les ressources requises et l'utilisation des fonds pour l'exercice biennal 2006–2007 par catégorie d'activités et par élément de dépense.

<b>TABLEAU 7: RESSOURCES REQUISES ET UTILISATION DES FONDS, 2006–2007</b> (en millions de dollars)							
	Fonds général/ autres ressources	DÉV	Opér. d'urg.	IPSR	Opér. spéc.	Opér. bilat./ autres opér.	Total
<b>CONTRIBUTIONS ET RECETTES*</b>							
Contributions sous forme de produits		415	648	1 494	-	40	<b>2 597</b>
Autres contributions		345	1 077	1 759	382	26	<b>3 589</b>
<b>Total des contributions</b>		<b>760</b>	<b>1 725</b>	<b>3 253</b>	<b>382</b>	<b>66</b>	<b>6 186</b>
Autres recettes	115					52	<b>167</b>
Virement des CAI au Fonds général	393	(48)	(111)	(207)	(24)	(3)	-
<b>TOTAL</b>	<b>508</b>	<b>712</b>	<b>1 614</b>	<b>3 046</b>	<b>358</b>	<b>115</b>	<b>6 353</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Produits alimentaires en nature	-	91	324	765		40	<b>1 220</b>
Achat de produits alimentaires	-	324	324	729		0	<b>1 377</b>
<b>Total partiel</b>	-	<b>415</b>	<b>648</b>	<b>1 494</b>		<b>40</b>	<b>2 597</b>
Transport extérieur	-	96	209	393		5	<b>703</b>
TTEM	-	109	539	723		6	<b>1 377</b>



<b>TABLEAU 7: RESSOURCES REQUISES ET UTILISATION DES FONDS, 2006–2007</b> (en millions de dollars)							
	Fonds général/ autres ressources	DÉV	Opér. d'urg.	IPSR	Opér. spéc.	Opér. bilat./ autres opér.	Total
Autres COD	-	30	20	91	312	4	457
<b>TOTAL COD</b>	-	<b>650</b>	<b>1 416</b>	<b>2 701</b>	<b>312</b>	<b>55</b>	<b>5 134</b>
<b>COÛTS D'APPUI</b>							
CAD		62	198	345	46	8	659
Dépenses AAP ordinaires	368						368
Fonds pour l'équipement et le renforcement des capacités	25						25
<b>TOTAL DES COÛTS D'APPUI</b>	<b>393</b>	<b>62</b>	<b>198</b>	<b>345</b>	<b>46</b>	<b>8</b>	<b>1 052</b>
Autres fonds	115					52	167
<b>TOTAL</b>	<b>508</b>	<b>712</b>	<b>1 614</b>	<b>3 046</b>	<b>358</b>	<b>115</b>	<b>6 353</b>
<i>Volume (en milliers de tonnes)</i>		<b>1,490</b>	<b>2,473</b>	<b>5,304</b>		<b>0,254</b>	<b>9,521</b>

\* Il a été pris pour hypothèse un taux de couverture de 100 pour cent des coûts des programmes.

30. Les tableaux 8 et 9 comparent le projet de budget ci-dessus et les budgets de l'exercice biennal précédent et de l'exercice biennal en cours en termes de volume et de valeur des opérations.

<b>TABLEAU 8: VOLUME DES OPÉRATIONS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS</b> (en millions de tonnes)			
	2002–2003 chiffres effectifs	2004–2005 estimations	2006–2007 projections
Opérations de développement	1,107	1,525	1,490
Opérations d'urgence	6,351	3,681	2,473
IPSR	2,295	3,973	5,304
Opérations bilatérales		1,600	0,254
<b>TOTAL</b>	<b>9,753</b>	<b>10,779</b>	<b>9,521</b>



<b>TABLEAU 9: DÉPENSES TOTALES PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)</b>			
	<b>2002–2003 chiffres effectifs</b>	<b>2004–2005 estimations</b>	<b>2006–2007 projections</b>
Activités de développement	423	524	712
Opérations d'urgence	2 940	2 196	1 614
IPSR	1 148	1 584	3 046
Opérations spéciales	119	182	358
Opérations bilatérales/ autres opérations	119	976	115
Comptes spéciaux/ Fonds général*	329	525	508
<b>TOTAL</b>	<b>5 079</b>	<b>5 988</b>	<b>6 353</b>

\*Y compris les comptes spéciaux concernant l'autoassurance et l'Équipe d'intervention rapide et d'appui pour la technologie de l'information et les télécommunications (FITTEST), les services de transport aérien et les dons en nature du secteur privé.

31. Le tableau 10, établi selon la présentation harmonisée utilisée par les autres organismes des Nations Unies, illustre les projections pour 2006–2007 en comparaison des estimations pour 2004–2005, par catégorie de coûts et par rubrique budgétaire.

<b>TABLEAU 10: BUDGET TOTAL PAR CATÉGORIE DE COÛTS ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2004–2005 et 2006–2007 (en millions de dollars)</b>						
<b>Variation</b>						
	<b>2004–2005 estimations</b>	<b>% du total</b>	<b>Volume aug/(dim)</b>	<b>Coûts aug/ (dim)</b>	<b>2006–2007 projections</b>	<b>% du total</b>
<b>1. COD</b>						
Produits alimentaires	2 776	46,4	137	(316)	2 597	40,9
Transport extérieur	583	9,7	73	47	703	11,1
TTEM	1 105	18,5	103	169	1 377	21,7
Autres COD	385	6,4	62	10	457	7,2
<b>Total partiel</b>	<b>4 849</b>	<b>81,0</b>	<b>375</b>	<b>(90)</b>	<b>5 134</b>	<b>80,8</b>
<b>2. COÛTS D'APPUI</b>						
CAD	558	9,3	101		659	10,4
AAP	363	6,1	5		368	5,8
Fonds pour l'équipement et le renforcement des capacités	49	0,8	(24)		25	0,4
<b>Total des coûts d'appui</b>	<b>970</b>	<b>16,2</b>	<b>82</b>		<b>1 052</b>	<b>16,6</b>



<b>TABLEAU 10: BUDGET TOTAL PAR CATÉGORIE DE COÛTS ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2004–2005 et 2006–2007 (en millions de dollars)</b>						
<b>Variation</b>						
	<b>2004–2005 estimations</b>	<b>% du total</b>	<b>Volume aug/(dim)</b>	<b>Coûts aug/(dim)</b>	<b>2006–2007 projections</b>	<b>% du total</b>
<b>3. COMPTE SPÉCIAL/ FONDS GÉNÉRAL</b>	<b>169</b>	<b>2,8</b>	<b>(2)</b>		<b>167</b>	<b>2,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 988</b>	<b>100</b>	<b>455</b>	<b>(90)</b>	<b>6 353</b>	<b>100</b>
<b>AAP</b>						
Bureaux régionaux et bureaux de pays	109	30,0	15		124	33,7
Siège	40	11,0	(2)		38	10,3
Gestion et administration	214	59,0	(8)		206	56,0
<b>TOTAL</b>	<b>363</b>	<b>100</b>	<b>5</b>		<b>368</b>	<b>100</b>

\* Y compris les dépenses ordinaires AAP et l'impact sur le budget AAP des fluctuations des taux de change.

### Coûts opérationnels directs

32. Le tableau 11 présente les projections des ressources requises au titre des COD, par élément de dépense, pour les trois exercices biennaux 2002–2003, 2004–2005 et 2006–2007.

<b>TABLEAU 11: COÛTS OPÉRATIONNELS PAR ÉLÉMENT DE DÉPENSE (en millions de dollars)</b>			
	<b>2002–2003 chiffres effectifs</b>	<b>2004–2005 estimations</b>	<b>2006–2007 projections</b>
Produits alimentaires	2 719	2 776	2 597
Transport extérieur	438	583	703
TTEM	952	1 105	1 377
Autres COD	219	385	457
<b>TOTAL</b>	<b>4 328</b>	<b>4 849</b>	<b>5 134</b>

33. L'on trouvera dans la section II des informations supplémentaires concernant les COD par catégorie d'activités et par région.

### Coûts d'appui

34. Les coûts d'appui, composés des CAD et des CAI, représentent les dépenses afférentes à l'exécution des programmes, à l'appui aux programmes et à l'administration des opérations et des programmes du PAM. Le budget des services d'appui, calculé sur la base des



ressources requises pour la livraison de 9,5 millions de tonnes de produits, est estimé à 1,052 milliard de dollars, chiffre qui se décompose comme suit:

- 659 millions de dollars pour les CAD;
- 368 millions de dollars pour les dépenses AAP;
- 25 millions de dollars pour le Fonds d'équipement et le maintien des fonds pour l'introduction de la GAR et le renforcement de la gestion financière.

## COUTS D'APPUI DIRECTS

35. Les CAD sont les coûts variables ou marginaux encourus par un bureau de pays pour appuyer les activités opérationnelles.
36. Le tableau 12 indique les projections des CAD pour l'exercice biennal 2006–2007 par catégorie d'activités, en comparaison des chiffres effectifs pour 2002–2003 et des estimations pour 2004–2005.

<b>TABLEAU 12: CAD, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)</b>			
	<b>2002–2003 chiffres effectifs</b>	<b>2004–2005 estimations<sup>2</sup></b>	<b>2006–2007 projections</b>
Activités de développement	35	48	62
Opérations d'urgence	210	210	198
IPSR	120	178	345
Opérations spéciales	16	23	46
Opérations bilatérales et autres opérations	126	99	8
<b>TOTAL</b>	<b>507</b>	<b>558</b>	<b>659</b>

37. L'on trouvera dans la section III des informations détaillées sur les budgets proposés concernant les CAD et le Mécanisme d'avances au titre des CAD.

## ADMINISTRATION ET APPUI AUX PROGRAMMES

38. Pendant l'exercice biennal 2006–2007, le budget AAP couvrira les services d'appui aux programmes fournis par 77 bureaux de pays et 6 bureaux régionaux, ainsi que les services d'appui aux programmes et les services de gestion et d'administration du siège.
39. Conformément à l'initiative d'harmonisation de la présentation des budgets, le budget AAP a été structuré en fonction des trois composantes du budget des services d'appui:
- services d'appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays;

<sup>2</sup> Les estimations pour 2004–2005 sont fondées sur les chiffres enregistrés pour douze mois jusqu'à fin juillet 2005 et sur les dépenses projetées jusqu'à la fin de 2005.



- services d'appui aux programmes: siège; et
  - gestion et administration.
40. Le tableau 13 résume le budget AAP sur la base de ces trois catégories.

<b>TABLEAU 13: DÉPENSES ORDINAIRES AAP PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE (en millions de dollars)</b>			
	<b>2002–2003 chiffres effectifs</b>	<b>2004–2005 estimations*</b>	<b>2006–2007 projections</b>
Services d'appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	82,5	109,6	123,5
Services d'appui aux programmes: siège	21,1	39,8	37,6
Gestion et administration	128,4	214,3	206,4
<b>TOTAL</b>	<b>232,0</b>	<b>363,7</b>	<b>367,5</b>

\* Y compris l'impact sur le budget AAP des fluctuations des taux de change.

## COUTS D'APPUI INDIRECTS

41. Le recouvrement des CAI constitue la principale source de fonds pour le budget AAP. Comme indiqué dans le tableau 14, il est escompté pour l'exercice biennal en cours, sur la base d'un taux de recouvrement des CAI de 7 pour cent, des recettes de 364 millions de dollars, soit un montant suffisant pour couvrir les dépenses AAP récurrentes prévues pour l'exercice, à savoir 363 millions de dollars (soit 297 millions de dollars de dépenses AAP et un montant de 66 millions de dollars représentant l'impact sur le budget AAP des fluctuations des taux de change). Cela montre que l'actuel taux de recouvrement des CAI est approprié.
42. Sur la base de l'actuelle hypothèse de couverture minimum de 5 milliards de dollars (c'est-à-dire 81 pour cent du programme de travail), le même taux de recouvrement des CAI, soit 7 pour cent, générera pendant l'exercice biennal 2006–2007 327 millions de dollars de recettes, compte non tenu de l'apparition éventuelle de nouvelles situations d'urgence imprévues. Même en l'absence de telles situations d'urgence et s'il n'est possible d'atteindre que ce niveau minimum de couverture, le solde du Compte de péréquation AAP sera encore suffisant pour financer le projet du budget ordinaire AAP et les dépenses proposées pour l'équipement et le renforcement des capacités.

## FONDS DE PEREQUATION AAP

43. Le solde du Compte de péréquation AAP à la fin de 2007 dépendra du montant total des contributions mobilisées en 2006–2007. Le tableau suivant fait apparaître le solde minimum escompté (12 millions de dollars) si le montant total des recettes provenant des contributions, à l'exclusion de l'opération en Iraq, reste inchangé par rapport à 2004–2005, et si aucune nouvelle situation d'urgence n'apparaît en 2006–2007.



<b>TABLEAU 14: COMPTE DE PÉRÉQUATION AAP (en millions de dollars)</b>		
	<b>Compte de péréquation AAP Budget</b>	<b>Compte de péréquation AAP Prévisions</b>
<b>Solde ajusté au 31 décembre 2003</b>	<b>152</b>	<b>176</b>
Virement au CII/MACAD*	(20)	(44)
Recettes provenant des CAI en 2004–2005	305	364
Dépenses AAP en 2004–2005	(305)	(297)
Impact sur le budget AAP des fluctuations des taux de change	(41)	(72)
Fonds pour l'équipement et le renforcement des capacités		
Fonds pour le renforcement de la sécurité	(20)	(20)
Fonds pour le renforcement des capacités	(29)	(29)
<b>Solde estimatif total au 31 décembre 2005</b>	<b>42</b>	<b>78</b>
Recettes provenant des CAI en 2006–2007		
Programmes approuvés et élargissements logiques avec couverture à 81 pour cent		327
Couverture > 81 pour cent		À déterminer
Situations d'urgence imprévues		À déterminer
Dépenses AAP en 2006–2007		(368)
Fonds pour l'équipement et le renforcement des capacités		(25)
<b>Solde au 31 décembre 2007</b>		<b>12+</b>

\* Mécanisme d'avances pour les coûts d'appui directs.

44. Le tableau 14 montre que, si le coût des programmes n'est couvert qu'à concurrence de 81 pour cent seulement pendant l'exercice biennal 2006–2007 (c'est-à-dire si les recettes totales provenant des contributions restent de 5 milliards de dollars, soit à leur niveau de 2004–2005 à l'exclusion de l'opération en Iraq) et s'il ne surgit pas de nouvelles situations d'urgence en 2006–2007, le solde projeté du Compte de péréquation AAP à la fin de 2005 (78 millions de dollars) resterait suffisant pour couvrir l'excédent de 66 millions de dollars de dépenses AAP proposées par rapport aux recettes provenant des CAI.

## FONDS POUR L'EQUIPEMENT ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITES

45. Outre le projet de budget ordinaire AAP de 367,5 millions de dollars, le Directeur exécutif propose qu'une partie de l'excédent du Compte de péréquation AAP soit affectée aux dépenses d'équipement et à deux des fonds de renforcement des capacités (GAR et renforcement de la gestion financière), pour un montant de 25,5 millions de dollars. L'on trouvera de plus amples détails à ce sujet dans la section III.



## SECTION II: BUDGET OPERATIONNEL POUR L'EXERCICE BIENNAL 2006–2007

46. Cette section est subdivisée en deux parties: un aperçu du projet de budget par région et par catégorie d'activités et un exposé des activités prévues et des résultats escomptés sur la base des objectifs stratégiques de l'Organisation.

### APERÇU DU BUDGET OPERATIONNEL

47. Cette section expose le budget opérationnel, qui couvre les COD pour l'exercice biennal 2006–2007. Les COD se composent des coûts des produits alimentaires, du transport extérieur, du TTEM ainsi que des Autres COD.
48. Globalement, le PAM compte, pendant l'exercice biennal 2006–2007, mettre en oeuvre des programmes d'aide alimentaire et des activités d'assistance technique dans 77 pays. Les ressources requises pour couvrir les coûts opérationnels directs afférents aux programmes approuvés et aux élargissements logiques connexes dans lesdits pays sont estimées à 5,134 milliards de dollars en valeur et 9,521 millions de tonnes en volume de produits alimentaires (voir tableau 15).
49. Il y a lieu de noter que, conformément à la politique suivie dans le cadre du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005, le PAM n'a prévu au budget aucun crédit destiné à faire face aux nouvelles situations d'urgence qui pourraient surgir, les interventions à mettre sur pied pour y faire face devant faire l'objet d'augmentations budgétaires. C'est la même méthode qui a été employée avec succès en 2004–2005.

**TABLEAU 15: PROJETS APPROUVÉS ET ÉLARGISSEMENTS LOGIQUES, PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2006–2007**

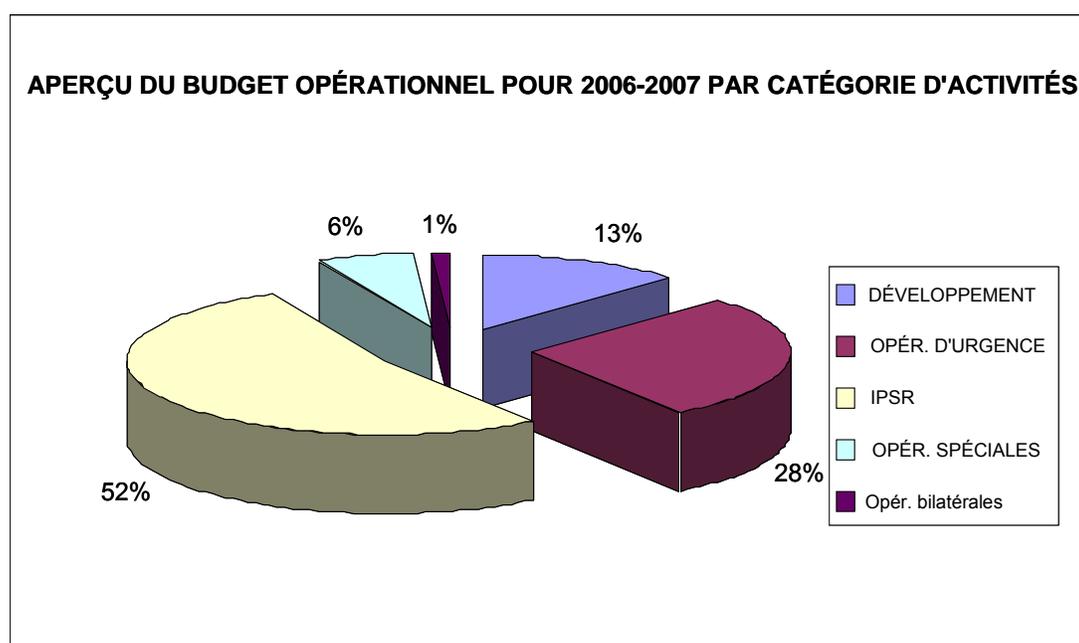
	ODB	ODC	ODD	ODJ	ODK*	ODPC	TOTAL
<b>Volume des opérations (en milliers de tonnes)</b>							
Activités de développement	367	194	237	172	379	140	<b>1 490</b>
Opérations d'urgence	1 266	90	96		1 022		<b>2 473</b>
IPSR	449	746	310	873	2 719	207	<b>5 304</b>
Opérations bilatérales	252		1				<b>254</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 334</b>	<b>1 030</b>	<b>644</b>	<b>1 045</b>	<b>4 120</b>	<b>347</b>	<b>9 521</b>



<b>TABLEAU 15: PROJETS APPROUVÉS ET ÉLARGISSEMENTS LOGIQUES, PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2006–2007</b>							
	<b>ODB</b>	<b>ODC</b>	<b>ODD</b>	<b>ODJ</b>	<b>ODK*</b>	<b>ODPC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Valeur des opérations (en millions de dollars)</b>							
Activités de développement	106	94	133	91	159	67	<b>650</b>
Opérations d'urgence	447	47	75		847		<b>1 416</b>
IPSR	159	412	189	436	1 391	114	<b>2 701</b>
Opérations spéciales	12	18	22	11	249		<b>312</b>
Opérations bilatérales	53		2				<b>55</b>
<b>TOTAL</b>	<b>777</b>	<b>571</b>	<b>421</b>	<b>538</b>	<b>2 647</b>	<b>181</b>	<b>5 134</b>

\* Dans le cas de ODK, le Soudan représente 1 292 tonnes de produits (31 pour cent) et 1,281 milliard de dollars (48 pour cent) du total.

**FIGURE 5**



50. En association avec les gouvernements des pays hôtes, les autres organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales (ONG), le PAM compte pendant l'exercice biennal 2006–2007 couvrir les besoins alimentaires critiques de 75 millions de bénéficiaires. En collaboration avec ses partenaires, le PAM continuera de tirer des enseignements de ses opérations et de rassembler et de partager des connaissances sur les moyens d'éradiquer la faim. Il s'efforcera surtout de secourir les bénéficiaires qui ont été déracinés de leurs foyers et forcés de chercher refuge soit dans des régions plus sûres de leurs propres pays, soit dans d'autres pays.



51. Le PAM s'emploiera, avec les pays et les autres organismes des Nations Unies qui lui sont associés, à renforcer les efforts de réduction de la faim et les stratégies de réduction de la pauvreté entrepris dans le cadre des stratégies nationales de développement et de lutte contre la pauvreté. Les activités menées par le PAM pour faciliter la transition et promouvoir le développement seront guidées par les priorités nationales, spécialement par le biais de sa participation à l'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et à l'application des approches sectorielles. Le PAM et ses partenaires s'emploieront à assurer au niveau des pays une plus grande cohérence des activités exécutées pour appuyer les efforts déployés au plan national pour réaliser les OMD, en particulier par le biais du processus d'élaboration des bilans communs de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.
52. Le PAM mettra particulièrement l'accent sur les programmes de nutrition maternelle et infantile organisés à l'intention des enfants de moins de 5 ans, des femmes enceintes et des mères allaitantes, qui ont généralement été d'ampleur modeste en dépit des avantages considérables qu'apporte une réduction de la faim pendant la première enfance. Le PAM s'attachera également à intégrer ses activités aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté et de la faim.
53. Au cours de l'exercice biennal 2006–2007, le PAM continuera de mettre en oeuvre sa politique concernant la problématique hommes-femmes (2003–2007)—Engagements renforcés en faveur des femmes pour garantir la sécurité alimentaire, approuvée par le Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 2002 (WFP/EB.3/2002/4-A).
54. Une attention particulière sera accordée aux mesures de nature à alléger les charges des femmes, comme discuté lors de la deuxième session ordinaire de 2005 du Conseil d'administration. Il sera élaboré à ce sujet un bref document directif qui comportera les indications devant guider les opérations du PAM. Cette note sera complétée par l'élaboration d'un répertoire des pratiques optimales concernant la réduction de la charge de travail des femmes sur le terrain, des vues et observations exprimées par les bénéficiaires, surtout les femmes, et des résultats d'une évaluation des coûts et des avantages d'un conditionnement spécial. Le processus sera mené en étroite consultation avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les divisions du siège intéressées.
55. Compte tenu du nombre actuel et projeté de bénéficiaires et des tendances récentes, il est à prévoir que quelque 55 millions de réfugiés, personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDI) affectées par des conflits et rapatriés auront besoin d'environ 7,8 millions de tonnes d'aide alimentaire dans le cadre des IPSR et des opérations d'urgence approuvées et de leurs élargissements logiques.
56. La mobilisation de ressources pour certaines activités de secours aux réfugiés, particulièrement celles de longue durée, peut exiger des efforts considérables en raison de la lassitude des donateurs et de l'attention limitée que les médias accordent à de telles situations. Les efforts déployés par le PAM à cet égard ont jusqu'à présent été raisonnablement couronnés de succès: c'est ainsi par exemple qu'en 2004, il a été possible de réunir 85 à 90 pour cent des ressources requises pour la plupart de ses opérations de secours aux réfugiés.



57. Comme les réfugiés sont souvent spécialement vulnérables lorsque l'aide alimentaire manque du fait qu'ils sont confinés dans des camps ou, pour d'autres raisons, dépendent totalement de l'aide extérieure pour se nourrir, le PAM a l'intention, pendant la période couverte par le Plan de gestion, de mettre davantage l'accent sur la satisfaction des besoins opérationnels des réfugiés et des PDI, en étroite collaboration avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR).
58. Le PAM s'attachera à satisfaire les besoins alimentaires de 20 millions de bénéficiaires en leur fournissant 1,5 million de tonnes d'aide alimentaire dans le cadre de ses projets de développement et de ses programmes de pays.

### PROJET DE BUDGET OPERATIONNEL TOTAL, 2006–2007

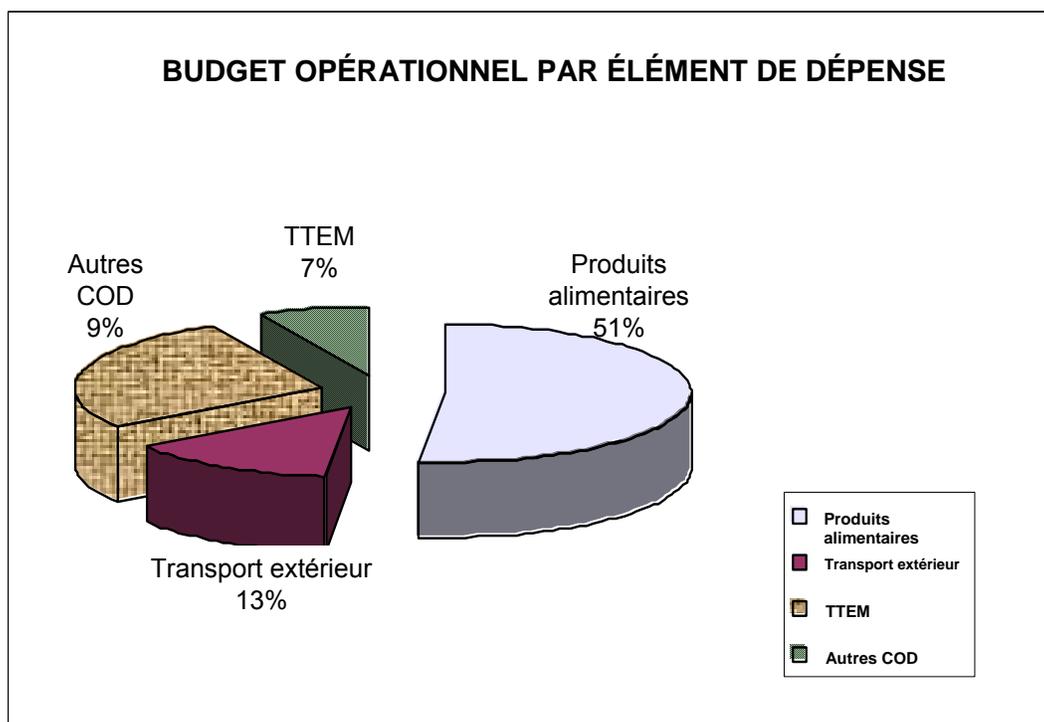
59. Le tableau 16 illustre le budget opérationnel par catégorie de COD et par catégorie d'activités.

<b>TABLEAU 16: COÛTS OPÉRATIONNELS DIRECTS, PAR ÉLÉMENT DE DÉPENSE ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2006–2007 (en millions de dollars)</b>						
	DÉV	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Opérations bilatérales et autres opérations	TOTAL
<b>Dépenses</b>						
<b>COD</b>						
Produits alimentaires en nature	91	324	765		40	<b>1 220</b>
Achat de produits alimentaires	324	324	729			<b>1 377</b>
<b>Total, produits alimentaires</b>	<b>415</b>	<b>648</b>	<b>1 494</b>		<b>40</b>	<b>2 597</b>
Transport extérieur	96	209	393		5	<b>703</b>
TTEM	109	539	723		6	<b>1 377</b>
Autres COD	30	20	91	312	4	<b>457</b>
<b>Total des COD</b>	<b>650</b>	<b>1 416</b>	<b>2 701</b>	<b>312</b>	<b>55</b>	<b>5 134</b>
<b>Volume, par catégorie d'activités (en milliers de tonnes)</b>						
<b>Volume</b>	<b>1,490</b>	<b>2,473</b>	<b>5,304</b>	<b>0,0</b>	<b>0,254</b>	<b>9,521</b>

60. Ainsi, sur un budget opérationnel de 5,134 milliards de dollars, 51 pour cent sont imputables aux produits, 27 pour cent au TTEM, 13 pour cent au transport extérieur et 9 pour cent aux Autres COD.



FIGURE 6



61. Le tableau 17 permet de comparer les estimations pour 2004–2005 aux projections pour l'exercice biennal 2006–2007 par élément de dépense et par catégorie d'activités.

<b>TABLEAU 17: BUDGETS DES EXERCICES BIENNAUX PRÉCÉDENT, EN COURS ET À VENIR PAR ÉLÉMENT DE DÉPENSE ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)</b>			
	<b>2002–2003 chiffres effectifs</b>	<b>2004–2005 estimations</b>	<b>Projet de budget pour 2006–2007</b>
<b>ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT</b>			
Produits alimentaires	271	336	415
Transport extérieur	54	68	96
TTEM	48	62	109
Autres COD	16	11	30
<b>Valeur totale</b>	<b>389</b>	<b>477</b>	<b>650</b>
<i>Volume (en millions de tonnes)</i>	<i>1,107</i>	<i>1,525</i>	<i>1,490</i>



<b>TABLEAU 17: BUDGETS DES EXERCICES BIENNAUX PRÉCÉDENT, EN COURS ET À VENIR PAR ÉLÉMENT DE DÉPENSE ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS</b> (en millions de dollars)			
	<b>2002–2003</b> chiffres effectifs	<b>2004–2005</b> estimations	<b>Projet de budget</b> pour 2006–2007
<b>OPÉRATIONS D'URGENCE</b>			
Produits alimentaires	1 815	1 013	648
Transport extérieur	219	259	209
TTEM	631	640	539
Autres COD	65	74	20
<b>Valeur totale</b>	<b>2 730</b>	<b>1 986</b>	<b>1 416</b>
<i>Volume (en millions de tonnes)</i>	<i>6,351</i>	<i>3,681</i>	<i>2,473</i>
<b>IPSR</b>			
Produits alimentaires	586	851	1 494
Transport extérieur	161	191	393
TTEM	269	334	723
Autres COD	13	29	91
<b>Valeur totale</b>	<b>1 029</b>	<b>1 405</b>	<b>2 701</b>
<i>Volume (en millions de tonnes)</i>	<i>2,295</i>	<i>3,973</i>	<i>5,304</i>
<b>OPÉRATIONS SPÉCIALES</b>			
Autres COD	102	160	312
<b>Valeur totale</b>	<b>102</b>	<b>160</b>	<b>312</b>
<b>OPÉRATIONS BILATÉRALES</b>			
Produits alimentaires	46	575	40
Transport extérieur	5	64	5
TTEM	4	69	6
Autres COD	23	112	4
<b>Valeur totale</b>	<b>78</b>	<b>821</b>	<b>55</b>
<i>Volume (en millions de tonnes)</i>	<i>0,520</i>	<i>1,600</i>	<i>0,253</i>

62. La faiblesse du dollar des États-Unis au cours des 18 premiers mois de l'exercice biennal et la hausse constante des prix du pétrole se sont traduites par une augmentation considérable des coûts, notamment du budget de transport du PAM. Les coûts de TTEM devraient augmenter de 31 pour cent et ceux du transport extérieur de 32 pour cent par rapport à l'exercice précédent.
63. Les dépenses requises au titre des Autres COD pour les activités de développement et les IPSR devraient plus que doubler par suite du nombre et de l'ampleur des projets comportant un important élément de relèvement et du fait que le PAM envisage de



renforcer le rôle de ses partenaires d'exécution et des organismes de contrepartie. L'augmentation des Autres COD est également imputable à la mise en oeuvre de l'objectif stratégique 5 et à l'accroissement des opérations spéciales. À eux seuls, les budgets des Autres COD pour l'UNJLC et les UNHAS se montent au total à 92 millions de dollars.

64. Les ressources allouées aux **activités de développement** projetées pour 2006–2007 font apparaître une baisse de 2 pour cent par rapport à 2004–2005. Le projet de budget pour 2006–2007 correspond aux programmes approuvés et aux élargissements logiques mais pas aux ressources afférentes à des activités supplémentaires. Pendant l'exercice biennal 2006–2007, les programmes de développement les plus importants devraient être réalisés dans les régions ODK, ODB et ODD.
65. En 2006–2007, les ressources allouées aux **opérations d'urgence** devraient diminuer de 33 pour cent par rapport à 2004–2005. Cette diminution est principalement imputable à la méthode utilisée pour la préparation du budget qui ne prévoit pas de crédits en vue de situations d'urgence imprévues. En 2006–2007, les opérations d'urgence de plus grande envergure sont prévues dans les régions ODK, ODB et ODD.
66. Seulement 14 opérations d'urgence sont inscrites dans le programme de travail pour l'exercice biennal 2006–2007 mais des crises imprévues feront probablement augmenter ce chiffre. Exception faite des deux grandes opérations d'urgence en cours au Soudan et en République populaire démocratique (RPD) de Corée, la plupart des besoins de secours de longue durée sont maintenant couverts dans le cadre d'IPSR.
67. Les ressources prévues pour les **IPSR** pour 2006–2007 représentent 33 pour cent de plus en volume qu'en 2004–2005. L'augmentation représente 1,3 million de tonnes de produits en volume et 1,35 milliard de dollars en valeur opérationnelle.
68. Les ressources prévues pour les IPSR font penser que ces interventions devraient constituer pendant l'exercice biennal 2006–2007 la plus importante catégorie d'activités du PAM: elles exigeront 5,3 millions de tonnes d'aide alimentaire d'une valeur de 2,7 milliards de dollars. Cette augmentation des ressources requises est imputable à l'expansion constante de ce type d'activité au cours des trois exercices biennaux précédents et en particulier au fait que plusieurs opérations d'urgence ont été transformées en IPSR après les deux premières années de crise, conformément aux indications données par le Conseil d'administration.
69. Si 70 IPSR (y compris les phases d'élargissement) représenteront 53 pour cent du programme de travail total prévu pour 2006–2007, les ressources requises pour 8 IPSR de grande envergure—Afghanistan, Érythrée, Éthiopie, Ouganda, République démocratique du Congo, Soudan, Région des Grands Lacs et Région de l'Afrique australe—représenteront à elles seules **un tiers** environ du programme de travail du PAM.
70. Il y a lieu de noter que toutes les IPSR et toutes les augmentations budgétaires représentant une valeur dépassant 20 millions de dollars au titre des produits alimentaires sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration.
71. C'est dans la région ODK que devraient être menées en 2006–2007 les IPSR les plus importantes.
72. Les **opérations spéciales** visent à éliminer les goulets d'étranglement de caractère opérationnel qui entravent l'acheminement de l'aide alimentaire aux bénéficiaires et elles sont habituellement liées à des opérations d'urgence ou à des IPSR.
73. Ces opérations recouvrent de multiples activités: services aériens humanitaires, réfection d'urgence des routes, déminage, appui logistique et coordination—et ont toutes pour but



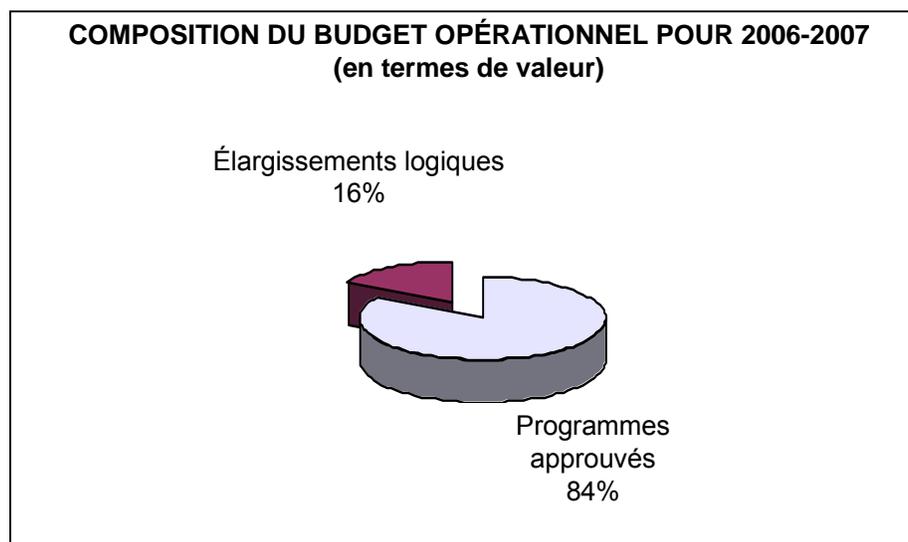
d'accroître l'efficacité de l'aide, de renforcer les capacités et de réduire le coût global des opérations pour le PAM. Souvent, les investissements effectués dans le contexte d'opérations spéciales sont utilisés pour développer l'infrastructure locale qui peut ensuite être utilisée par les gouvernements bénéficiaires, ce qui contribue à renforcer leurs capacités. En outre, le PAM envisage de mettre sur pied dans différentes régions des centres d'intervention en cas d'urgence conçus de manière à pouvoir répondre presque immédiatement à des besoins imprévus.

74. Il y a lieu de noter que les opérations spéciales ne comportent pas de composante alimentaire, de sorte qu'une augmentation de ce type d'opération se traduit par une augmentation globale des coûts sans augmentation correspondante du volume des produits livrés.
75. Une augmentation de 95 pour cent des activités relevant d'opérations spéciales est prévue pour 2006–2007. Pendant l'exercice biennal, le PAM aura besoin de 312 millions de dollars pour couvrir le coût prévu de ces opérations, y compris l'UNJLC et les UNHAS. En 2006–2007, les opérations spéciales les plus importantes devraient être réalisées dans la région ODK.

## METHODE D'ELABORATION DES PROJETS DE BUDGET: PROGRAMMES APPROUVES ET ELARGISSEMENTS LOGIQUES

76. Le projet de budget opérationnel a été établi selon la même méthode que celle qui a été utilisée pour l'exercice biennal 2004–2005. Il est fondé sur des projets approuvés d'une valeur de 4,306 milliards de dollars et des élargissements logiques prévus d'une valeur totale de 828 millions de dollars. Il ne prévoit aucun crédit pour des situations d'urgence imprévues. L'on trouvera des informations plus détaillées sur ces chiffres à l'annexe IV.

FIGURE 7



\* Les élargissements logiques sont définis comme les élargissements de projets en cours qui seront probablement approuvés en 2006–2007. Les estimations budgétaires pour 2004–2005 se ventilaient comme suit: 76 pour cent pour les programmes approuvés et 24 pour cent pour les élargissements logiques.



## BESOINS DES BENEFICIAIRES ET RESULTATS ESCOMPTES, PAR OBJECTIF STRATEGIQUE

77. L'objectif du PAM est de contribuer, avec ses partenaires, à la réalisation des OMD en mettant en oeuvre des interventions appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim. Les cinq objectifs stratégiques, établis en 2004 pour assurer un lien étroit entre les travaux du PAM et la réalisation des OMD, ont été reconfirmés dans le Plan stratégique (2006–2009) et continueront de guider la planification des opérations du PAM au cours du prochain exercice biennal.
78. Cette section du Plan de gestion est axée sur les besoins des bénéficiaires que le PAM s'attachera à satisfaire au cours de l'exercice biennal en fournissant une aide alimentaire et d'autres formes d'assistance aux activités visant à réaliser ses objectifs stratégiques, et elle indique quels sont les coûts directs de ses opérations.

TABLEAU 18: APERÇU DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES														
OS* 1	Sauver des vies dans des situations de crise.	Pourcentage du budget opérationnel correspondant à chaque objectif stratégique												
OS 2	Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs.													
OS 3	Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables.	<table border="1"> <caption>Données du diagramme circulaire</caption> <thead> <tr> <th>Objectif Stratégique</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OS 1</td> <td>28,3%</td> </tr> <tr> <td>OS 2</td> <td>35,6%</td> </tr> <tr> <td>OS 3</td> <td>19,1%</td> </tr> <tr> <td>OS 4</td> <td>16,3%</td> </tr> <tr> <td>OS 5</td> <td>0,7%</td> </tr> </tbody> </table>	Objectif Stratégique	Pourcentage	OS 1	28,3%	OS 2	35,6%	OS 3	19,1%	OS 4	16,3%	OS 5	0,7%
Objectif Stratégique	Pourcentage													
OS 1	28,3%													
OS 2	35,6%													
OS 3	19,1%													
OS 4	16,3%													
OS 5	0,7%													
OS 4	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.													
OS 5	Renforcer les capacités nationales et régionales d'établir et de gérer des programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim.													

\*Objectif stratégique

79. Les tableaux 18 à 32 présentent le volume *brut* de l'assistance et le montant *brut* des coûts opérationnels projetés pour 2006–2007 ainsi que les activités visant à réaliser les objectifs stratégiques du PAM:

- Le volume brut des produits alimentaires comprend un report prévu de 148 000 tonnes de 2005 qui sera utilisé pour répondre aux besoins des bénéficiaires en 2006.
- Le montant brut des coûts opérationnels comprend *à la fois* les COD et les CAD.
- Les opérations spéciales directement liées aux projets du PAM ont été alignées sur les objectifs stratégiques. Le montant de 130 millions de dollars correspondant à UNHAS et UNJLC, qui sont utilisés pour appuyer les activités de divers organismes humanitaires, et pas seulement celles du PAM, n'est pas compris.



<b>TABLEAU 19: BESOINS BRUTS DES BÉNÉFICIAIRES ET COÛTS OPÉRATIONNELS BRUTS, 2006–2007</b>		
<b>Objectif stratégique</b>	<b>Besoins des bénéficiaires (en millions de tonnes)</b>	<b>Coûts opérationnels (en millions de dollars)</b>
OS 1	2,734	1,622
OS 2	2,989	2,037
OS 3	2,294	1,093
OS 4	1,647	936
OS 5	0,004	39
<b>TOTAL (BRUT)</b>	<b>9,668</b>	<b>5,727</b>
UNHAS/UNJLC	–	130
Report de 2005 et autres ajustements	(0,148)	(64)
<b>Coûts directs nets – COD plus CAD</b>	<b>9,521</b>	<b>5,793</b>

80. Grâce à sa large présence sur le terrain, le PAM est à même de faire face rapidement aux besoins des populations vulnérables en temps de crise et ses nombreux projets à base rurale encouragent la collaboration avec ses partenaires en vue d'atténuer la faim à long terme. Les objectifs stratégiques reflètent cette approche globale de l'éradication de la faim.
81. Presque partout où sévit la faim, le PAM aide ses partenaires à mettre en oeuvre de multiples types d'activités. Cependant, si l'on veut que l'aide alimentaire soit utilisée efficacement, il ne suffit pas de faire parvenir des aliments au moment opportun aux personnes vulnérables. Le PAM s'emploie également à améliorer l'impact de ces activités opérationnelles en les complétant par une large gamme d'activités d'appui aux programmes, comme évaluations des besoins, analyses de marché et services d'appui technique dans des domaines comme la nutrition, l'égalité entre les sexes, le VIH/sida et l'éducation.
82. Le PAM travaille avec ses partenaires en vue d'élaborer une stratégie globale d'élimination de la faim chez les enfants, laquelle constitue un problème de développement critique. La sous-alimentation contribue en effet chaque année à faire parmi les enfants plus de 6 millions de morts qui pourraient être évitées. La faim, pour ceux qui y ont survécu pendant leur enfance, peut avoir des conséquences tout au long de la vie. Elle cause des retards de croissance irréversibles, affecte l'intelligence et aggrave la vulnérabilité aux maladies, autant d'éléments qui limitent sérieusement le potentiel individuel. Globalement, toutes ces conséquences sapent le développement économique, social et politique des nations.
83. La communauté internationale doit conjuguer ses efforts pour élaborer dans ses domaines une stratégie reflétant clairement des objectifs de développement à long terme. En appuyant les activités de nutrition et d'éducation des jeunes enfants dans le contexte de ses objectifs stratégiques 3 et 4, le PAM peut apporter une contribution importante à cet effort.



84. Le présent Plan de gestion définit la gamme des types d'activité que le PAM appuie au moyen de son aide alimentaire et démontre comment, grâce au guide constitué par une série d'*objectifs de gestion*, les principaux produits des divisions chargées de l'appui aux programmes, de la gestion et de l'administration sont orientés vers la réalisation des objectifs stratégiques du PAM.

### **Objectif stratégique 1: Sauver des vies dans des situations de crise**

85. Sauver des vies dans les situations de crise est, de tous les objectifs stratégiques, celui pour lequel la planification des besoins futurs des bénéficiaires est la plus difficile. Le PAM s'emploie continuellement à améliorer ses analyses de la vulnérabilité et ses méthodes d'identification rapide des crises émergentes. Il y aura néanmoins des situations d'urgence imprévues qui plongeront chaque année les populations dans la faim pour quelque temps.
86. La diminution projetée des besoins en ce qui concerne les activités liées à l'objectif stratégique 1 entre 2004–2005 et 2006–2007, et l'augmentation concomitante des besoins de renforcement à plus long terme des moyens de subsistance et des activités de soutien dans les domaines de la santé, de la nutrition et de l'éducation, reflètent la transition prévue des secours vers le redressement qui caractérise les activités du PAM. Malheureusement, cela ne signifie pas que le PAM pense devoir faire face à moins de situations d'urgence au cours de l'exercice biennal à venir. Il est certain que de telles situations se présenteront, mais il n'est pas possible de prédire où, quand et à quelle échelle.
87. L'importance pour l'Organisation de disposer de capacités suffisantes pour faire face à des crises multiples a été amplement démontrée lorsque le PAM a dû intervenir à la suite des conflits en Iraq et dans le Darfour et du tsunami dans l'océan Indien. Le Plan stratégique (2006–2009) confirme de nouveau que l'une des orientations stratégiques du PAM sur l'horizon 2015 serait de conserver une solide capacité d'intervention en cas d'urgence<sup>3</sup>. Le PAM continuera de renforcer ses moyens d'intervenir rapidement et d'élargir ses opérations d'urgence lorsque la nécessité s'en présente.
88. Les structures de soutien des moyens d'intervention rapide du PAM comprennent notamment son FITTEST. Les autres principaux produits prévus par les unités chargées de l'appui aux programmes et de l'administration sont exposés dans la section III sous la rubrique de chaque objectif de gestion.
89. L'on trouvera dans le tableau 20 une liste des types d'activités qui contribuent à la réalisation de l'objectif stratégique 1 que le PAM envisage d'appuyer au moyen d'une aide alimentaire au cours de l'exercice biennal à venir, avec une indication du coût opérationnel brut de ces services d'appui.

---

<sup>3</sup> Plan stratégique (2006–2009) (WFP/EB.A/2005/5-A), paragraphes 14-15.



<b>TABLEAU 20: PRINCIPALES ACTIVITÉS ET RESSOURCES REQUISES</b>				
<b>TYPES D'ACTIVITÉS</b>	<b>Tonnes</b>	<b>Dollars</b>	<b>En pourcentage des coûts de l'OS 1</b>	<b>En pourcentage des coûts opérationnels totaux</b>
Distribution générale de vivres	2 540 751	1 512 311 447	93,2	26,4
Vivres pour la création d'avoires/vivres-contre-travail	172 560	64 766 945	4,0	1,1
Services de transport aérien de passagers	-	16 833 416	1,0	0,3
Réparation rapide d'ouvrages d'infrastructure	-	15 023 127	0,9	0,3
Enveloppes de rapatriement	8 688	4 752 684	0,3	0,1
Alimentation SMI/complémentaire/thérapeutique/alimentation des groupes vulnérables	6 864	4 170 109	0,3	0,1
VIH/sida et programmation OVC*	4 987	4 043 064	0,2	0,1
Préparation des interventions en cas d'urgence	489	243 561	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>2 734 339</b>	<b>1 622 144 352</b>	<b>100,0</b>	<b>28,3</b>

\* Orphelins et autres enfants vulnérables.

### Domaines d'activité

90. Les conflits de longue durée et les déficits vivriers chroniques donnent naissance à des menaces de famine plus prévisibles et plus prolongées. Ainsi, 32 des bureaux de pays du PAM pensent devoir poursuivre au cours de l'exercice biennal à venir ce qu'ils font actuellement pour sauver des vies dans des situations de crise. Le tableau 21 indique les 10 pays dans lesquels les besoins liés à l'objectif stratégique 1 seront sans doute les plus grands, ainsi que les coûts opérationnels bruts à prévoir pour y faire face. Il y a lieu de noter que 93 pour cent du montant brut des dépenses opérationnelles prévues par le PAM dans le contexte de l'objectif stratégique 1 sont concentrés dans ces 10 pays.



<b>TABLEAU 21: OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 — DIX PRINCIPAUX PAYS</b>				
<b>10 PRINCIPAUX PAYS</b>	<b>Tonnes</b>	<b>Dollars</b>	<b>En pourcentage des coûts de l'OS 1</b>	<b>En pourcentage des coûts opérationnels totaux</b>
Soudan	600 484	584 078 268	36,0	10,2
Éthiopie	475 318	203 466 407	12,5	3,6
Érythrée	408 888	168 309 156	10,4	2,9
RPD de Corée	416 794	156 435 292	9,6	2,7
Ouganda	212 488	115 555 487	7,1	2,0
Tchad	93 456	98 576 066	6,1	1,7
Tanzanie	134 816	73 752 692	4,5	1,3
Kenya	116 711	58 213 784	3,6	1,0
Burundi	49 054	29 634 500	1,8	0,5
Libéria	24 410	18 031 947	1,1	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>2 532 419</b>	<b>1 506 053 599</b>	<b>92,8</b>	<b>26,3</b>

<b>TABLEAU 22: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE PERFORMANCES POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 1</b>			
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de produits</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Indicateurs de réalisations</b>
Produit 1.1 Fourniture de vivres, au moment opportun et en quantités suffisantes, aux bénéficiaires cibles dans les régions affectées par des conflits et des catastrophes.	Indicateur de produit 1.1.1 Nombre effectif de bénéficiaires qui reçoivent une aide alimentaire du PAM par le biais de chaque activité, en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projets, par groupe d'âge et par sexe.	Réalisation 1.1 Réduction et/ou stabilisation de la malnutrition aiguë parmi les populations identifiées dans les régions affectées par des conflits et des catastrophes.	Indicateur de réalisation 1.1.1 Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans parmi les populations identifiées, par sexe, évaluée en fonction du ratio poids/taille.
	Indicateur de produit 1.1.2 Tonnage effectif de produits alimentaires distribués par le biais de chaque activité en pourcentage du volume prévu, par catégorie de projets et par produit.	Indicateur de produit 1.1.3 Pourcentage des distributions générales de vivres faites plus de sept jours après la date de distribution prévue (indicateur pilote).	Réalisation 1.2 Réduction et/ou stabilisation de la mortalité parmi les populations identifiées dans les régions affectées par des conflits et des catastrophes.



## **Objectif stratégique 2: Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs**

91. Au cours de l'exercice biennal à venir, le PAM projette qu'une plus large part de son aide alimentaire tendra à lutter contre la faim en appuyant des activités tendant à protéger les moyens de subsistance et à renforcer la résistance aux chocs. L'objectif stratégique 2 constitue une approche de la lutte contre la faim qui protège les populations vulnérables contre les risques et appuie la création d'avoires; cette approche doit être bien intégrée aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté et de la faim. Le Plan stratégique (2006–2009) décrit l'accent qui est mis sur les efforts visant à garantir que les activités entreprises par le PAM pour faciliter la transition et promouvoir le développement soient guidées par les priorités nationales, ce qui constituera un aspect important de l'orientation stratégique que le Programme entend suivre d'ici à 2015<sup>4</sup>.
92. Indépendamment du cadre établi dans le contexte de l'objectif stratégique 5 pour renforcer la capacité des organismes gouvernementaux de contrepartie de gérer les programmes d'aide alimentaire et de réduction de la faim, les objectifs de gestion 1 et 4 du PAM ont pour but d'établir avec ses partenaires les capacités en matière d'analyses de la vulnérabilité, d'évaluations des besoins et d'analyses de marché et la base de connaissances nécessaires pour mieux déterminer les circonstances dans lesquelles une aide alimentaire constitue une intervention appropriée pour réduire la vulnérabilité et la faim. Les principaux produits prévus par les divisions chargées de l'appui aux programmes et de l'appui technique sont exposés dans la section III.
93. Le PAM lancera en 2006 son projet d'assurance contre la sécheresse, moyen novateur de contribuer à la réalisation de cet objectif stratégique qui a pour but d'élaborer un système de gestion des risques afin de protéger les moyens de subsistance des populations vulnérables au mauvais temps et aux catastrophes causées par les conditions météorologiques. Ce projet explore l'utilisation d'assurances liées aux conditions météorologiques pour démontrer la possibilité de mettre en place un mécanisme de financement permettant de fournir une aide efficace en cas de sécheresse grave ou catastrophique.
94. S'il est approuvé par le Conseil d'administration, le projet pilote envisagé en Éthiopie consistera à établir pour la campagne agricole de 2006 (mars à octobre), un contrat d'assurance pour lequel une prime de 2 millions de dollars doit être versée. Ce projet démontrera la possibilité d'un transfert des risques météorologiques auxquels sont exposés les pays les moins avancés (PMA) et aidera à déterminer le coût d'une assurance contre les risques de sécheresse en Éthiopie sur les marchés financiers internationaux afin de pouvoir mieux gérer ces risques. Des projets pilotes semblables sont à l'étude pour le Sahel et pour l'Afrique australe en 2006. Cependant, ce projet ne figure pas, à ce stade, dans le projet de budget opérationnel pour l'exercice biennal 2006–2007.
95. L'on trouvera ci-après une liste des types d'activités qui contribuent à la réalisation de l'objectif stratégique 2 que le PAM envisage d'appuyer au moyen d'une aide alimentaire au cours de l'exercice biennal à venir, avec une indication du coût opérationnel brut de ces services d'appui.

---

<sup>4</sup> Plan stratégique (2006–2009) (WFP/EB.A/2005/5-A), paragraphe 19.



<b>TABLEAU 23: PRINCIPALES ACTIVITÉS ET RESSOURCES REQUISES</b>				
<b>TYPES D'ACTIVITÉS</b>	<b>Tonnes</b>	<b>Dollars</b>	<b>En pourcentage des coûts de l'OS 2</b>	<b>En pourcentage des coûts opérationnels totaux</b>
Vivres pour la création d'avoires/vivres-contre-travail	1 836 445	987 410 181	48,5	17,2
Distribution générale de vivres	1 001 328	730 153 234	35,8	12,7
Réparation rapide d'ouvrages d'infrastructure	-	193 090 179	9,5	3,4
Vivres pour la formation	68 191	61 285 660	3,0	1,1
Vivres pour la démobilisation et la réintégration	32 802	32 161 638	1,6	0,6
VIH/sida et programmation OVC	24 789	21 594 749	1,1	0,4
Alimentation SMI/complémentaire/ thérapeutique/ Alimentation des groupes vulnérables	10 823	7 095 063	0,3	0,1
Préparation des interventions en cas d'urgence	3 639	2 030 287	0,1	0,0
Appui aux programmes de filets de sécurité	9 500	1 234 159	0,1	0,0
Enveloppes de rapatriement	1 742	974 391	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>2 989 259</b>	<b>2 037 029 541</b>	<b>100,0</b>	<b>35,6</b>

### Domaines d'activité

96. Au cours de l'exercice biennal à venir, 65 bureaux de pays du PAM comptent réaliser des activités pour protéger les moyens de subsistance dans des situations de crise et renforcer la résistance aux chocs des communautés. Le tableau 24 indique les 10 pays où il est prévu de réaliser le plus gros volume d'activités liées à l'objectif stratégique 2 et les ressources nécessaires. Il y a lieu de noter à ce propos que 74 pour cent des dépenses prévues par le PAM pour la réalisation d'activités liées à l'objectif stratégique 2 sont concentrés dans ces 10 pays.

<b>TABLEAU 24: OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 — DIX PRINCIPAUX PAYS</b>				
<b>10 PRINCIPAUX PAYS</b>	<b>Tonnes</b>	<b>Dollars</b>	<b>En pourcentage des coûts de l'OS 2</b>	<b>En pourcentage des coûts opérationnels totaux</b>
Soudan	515 129	712 997 844	35,0	12,4
Éthiopie	410 870	203 729 345	10,0	3,6
République démocratique du Congo	186 540	154 331 420	7,6	2,7
Zimbabwe	228 024	123 087 355	6,0	2,1
Afghanistan	106 105	82 533 450	4,1	1,4
Territoire palestinien	154 072	75 579 151	3,7	1,3
Malawi	81 974	44 170 074	2,2	0,8
Bangladesh	169 308	40 642 338	2,0	0,7
Tadjikistan	69 360	34 546 829	1,7	0,6
Colombie	41 267	31 465 980	1,5	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>1 962 649</b>	<b>1 503 083 786</b>	<b>73,8</b>	<b>26,2</b>



<b>TABLEAU 25: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE PERFORMANCES POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 2</b>			
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de produits</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Indicateurs de réalisations</b>
Produit 2.1 1 Fourniture de vivres, au moment opportun et en quantités suffisantes, aux bénéficiaires cibles en situation de crise et de transition ou vulnérables aux chocs.	Indicateur de produit 2.1.1 Nombre effectif de bénéficiaires qui reçoivent une aide alimentaire du PAM par le biais de chaque activité, en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projets, par groupe d'âge et par sexe.	Réalisation 2.1 Capacité accrue de satisfaire les besoins alimentaires des ménages cibles en situation de crise ou vulnérables aux chocs.	Indicateur de réalisation 2.1.1 Proportion des dépenses des ménages bénéficiaires consacrés à l'alimentation.  Indicateur de réalisation 2.1.2 Un indicateur de la diversité du régime alimentaire est à l'étude.
	Indicateur de produit 2.1.2 Tonnage effectif de produits alimentaires distribués par le biais de chaque activité en pourcentage du volume prévu, par catégorie de projets et par produit.  Indicateur de produit 2.1.3 Nombre effectif de participants à chaque activité en pourcentage du nombre prévu, par sexe.	Réalisation 2.2 Capacité accrue de gérer les chocs des ménages cibles en situation de crise ou vulnérables aux chocs.	Indicateur de réalisation 2.2.1 Des indicateurs appropriés sont à l'examen.

### **Objectif stratégique 3: Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables**

97. Au cours de l'exercice biennal à venir, le PAM prévoit d'acheminer des quantités accrues d'aliments nutritifs pour secourir les groupes les plus vulnérables qui souffrent le plus de la faim et de la malnutrition. Le Plan stratégique (2006–2009) décrit l'approche que le PAM suivra pour réaliser l'objectif stratégique 3. Bien qu'il faille accorder une attention accrue aux programmes de santé maternelle et infantile (SMI) (domaine identifié comme l'un des points faibles du PAM dans le Plan stratégique) le Programme a beaucoup contribué, au cours de l'exercice biennal écoulé, à la connaissance des facteurs qui perpétuent la faim et la pauvreté ainsi que du rôle primordial que la lutte contre la malnutrition, au moyen d'une aide alimentaire, peut jouer dans le développement. En particulier, l'on a constaté les avantages significatifs à long terme qu'apporte la prévention de la malnutrition chez les jeunes enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes.
98. Les types d'interventions que le PAM appuie dans le domaine de la nutrition au moyen de son aide alimentaire sont notamment: i) des programmes de SMI; ii) des programmes d'alimentation complémentaire et d'alimentation thérapeutique en dispensaires; iii) des activités vivres pour l'éducation; iv) un appui aux personnes qui vivent avec le VIH/sida et leurs familles ainsi qu'aux personnes qui s'occupent d'orphelins et d'autres enfants vulnérables; et v) des projets d'enrichissement en micronutriments, grâce à la distribution de rations familiales aux travailleurs.



99. Conformément au cadre établi dans les trois documents directifs relatifs à la nutrition approuvés par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2004<sup>5</sup> et au Plan stratégique (2006–2009)<sup>6</sup>, le PAM poursuivra ses recherches et ses analyses sur l'aide alimentaire et la nutrition et intégrera à ses programmes les connaissances ainsi obtenues. Les principaux produits escomptés dans le contexte de l'objectif de gestion 4 sont des outils, des méthodes et des indications visant à faciliter une programmation reposant sur des indications factuelles et à mesurer les résultats obtenus.
100. L'on trouvera au tableau 26 une liste des types d'activités qui contribuent à la réalisation de l'objectif stratégique 3 que le PAM envisage d'appuyer au moyen d'une aide alimentaire au cours de l'exercice biennal à venir, avec une indication du coût opérationnel brut de ces services d'appui.

<b>TABLEAU 26: PRINCIPALES ACTIVITÉS ET RESSOURCES REQUISES</b>				
<b>TYPES D'ACTIVITÉS</b>	<b>Tonnes</b>	<b>Dollars</b>	<b>En pourcentage des coûts de l'OS 3</b>	<b>En pourcentage des coûts opérationnels totaux</b>
Alimentation SMI/complémentaire/ thérapeutique/alimentation des groupes vulnérables	1 723 221	770 608 674	70,5	13,5
VIH/sida et programmation OVC	499 609	295 951 452	27,1	5,2
Alimentation scolaire	66 999	24 449 656	2,2	0,4
Distribution générale de vivres	3 470	1 925 963	0,2	0,0
Vivres pour la création d'avoirs/vivres-contre-travail	503	312 780	0,0	0,0
Renforcement des capacités	-	158 400	0,0	0,0
Vivres pour la formation	34	17 586	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>2 293 836</b>	<b>1 093 424 510</b>	<b>100,0</b>	<b>19,1</b>

### Domaines d'activité

101. Au cours du prochain exercice biennal, 59 bureaux de pays du PAM s'emploieront à améliorer la nutrition et l'état de santé des enfants, des mères et des autres personnes vulnérables. Le tableau 27 indique les 10 pays où il est prévu de réaliser le plus large volume d'activités liées à l'objectif stratégique 3 et les ressources nécessaires. Il y a lieu de noter à ce propos que 69 pour cent des dépenses prévues par le PAM pour la réalisation d'activités liées à l'objectif stratégique 3 sont concentrés dans ces 10 pays.

5 "Vivres pour la nutrition: intégrer la nutrition dans les programmes du PAM" (WFP/EB.A/2004/5-A/1); "Enrichissement en micronutriments: l'expérience du PAM et la voie à suivre" (WFP/EB.A/2004/5-A/2); "La nutrition en période de crise: l'expérience du PAM et les difficultés à surmonter" (WFP/EB.A/2004/5-A/3).

6 Plan stratégique (2006–2009) (WFP/EB.A/2005/5-A), page 12, paragraphe 16.



<b>TABLEAU 27: OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 — DIX PRINCIPAUX PAYS</b>				
<b>10 PRINCIPAUX PAYS</b>	<b>Tonnes</b>	<b>Dollars</b>	<b>En pourcentage des coûts de l'OS 3</b>	<b>En pourcentage des coûts opérationnels totaux</b>
RPD de Corée	806 514	302 708 900	27,7	5,3
Éthiopie	148 853	92 606 443	8,5	1,6
Soudan	81 067	80 813 855	7,4	1,4
Zambie	116 787	64 080 457	5,9	1,1
Indonésie	167 725	61 947 741	5,7	1,1
Malawi	59 812	32 062 419	2,9	0,6
Bangladesh	144 196	31 899 906	2,9	0,6
Zimbabwe	55 378	29 893 044	2,7	0,5
Mozambique	52 305	29 346 289	2,7	0,5
Haïti	35 064	27 987 033	2,6	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>1 667 701</b>	<b>753 346 087</b>	<b>68,9</b>	<b>13,2</b>

<b>TABLEAU 28: RÉSULTATS ESCOMPÉS ET INDICATEURS DE PERFORMANCES POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 3</b>			
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de produits</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Indicateurs de réalisations</b>
Produit 3.1 Fournir des aliments nutritifs au moment opportun et en quantités suffisantes aux jeunes enfants, aux mères et aux autres bénéficiaires cibles vulnérables à la malnutrition et à la maladie.	Indicateur de produit 3.1.1 Nombre effectif de bénéficiaires qui reçoivent une aide alimentaire du PAM par le biais de chaque activité, en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projets, par groupe d'âge et par sexe.	Réalisation 3.1 Réduction du niveau de malnutrition parmi les enfants ciblés.	Indicateur de réalisation 3.1.1 Prévalence de la malnutrition chez les enfants ciblés de moins de 5 ans (évaluée sur la base du rapport taille/poids/âge, par sexe).
	Indicateur de produit 3.1.2 Tonnage effectif de produits alimentaires distribués par le biais de chaque activité en pourcentage du volume prévu, par catégorie de projets et par produit.	Réalisation 3.2 Réduction du niveau de malnutrition parmi les femmes ciblées.	Indicateur de réalisation 3.2.1 Prévalence de la malnutrition chez les femmes en âge de procréer, évaluée sur la base de l'indice de masse corporelle et/ou de l'insuffisance pondérale à la naissance (poursuite de l'activité pilote).
	Indicateur de produit 3.1.3 Nombre effectif de participants à chaque activité en pourcentage du nombre prévu, par catégorie de bénéficiaires et par sexe.	Réalisation 3.3 Réduction du niveau d'anémie parmi les bénéficiaires cibles.	Indicateur de réalisation 3.1.3 Prévalence de l'anémie parmi les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants ciblés (poursuite de l'activité pilote).



<b>TABLEAU 28: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE PERFORMANCES POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 3</b>			
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de produits</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Indicateurs de réalisations</b>
	Indicateur de produit 3.1.4 Pourcentage d'aliments enrichis en micronutriments fournis dans le cadre des programmes de nutrition appuyés par le PAM.		
Produit 3.2 Distribution de comprimés de déparasitage aux enfants et aux mères cibles dans le contexte des activités appuyées par le PAM.	Indicateur de produit 3.2.1 Nombre effectif de bénéficiaires ayant reçu des comprimés de déparasitage dans le cadre des activités appuyées par le PAM, en pourcentage du nombre prévu, par catégorie de bénéficiaires et par sexe.	Réalisation 3.4 Amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires des programmes VIH/sida appuyés par le PAM.	Indicateur de réalisation 3.4.1 Gain de poids parmi les bénéficiaires (indicateur provisoire).  Indicateur de réalisation 3.4.2 Taux d'assiduité, par programmes spécifiques de traitements et de soins (durée du programme, pourcentage d'assiduité, etc.).

#### **Objectif stratégique 4: Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans les domaines de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle**

102. Au cours de l'exercice biennal à venir, le PAM a l'intention d'accroître son appui aux activités vivres pour l'éducation afin d'aider les gouvernements, les communautés, les écoles et les parents à envoyer plus d'enfants à l'école et améliorer la capacité de se concentrer et d'apprendre des enfants. Le rapport final du Projet du Millénaire de l'Organisation des Nations Unies considère les programmes d'alimentation scolaire, la distribution aux filles de rations à emporter et les campagnes scolaires de déparasitage comme des moyens rapides de réduire la faim.
103. Les types d'interventions appuyées par le PAM au moyen de son aide alimentaire sont les suivants: i) programmes d'alimentation scolaire à l'intention des élèves des classes pré-primaires, primaires et secondaires, des maîtres et des cuisiniers; ii) distribution de rations familiales pour aider les ménages à envoyer les filles à l'école; iii) programmes de préparation à la vie des femmes et des adolescentes; et iv) formation des anciens combattants. Le PAM fournit également un appui aux personnes qui s'occupent d'orphelins et d'enfants vulnérables et distribue des rations familiales aux ouvriers qui travaillent à l'amélioration des locaux scolaires.
104. L'on trouvera indiqués ci-après les coûts opérationnels bruts des activités contribuant à la réalisation de l'objectif stratégique 4 que le PAM envisage d'appuyer au cours de l'exercice biennal à venir.



<b>TABLEAU 29: PRINCIPALES ACTIVITÉS ET RESSOURCES REQUISES</b>				
<b>TYPES D'ACTIVITÉS</b>	<b>Tonnes</b>	<b>Dollars</b>	<b>En pourcentage des coûts de l'OS 4</b>	<b>En pourcentage des coûts opérationnels totaux</b>
Alimentation scolaire	1 520 576	869 105 806	92,9	15,2
Vivres pour la formation	84 364	38 625 095	4,1	0,7
VIH/sida et programmation OVC	32 097	17 822 838	1,9	0,3
Vivres pour la démobilisation et la réintégration	4 890	3 989 213	0,4	0,1
Appui aux programmes de filets de sécurité	183	3 279 672	0,4	0,1
Vivres pour la création d'avoires/vivres-contre-travail	4 833	2 881 562	0,3	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1 646 943</b>	<b>935 704 186</b>	<b>100,0</b>	<b>16,3</b>

### Domaines d'activité

105. Pour l'exercice biennal à venir, 68 bureaux de pays du PAM s'emploieront à faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans les domaines de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle. Le tableau ci-dessous indique les 10 pays où il est prévu de réaliser le plus large volume d'activités liées à l'objectif stratégique 4 et les ressources nécessaires. Il y a lieu de noter à ce propos que 51 pour cent des dépenses prévues par le PAM pour la réalisation d'activités liées à l'objectif stratégique 4 sont concentrés dans ces 10 pays.

<b>TABLE 30: OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 — DIX PRINCIPAUX PAYS</b>				
<b>10 PRINCIPAUX PAYS</b>	<b>Tonnes</b>	<b>Dollars</b>	<b>En pourcentage des coûts de l'OS 4</b>	<b>En pourcentage des coûts opérationnels totaux</b>
Afghanistan	200 068	152 465 619	16,3	2,7
Soudan	95 376	65 527 602	7,0	1,1
Mozambique	69 504	41 374 283	4,4	0,7
Libéria	55 405	40 714 937	4,4	0,7
Kenya	94 639	38 249 489	4,1	0,7
Ouganda	63 694	35 081 548	3,7	0,6
Angola	41 643	30 332 590	3,2	0,5
Burundi	47 090	25 760 114	2,8	0,4
Zimbabwe	42 347	22 858 911	2,4	0,4
Éthiopie	45 914	21 301 066	2,3	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>755 680</b>	<b>473 666 159</b>	<b>50,6</b>	<b>8,3</b>



<b>TABLEAU 31: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE PERFORMANCES POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 4</b>			
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de produits</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Indicateurs de réalisations</b>
Produit 4.1 Fourniture d'aliments en quantités suffisantes et au moment opportun aux enfants, adolescentes et adultes cibles afin de faciliter l'accès à l'éducation dispensée par les écoles et les centres d'éducation non formelle.	Indicateur de produit 4.1.1 Nombre effectif de bénéficiaires qui reçoivent une aide alimentaire du PAM par le biais de chaque activité, en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projets, par groupe d'âge et par sexe.	Réalisation 4.1 Fréquentation accrue par les garçons et les filles des écoles appuyées par le PAM.	Indicateur de réalisation 4.1.1 Taux absolu de scolarisation: nombre de garçons et de filles inscrits dans les écoles primaires et, s'il y a lieu, dans les jardins d'enfants et les écoles secondaires appuyés par le PAM.  Indicateur de réalisation 4.1.2 Taux net de scolarisation: pourcentages de garçons et de filles en âge de fréquenter l'école primaire inscrits dans les écoles primaires et, s'il y a lieu, dans les jardins d'enfants et les écoles secondaires appuyés par le PAM.  Indicateur de réalisation 4.1.3 Taux de scolarisation des orphelins et des enfants vulnérables des ménages recevant des rations à emporter.
	Indicateur de produit 4.1.2 Tonnage effectif de produits alimentaires distribués par le biais de chaque activité en pourcentage du volume prévu, par catégorie de projets et par produit.	Réalisation 4.2 Assiduité accrue des garçons et des filles dans les écoles appuyées par le PAM.	Indicateur de réalisation 4.2.1 Taux d'assiduité: pourcentages de garçons et de filles qui vont en classe dans les écoles primaires et, s'il y a lieu, dans les jardins d'enfants et les écoles secondaires appuyés par le PAM.  Indicateur de réalisation 4.2.2 Taux de scolarisation: pourcentage des orphelins et des enfants vulnérables de ménages recevant des rations à emporter qui vont en classe.
	Indicateur de produit 4.1.3 Nombre effectif de participants à chaque activité en pourcentage du nombre prévu, par catégorie de bénéficiaires et par sexe.	Réalisation 4.3 Capacité accrue des garçons et des filles fréquentant les écoles appuyées par le PAM de se concentrer et d'apprendre.	Indicateur de réalisation 4.3.1 Appréciation par les maîtres de la capacité des enfants de se concentrer et d'apprendre à l'école grâce à l'alimentation scolaire.



<b>TABLEAU 31: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE PERFORMANCES POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 4</b>			
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de produits</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Indicateurs de réalisations</b>
		Réalisation 4.4 Réduction de l'inégalité entre garçons et filles dans les écoles primaires et secondaires et les centres d'éducation non formelle appuyés par le PAM.	Indicateur de réalisation 4.4.1 Ratio entre filles et garçons inscrits dans les écoles appuyées par le PAM.  Indicateur de réalisation 4.4.2 Ratio entre les femmes et adolescentes et les hommes participant aux activités vivres pour la formation.

### **Objectif stratégique 5: Renforcer les capacités nationales et régionales d'établir et de gérer des programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim**

106. Le renforcement des capacités de ses partenaires n'est pas une activité nouvelle pour le PAM, mais le cadre constitué par les politiques visant à réaliser l'objectif stratégique 5 est nouveau<sup>7</sup>, et le Programme a entrepris de définir pour l'ensemble de l'Organisation une série de réalisations, de produits, d'indicateurs et de types d'activité. Les politiques du PAM dans ce domaine sont fondées sur le principe selon lequel le renforcement des capacités doit être intégré à toutes ses activités. De telles interventions peuvent être liées à des projets spécifiques du PAM ou bien constituer des interventions autonomes non liées à un projet.
107. Le PAM a effectué en août 2004 une enquête tendant à rassembler des données de référence en vue des futures activités de renforcement des capacités. Il ressort de cette enquête que le PAM mène actuellement près de 320 interventions de renforcement des capacités dans 65 pays dans des domaines comme l'exécution des programmes appuyés par une aide alimentaire, le renforcement des mécanismes de formulation des politiques, les échanges d'informations et la sensibilisation du public. Selon le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007, près de 1 pour cent des dépenses opérationnelles du PAM au cours du prochain exercice biennal seront consacrés à des activités liées à l'objectif stratégique 5.

<sup>7</sup> Les politiques prévues pour réaliser cet objectif stratégique sont énoncées dans le document intitulé "Renforcement des capacités nationales et régionales" (WFP/EB.3/2004/4-B). Le mécanisme approuvé pour la mobilisation par le PAM de ressources destinées à de telles interventions est défini dans le document intitulé "Cadre de financement relatif à la mise en oeuvre de la Priorité stratégique 5" (WFP/EB.1/2005/5-A).



## Domaines d'activité

<b>TABLEAU 32: OBJECTIF STRATÉGIQUE 5 — DIX PRINCIPAUX PAYS</b>				
<b>10 PRINCIPAUX PAYS</b>	<b>Tonnes</b>	<b>Dollars</b>	<b>En pourcentage des coûts de l'OS 5</b>	<b>En pourcentage des coûts opérationnels totaux</b>
Éthiopie	-	11 491 045	29,5	0,2
Amérique latine et Caraïbes	-	8 570 004	22,0	0,1
Algérie	-	5 807 543	14,9	0,1
Afghanistan	-	3 156 635	8,1	0,1
Mali	4 382	2 176 890	5,6	0,0
Afrique australe	-	1 319 494	3,4	0,0
Libéria	-	1 000 000	2,6	0,0
Arménie	-	997 740	2,6	0,0
Azerbaïdjan	-	840 000	2,2	0,0
Angola	-	522 432	1,3	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>4 382</b>	<b>35 881 783</b>	<b>92,1</b>	<b>0,6</b>

<b>TABLEAU 33: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE PERFORMANCES POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 5</b>			
<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de produits</b>	<b>Réalisations</b>	<b>Indicateurs de réalisations</b>
Produit 5.1 Fourniture d'une aide visant à renforcer les capacités des pays et des entités régionales participant aux efforts d'aide alimentaire et de réduction de la faim.	<p>Indicateur de produit 5.1.1 Nombre effectif des agents de contrepartie ayant été formés aux échelons local, régional et national dans le cadre des activités d'assistance technique du PAM, en pourcentage du nombre prévu.</p> <p>Indicateur de produit 5.1.2 Nombre de domaines dans lesquels des services techniques et une coopération ont été fournis pour renforcer les capacités.</p>	Réalisation 5.1 Capacité accrue d'identifier les besoins alimentaires, de formuler des stratégies et de mener à bien des programmes appuyés par une aide alimentaire dans les pays cibles.	Indicateur de réalisation 5.1.1 À déterminer.





## SECTION III: BUDGET DES SERVICES D'APPUI POUR 2006–2007

### APERÇU DU BUDGET DES SERVICES D'APPUI

108. L'on trouvera dans cette section un aperçu d'ensemble du budget des services d'appui du PAM pour l'exercice biennal 2006–2007, ainsi qu'une description des activités envisagées pendant l'exercice biennal pour remédier aux points faibles et aux risques identifiés dans le Plan stratégique. L'on y trouvera aussi un bref aperçu des services d'appui financés non pas au titre du budget des CAI mais des fonds d'affectation spéciale constitués par des donateurs. Cette section s'achève sur l'examen de deux aspects des politiques financières du Programme concernant les CCEG et l'article 9.9 du Règlement financier et des informations d'actualité sur la réforme des Nations Unies.
109. Conformément au modèle d'harmonisation des budgets élaboré dans le cadre du système des Nations Unies et à la pratique des exercices biennaux précédents, le projet de budget du PAM pour 2006–2007 fait apparaître séparément les coûts d'appui et les coûts opérationnels. D'autres organismes des Nations Unies établissent un seul et même budget pour les coûts d'appui, mais le PAM doit, en raison de la spécificité de ses modalités de financement, regrouper le budget des CAD et celui des coûts AAP pour donner une vue d'ensemble du coût des services d'appui.
110. Le budget des services d'appui est conçu de manière à permettre au siège, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays d'appuyer de manière efficace et efficiente, directement ou indirectement, par le biais de leurs activités de gestion et d'administration et d'appui aux programmes, les opérations entreprises par le PAM.
111. Le tableau 34 récapitule le budget total des services d'appui pour 2006–2007, qui combine les composantes CAD et AAP, avec une indication des chiffres effectifs correspondants pour 2002–2003 et des estimations pour 2004–2005. Il en ressort que le budget requis pour fournir les services d'appui nécessaires pour des activités d'un montant total de 6,353 milliards de dollars se monte à 1,052 milliard de dollars, soit 17 pour cent du total.



<b>TABLEAU 34: BUDGET DES SERVICES D'APPUI DU PAM (AAP et CAD)</b>			
	<b>2002–2003 chiffres effectifs</b>	<b>2004–2005 estimations</b>	<b>Projet de budget pour 2006–2007</b>
	<b>(en milliers de dollars)</b>		
Appui aux programmes—bureaux régionaux et bureaux de pays	589 978	667 348	783 212
Appui aux programmes—siège	21 082	39 818	37 590
<b>Total partiel, appui aux programmes</b>	<b>611 060</b>	<b>707 166</b>	<b>820 802</b>
Gestion et administration	128 444	214 330	206 359
<b>Total partiel, budget ordinaire des services d'appui</b>	<b>739 504</b>	<b>921 496</b>	<b>1 027 161</b>
Fonds pour l'équipement et le renforcement des capacités <sup>8</sup>	0	49 095	24 975
<b>TOTAL, BUDGET DES SERVICES D'APPUI</b>	<b>739 504</b>	<b>970 591</b>	<b>1 052 136</b>
	<b>(en pourcentage)</b>		
	<b>2002–2003 chiffres effectifs</b>	<b>2004–2005 estimations</b>	<b>Projet de budget pour 2006–2007</b>
Appui aux programmes en pourcentage du budget total du PAM	12	11,8	12,9
Gestion et administration en pourcentage du budget total du PAM	2,5	3,6	3,2
Appui aux programmes et gestion et administration en pourcentage du budget total du PAM, non compris les fonds d'équipement et de renforcement des capacités	14,6	15,4	16,2
Appui aux programmes et gestion et administration en pourcentage du budget total du PAM y compris les fonds d'équipement et de renforcement des capacités	14,6	16,2	16,2

### Aspects du cadre stratégique visés par le budget des services d'appui

112. Le Plan stratégique (2006–2009) a identifié au niveau de l'ensemble de l'Organisation six points faibles, et ceux auxquels tendra principalement à remédier le budget des services d'appui concernent l'établissement de rapports sur les résultats obtenus (quatrième point faible), et la collecte de fonds et la communication (cinquième et sixième points faibles).

<sup>8</sup> Fonds d'équipement, Fonds pour la sécurité, Fonds pour l'introduction de la gestion axée sur les résultats et Fonds pour le renforcement de la gestion financière en 2004–2005. Fonds d'équipement, Fonds pour l'introduction de la gestion axée sur les résultats et Fonds pour le renforcement de la gestion financière en 2006–2007.



### **Quatrième point faible: questions liées à la gestion axée sur les résultats**

113. Pendant tout l'exercice biennal 2004–2005, la Division de la gestion axée sur les résultats a collaboré étroitement avec toutes les unités du Programme afin de mieux documenter les résultats obtenus par le PAM. Ce dernier envisage d'achever l'introduction de la GAR pendant l'exercice biennal 2006–2007, et il est par conséquent proposé de maintenir le Fonds pour l'introduction de la GAR.

### **Cinquième et sixième points faibles: collecte de fonds et communication**

114. Pendant l'exercice biennal 2004–2005, le Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FD) a été renforcé et ses ressources ont été considérablement accrues, principalement pour pouvoir créer un groupe restreint chargé des relations avec le secteur privé, investir dans les activités de collecte de fonds en décentralisant les relations avec les donateurs et en étoffant les activités de plaidoyer. Cet investissement a permis de mobiliser 1 milliard de dollars de recettes supplémentaires. Pour l'exercice biennal 2006–2007, il est proposé de maintenir au même niveau les ressources allouées à FD, de poursuivre les activités de plaidoyer et de continuer à rehausser la visibilité du PAM dans le monde entier. La poursuite de la décentralisation des activités de collecte de fonds conduira le PAM à ouvrir un nouveau bureau à Riyadh, à établir un service des relations avec les donateurs à Hong Kong et à Séoul et à transformer son bureau de Beijing (Chine), qui est actuellement un bureau de pays ordinaire, pour en faire un bureau chargé de la collecte de fonds.

### **Autre point faible: capacités opérationnelles**

115. Lorsque le Plan stratégique (2006–2009) a été élaboré, au cours du premier semestre de 2005, le PAM devait faire face à l'impact d'une crise d'ampleur sans cesse croissante au Darfour, de la nouvelle situation d'urgence causée par le tsunami dans l'océan Indien et des besoins croissants au Niger. Il est apparu clairement à la direction du PAM, pendant cette période, qu'il fallait ajouter à la liste susmentionnée un point faible supplémentaire, à savoir la difficulté pour le PAM de faire face efficacement et simultanément à trois crises soudaines de grande envergure. Le présent Plan de gestion envisage de remédier à ce nouveau point faible en renforçant les capacités du Programme sur le terrain, en améliorant l'appui technique, en accroissant les capacités d'achat et de transport des produits et en améliorant les services aériens d'appui et les plans d'intervention en cas d'urgence.

### **Risques**

116. Le PAM s'emploiera à atténuer les risques auxquels il est exposé, qui sont énumérés plus haut, par le biais d'activités spécifiques dans le cadre de ses services d'appui.

⇒ *Premier risque: manque de financement*

117. Le manque de financement constitue un risque réel et constant pour le PAM qui propose donc de poursuivre ses investissements dans le domaine de la collecte de fonds, spécialement dans les domaines de la sensibilisation du public et de la communication.



⇒ *Risque deux: contraintes financières résultant des fluctuations des prix sur les marchés*

118. L'on s'attachera à pallier ce risque grâce à la création du nouveau poste de Directeur financier, qui sera chargé de superviser les activités de la Division des finances (ADF) et de OEDB. Le regroupement de ces deux unités permettra: i) de garantir une coordination accrue et de clore ainsi, du point de vue financier, le circuit planification/budgétisation/exécution/rapports; ii) de mieux intégrer les informations disponibles pour faciliter la prise de décisions et l'établissement de rapports; iii) de fournir un soutien et des avis plus solides et plus cohérents aux bureaux de terrain et aux autres unités de l'Organisation; iv) de fournir aux cadres des avis mieux fondés et plus complets en matière financière; et v) dans certains cas, d'éliminer des chevauchements d'attribution.

119. Ce changement est l'aboutissement logique de l'initiative de renforcement de la gestion financière. Alors que des efforts sont déployés pour renforcer les capacités de gestion financière du Programme (dans des domaines comme la dotation en personnel, la formation, les rapports, la formulation de politiques, l'établissement de manuels, etc.), il est nécessaire aussi d'améliorer la structure qui est à la base de ces capacités. Le regroupement de ces deux bureaux constituera une base solide qui permettra d'utiliser au mieux les ressources financières du Programme.

⇒ *Risque trois: sécurité*

120. Pour faire face à ce risque, le PAM a constitué pendant l'exercice biennal 2004–2005 un Fonds spécial pour la sécurité d'un montant de 20 millions de dollars. L'on trouvera au paragraphes 235 à 240 une analyse du budget de la sécurité.

⇒ *Risque quatre: capacités du personnel et persévérance de ce dernier dans les environnements de travail stressants*

121. Le PAM a décidé d'instituer à l'intention des fonctionnaires recrutés sur le plan international un nouveau programme de gestion des carrières afin d'améliorer le recrutement, l'organisation des carrières, la formation, les mutations et les promotions. Le projet élaboré à l'intention des agents nationaux tendra à améliorer la situation contractuelle des fonctionnaires recrutés sur le plan local, en particulier de ceux qui sont au service du Programme depuis plus de cinq ans sur la base de types de contrats de service spéciaux et de contrats de louage de services. Afin de récompenser les services fournis par ce groupe d'environ 1 800 employés fidèles et dévoués, le PAM envisage, dans tous les cas où cela sera possible, de transformer leur statut contractuel en engagements de durée déterminée, ce qui en fera des fonctionnaires des Nations Unies à part entière, avec tous les droits et les privilèges que cela entraîne, tout en leur donnant la possibilité d'être inscrits à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Tel sera l'un des résultats des enquêtes détaillées sur la situation du personnel qui ont été menées par la plupart des bureaux de pays, et l'opération devrait être achevée au cours du premier trimestre de 2006.



⇒ *Risque cinq: dispersion des efforts du PAM par suite d'initiatives trop nombreuses*

122. Le PAM a récemment créé un bureau spécifiquement chargé de la gestion du changement pour garantir l'application, dans l'ensemble de l'Organisation, d'une approche coordonnée des nombreux changements nécessaires.

### Coûts d'appui directs

123. Les CAD devraient pendant l'exercice biennal 2006–2007 se monter à 659 millions de dollars, soit 63 pour cent du total des dépenses d'appui prévues au budget. Le montant des ressources requises au titre de CAD pour cet exercice est supérieur, de 18 pour cent, au montant estimatif des dépenses CAD pour 2004–2005. L'augmentation des dépenses encourues au titre des CAD est due pour une large part:

- au fléchissement du dollar des États-Unis au cours des 18 premiers mois de l'exercice biennal et à l'augmentation concomitante des dépenses de personnel;
- à l'augmentation des opérations spéciales;
- à l'accroissement des dépenses de sécurité imputables aux CAD.

124. Les dépenses afférentes aux CAD devraient, selon les projections, représenter 10,3 pour cent des coûts totaux, contre 9,3 pour cent en 2004–2005.

125. Les bureaux de pays, pour réduire au minimum l'augmentation des dépenses prévues au titre des CAD pour l'exercice biennal 2006–2007, se sont employés à limiter les dépenses et à partager les coûts avec d'autres organismes des Nations Unies, les partenaires d'exécution et les organismes de contrepartie. En outre, l'attention accrue qui a été accordée à la gestion des avoirs affectés aux opérations en cours a permis de réduire les dépenses d'équipement et les dépenses récurrentes projetées.

126. Pour 2006–2007, les bureaux de pays ont préparé des budgets des CAD sur la base du total des ressources requises pour exécuter le budget opérationnel. Le tableau 35 présente le montant total des dépenses afférentes aux CAD, par région.

<b>TABLEAU 35: COÛTS D'APPUI DIRECTS, PAR RÉGION (en milliers de dollars)</b>			
	<b>2002–2003 chiffres effectifs</b>	<b>2004–2005 estimations</b>	<b>Projet de budget pour 2006–2007</b>
ODB Asie	41 888	81 626	72 438
ODPC Amérique latine et Caraïbes	7 874	10 089	23 837
ODC Méditerranée, Moyen-Orient et Asie centrale	233 999	133 858	68 009
ODK Afrique orientale et centrale	115 974	202 699	363 102*
ODD Afrique de l'Ouest	29 859	56 588	70 215
ODJ Afrique australe	77 863	72 850	62 055
<b>TOTAL</b>	<b>507 457</b>	<b>557 710</b>	<b>659 654</b>

\* Dans la région ODK, le Soudan représente 214 millions de dollars, soit 32 pour cent du coût total.



<b>TABLEAU 36: COÛTS D'APPUI DIRECTS, PAR ÉLÉMENT DE DÉPENSE (en milliers de dollars)</b>		
	<b>2004–2005 estimations</b>	<b>Projet de budget pour 2006–2007</b>
Personnel	296 085	365 637
Consultants	43 250	31 936
Voyages	73 635	75 390
Communications	18 723	17 277
Systèmes d'information	30 222	23 280
Autres dépenses administratives	35 795	146 134
<b>TOTAL</b>	<b>557 710</b>	<b>659 654</b>

### **Mécanisme d'avances au titre des coûts d'appui directs (MACAD)**

127. Le MACAD a été approuvé par le Conseil d'administration en 1999 dans le cadre des politiques révisées de dotation en ressources et de financement à long terme. Du fait de l'accroissement de la demande, le Conseil d'administration a, en 2004–2005, approuvé une augmentation du montant du MACAD, qui a ainsi été porté à 60 millions de dollars.
128. Un mécanisme d'avances au titre des autres COD s'avérant de plus en plus nécessaire, le Secrétariat a informé le Conseil à sa session annuelle de 2005, par le biais de la mise à jour du Plan de gestion, qu'il avait l'intention d'avoir plus largement recours au MACAD et de commencer à accorder des avances au titre des autres COD et à toutes les catégories d'activités, et ce pour les raisons suivantes:
- la nature et le moment des dépenses afférentes aux autres COD sont semblables à la composante des dépenses autres que de personnel liées aux CAD: souvent, ces dépenses doivent être engagées dès le début d'une opération pour faciliter son exécution;
  - le rôle important que jouent beaucoup d'opérations spéciales (qui comportent des composantes considérables financées au moyen des autres COD) pour faciliter d'autres opérations; des retards dans l'exécution des opérations spéciales peuvent avoir indirectement des effets significatifs sur d'autres activités; et
  - l'accent de plus en plus marqué qui est mis sur le recours aux partenaires d'exécution et aux organismes de contrepartie, pour lesquels les autres COD constituent un élément important.
129. Depuis le début de l'exercice biennal 2004–2005, le PAM a avancé, sous réserve de remboursement, un montant de 172,7 millions de dollars au titre du MACAD, dont 40 millions de dollars pour des activités de développement, 123,4 millions de dollars pour des opérations d'urgence et des IPSR et 9,3 millions de dollars pour des opérations spéciales. Le MACAD a ainsi appuyé 103 opérations entreprises dans 70 pays. Pour les premiers mois de 2005, l'encours des avances accordées par le PAM dépassait 50 millions de dollars au total, ce qui correspond au taux d'utilisation du Mécanisme le plus élevé qui ait été enregistré depuis sa création.
130. En 2004, il a été avancé 22,7 millions de dollars pour aider le bureau du PAM au Soudan à faire face dans ce pays aux besoins croissants dans des domaines autres que



l'aide alimentaire. Pour une large part, cette avance a servi à financer les activités dans le Darfour. Ce financement a permis au bureau de pays d'avoir immédiatement accès aux ressources devant lui être allouées au titre des CAD, ce qui lui a permis de recruter du personnel supplémentaire et de renforcer la présence du PAM dans le pays. Ces fonds ont servi à acheter du matériel (matériel informatique, véhicules, etc.) ainsi qu'à ouvrir deux nouveaux bureaux auxiliaires dans la grande région du Darfour.

131. Pendant la crise déclenchée par le tsunami, le PAM a pu intervenir rapidement en allouant au bureau régional, en quelques jours, un montant de 16,3 millions de dollars prélevés sur le MACAD, ce qui a permis à ODB d'organiser et d'exécuter immédiatement des opérations.
132. Le MACAD a joué un rôle capital en permettant de poursuivre beaucoup d'autres opérations lorsque les ressources manquaient.
133. À ce jour, toutes les avances accordées sur le MACAD ont été remboursées.

## BUDGET AAP

### Aperçu général

134. Le budget AAP sert à financer l'appui aux programmes et la gestion et l'administration. Les services d'appui financés au titre du budget AAP sont considérés comme des coûts indirects en ce sens qu'ils ne sont pas liés à une opération déterminée.
135. Le budget AAP est lié au montant des ressources disponibles et repose à la fois sur les objectifs du PAM et sur sa capacité de mobiliser des ressources. Il reflète la position du Conseil d'administration, à savoir que les processus fondamentaux du PAM doivent être financés au titre du budget AAP.
136. Les activités du PAM ont considérablement augmenté au cours des trois derniers exercices biennaux et cette tendance se reflète dans l'ensemble du projet de budget pour 2006–2007. Toutefois, étant donné les incertitudes qui entourent le financement du Programme, il importe de contenir l'augmentation des dépenses AAP tant qu'il n'est pas établi que des ressources seront disponibles pour financer cette augmentation. Le montant total du projet de budget des coûts indirects représente par conséquent une réduction de 5 pour cent par rapport à l'exercice biennal 2004–2005:

<b>TABLEAU 37: COÛTS INDIRECTS TOTAUX</b>		
	<b>2004–2005 prévisions</b>	<b>Projet de budget pour 2006–2007</b>
Dépenses ordinaires AAP	297	368
Impact sur le budget AAP des fluctuations des taux de change	66	-
Fonds pour l'équipement et le renforcement des capacités	49	25
<b>Total des coûts indirects</b>	<b>412</b>	<b>393</b>



137. Dans le projet de budget pour 2006–2007, 37 pour cent du total des coûts d'appui doivent être couverts au titre du budget AAP, contre 42 pour cent pour 2004–2005 (montant ajusté pour tenir compte des variations des taux de change). Le budget ordinaire AAP se monte à 367,5 millions de dollars. En outre, il est demandé 25,5 millions de dollars de crédit au titre de l'équipement et du renforcement des capacités, ce qui porterait le total des dépenses AAP à 393 millions de dollars.
138. La stratégie suivie pour élaborer le budget AAP de l'exercice biennal 2006–2007 a été fondée sur quatre paramètres:
- renforcer les opérations sur le terrain pour que le PAM puisse faire face simultanément à jusqu'à trois situations d'urgence soudaines de grande ampleur;
  - poursuivre les investissements dans les activités de collecte de fonds et de communication pour collecter des dons accrus et ainsi financer plus complètement les programmes approuvés;
  - maintenir à des niveaux adéquats l'appui financier et l'appui en ressources humaines fournis pour les activités sur le terrain;
  - renforcer l'appui technique, l'achat de produits alimentaires, le transport, la préparation des interventions en cas d'urgence et les services aériens d'appui sur le terrain.
139. Le volume des opérations du PAM ayant considérablement augmenté depuis six à huit ans—spécialement par suite de la multiplication des opérations d'urgence et des IPSR—il est nécessaire de continuer à renforcer l'appui sur le terrain. Pendant le prochain cycle budgétaire, l'on poursuivra le processus de décentralisation afin de rapprocher autant que possible l'appui fourni des bénéficiaires. Ainsi certaines des ressources AAP ont été transférées du siège et des bureaux régionaux aux bureaux de pays et une nouvelle structure de financement de ces bureaux est proposée. L'examen des procédures de l'Organisation et l'examen des opérations ont orienté le PAM vers la poursuite de la décentralisation de la prise de décisions pour l'exécution et la gestion des opérations.
140. L'on trouvera au tableau 38 une comparaison du projet de budget AAP pour l'exercice biennal 2006–2007, par rubrique budgétaire, des chiffres effectifs de 2002–2003 et des estimations pour 2004–2005.



<b>TABLEAU 38: BUDGET AAP, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE (en milliers de dollars)</b>									
	<b>2002–2003 Effectifs financés au titre du budget AAP</b>			<b>2004–2005 Effectifs financés au titre du budget AAP</b>			<b>2006–2007 Effectifs financés au titre du budget AAP</b>		
	<b>Adm.</b>	<b>Total</b>	<b>Coût total</b>	<b>Adm.</b>	<b>Total</b>	<b>Coût total</b>	<b>Adm.</b>	<b>Total</b>	<b>Coût total</b>
Appui aux programmes-bureaux régionaux et bureaux de pays	157	655	<b>82 521</b>	205	807	<b>109 638</b>	222	829	<b>123 558</b>
Appui aux programmes-siège	45	108	<b>21 082</b>	72	147	<b>39 818</b>	84	150	<b>37 590</b>
Gestion et administration	236	488	<b>128 444</b>	345	646	<b>214 330</b>	327	619	<b>206 359</b>
<b>TOTAL</b>	<b>438</b>	<b>1 251</b>	<b>232 048</b>	<b>622</b>	<b>1 600</b>	<b>363 787</b>	<b>633</b>	<b>1 598</b>	<b>367 507</b>

Note: La colonne des coûts totaux reflète aussi bien les dépenses de personnel que les autres dépenses.

### **Appui aux programmes – bureaux régionaux et bureaux de pays**

141. En 2006–2007, la composante AAP du budget des services d'appui financera les activités de 77 bureaux de pays, de 6 bureaux régionaux et de 1 bureau sous-régional<sup>9</sup>.
142. Le tableau 39 ci-dessous présente la répartition par région des postes et des coûts financés au titre de cette catégorie de ressources pour 2006–2007 en comparaison des chiffres de 2002–2003 et de 2004–2005.

<sup>9</sup> Les dépenses afférentes au bureau sous-régional de Yaoundé sont incluses dans les chiffres concernant ODD.



<b>TABLEAU 39: APPUI AUX PROGRAMMES—BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS, PAR RÉGION (en milliers de dollars)</b>									
	2002–2003			2004–2005			2006–2007		
	Adm.	Total	Coût total	Adm.	Total	Coût total	Adm.	Total	Coût total
Asie (ODB)	25	95	<b>12 335</b>	30	116	<b>15 602</b>	35	113	<b>17 803</b>
Amérique latine et Caraïbes (ODPC)	24	98	<b>14 379</b>	28	112	<b>16 629</b>	30	113	<b>16 758</b>
Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale (ODC)	27	134	<b>14 702</b>	39	158	<b>20 178</b>	43	165	<b>23 341</b>
Afrique de l'Ouest (ODD)	35	152	<b>16 782</b>	48	194	<b>25 131</b>	52	213	<b>28 776</b>
Afrique orientale et centrale (ODK)	26	103	<b>14 723</b>	32	124	<b>16 084</b>	35	105	<b>18 612</b>
Afrique australe (ODJ)	20	73	<b>9 600</b>	28	103	<b>14 012</b>	29	121	<b>16 268</b>
Fonds pour dépenses imprévues sur le terrain						<b>2 000</b>			<b>2 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>655</b>	<b>82 521</b>	<b>205</b>	<b>807</b>	<b>109 638</b>	<b>222</b>	<b>829</b>	<b>123 558</b>

Note: La colonne des coûts totaux comprend les dépenses de personnel et les autres dépenses. Les ressources disponibles au titre du fonds pour dépenses imprévues sur le terrain sont allouées selon que de besoin.

143. Les crédits demandés au titre de cette composante se montent à 123,6 millions de dollars contre 109,6 millions de dollars pour l'exercice biennal 2004–2005, soit une augmentation de 14,0 millions de dollars par rapport aux dernières estimations pour 2004–2005, imputable principalement au renforcement des bureaux de pays.
144. Pendant l'exercice biennal 2004–2005, le PAM a établi de nouveaux bureaux de pays en Namibie, au Swaziland et au Timor-Leste. Pendant l'exercice biennal 2006–2007, le PAM envisage de convertir le bureau de pays de Chine en bureau de collecte de fonds/de liaison. Pour ledit exercice, le nombre total de bureaux de pays prévu sera par conséquent de 77.

### Restructuration des bureaux de pays

145. Pendant l'exercice biennal 2004–2005, le Secrétariat a collaboré avec le Conseil d'administration pour procéder à un examen des procédures de l'Organisation qui a débouché sur des pratiques améliorées dont le résultat sera de confier des responsabilités opérationnelles accrues aux bureaux de pays et a donné à ces derniers plus de flexibilité dans la gestion des ressources destinées à l'exécution des opérations du PAM. Certains bureaux sont dotés de toutes les capacités requises pour assumer ces responsabilités



accrues, mais d'autres ont encore besoin d'un appui. Aussi a-t-il été prévu des ressources additionnelles pour fournir un appui supplémentaire aux bureaux de pays.

146. Comme indiqué dans la quatrième note<sup>10</sup> présentée au Conseil d'administration au sujet de l'application du Plan de gestion pour 2004–2005, un groupe de travail interne a été créé en juillet 2004 et chargé d'évaluer la nécessité de renforcer les petits bureaux de pays pour leur permettre de mener à bien les tâches qu'ils devront entreprendre à la suite de la décentralisation.
147. Le groupe de travail a présenté ses conclusions préliminaires au Directeur exécutif en novembre 2004. Ses principales constatations étaient qu'à l'époque, 33 bureaux de pays étaient considérés comme de petits bureaux au regard de deux critères: volume des activités et capacité de générer des ressources au titre des CAD. Le groupe de travail a mis en relief le fait que les ressources disponibles pour permettre au Programme de s'acquitter de sa responsabilité en matière de programmation, notamment dans des domaines thématiques comme le VIH/sida et la nutrition, la gestion financière et les rapports étaient limités. Sur la base de la proposition préliminaire, le Directeur exécutif a approuvé à titre intérimaire une structure standard révisée financée au moyen du budget AAP applicable aux petits bureaux en 2005; cette structure comporte un poste d'administrateur ou un poste d'administrateur national supplémentaire, selon la complexité des opérations. Cette initiative a été financée en partie au moyen des économies internes réalisées sur les dépenses de personnel et en partie au moyen de réaffectations internes des grands bureaux en faveur des petits bureaux de pays. Les petits bureaux de pays ont été renforcés au moyen d'un investissement ponctuel dans le matériel informatique financé au moyen du Fonds d'équipement.
148. Pour l'exercice biennal 2006–2007, il est proposé d'institutionnaliser cette nouvelle structure des bureaux de pays, qui s'appliquerait non plus à 33 mais à 42 petits bureaux.
149. Le tableau 40 présente trois structures différentes pour les bureaux de pays:

<b>TABLEAU 40: STRUCTURES STANDARD DES BUREAUX DE PAYS</b>		
<b>Dimensions du pays</b>	<b>Allocation au titre du budget AAP</b>	<b>Nombre de bureaux de pays</b>
Grand	Un directeur de pays	10
Moyen	Un directeur de pays plus 400 000 dollars de dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents nationaux financés au titre du budget AAP.	25
Petit	Un directeur de pays, plus un poste supplémentaire d'administrateur, plus 400 000 dollars de dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents nationaux financés au moyen du budget AAP.	42

150. Un grand bureau de pays est défini comme un bureau dont les activités représentent plus de 200 000 tonnes de produits par exercice biennal. Un bureau de pays moyen est un bureau dont le volume d'activité prévu est inférieur à 200 000 tonnes de produits par exercice biennal et dont 80 pour cent du montant total des CAD prévus représente plus de 2 millions de dollars. Un petit bureau de pays est un bureau dont le volume d'activité est

<sup>10</sup> WFP/EB.A/2005/6-E/1.



inférieur à 200 000 tonnes de produits par exercice biennal et dont 80 pour cent du montant total des CAD prévus représente moins de 2 millions de dollars.

151. Beaucoup de bureaux de pays ont de plus en plus largement recours à des agents nationaux, ce qui se traduit par des économies substantielles. En outre, les agents nationaux qualifiés bénéficient de la priorité dans le cadre du processus de réaffectation pour passer dans la catégorie des fonctionnaires recrutés sur le plan international.

### **Examen des opérations**

152. À la suite des premières transformations introduites et étant donné la nécessité de faire le bilan du processus de décentralisation entrepris au PAM en commençant par le terrain et en remontant vers le haut, il a été commencé en septembre 2004 un examen des opérations dont le but est d'optimiser la structure de gestion et la structure des services d'appui du PAM pour permettre aux bureaux de pays de réaliser plus efficacement le mandat de l'Organisation, avec le maximum de soutien du siège et des bureaux régionaux.
153. L'examen est parvenu à la conclusion que le PAM avait avancé dans la décentralisation des processus de décisions et d'appui opérationnel en élargissant les pouvoirs délégués aux responsables de terrain, en réinstallant les bureaux régionaux en dehors de Rome et en restructurant les services d'appui et de gestion au siège et en dehors du siège.
154. L'équipe chargée de l'examen des opérations du PAM est parvenue à la conclusion que des responsabilités et des pouvoirs considérables avaient été décentralisés au profit des bureaux de pays. Les directeurs de pays considèrent que les pouvoirs qui leur ont été délégués sont suffisants pour pouvoir s'acquitter des opérations dont ils sont chargés.
155. La décentralisation a contribué à déplacer le centre de gravité en matière de délégations de pouvoirs et de contrôle opérationnel du siège vers les bureaux de pays, mais cela a fait apparaître plusieurs autres problèmes, en particulier l'insuffisance des échanges d'informations entre le terrain et le siège causée par un "fossé de la communication" de plus en plus large; la dispersion des services d'appui technique et administratif entre les bureaux régionaux et le siège et une coordination difficile des nombreuses mesures prises pour améliorer la gestion. Aussi l'équipe chargée de l'examen des opérations a-t-elle formulé des recommandations tendant à assurer: i) la coordination et la communication des changements introduits dans l'Organisation, aussi bien horizontalement que verticalement, pour éviter d'entendre dire, comme c'est constamment le cas, "trop d'initiatives, trop de changements"; ii) la participation de tous les bureaux de pays à la gestion de l'évolution; et iii) l'identification de la combinaison idéale pour ce qui est de la gamme, du type, de l'emplacement et du niveau des services d'appui administratifs et techniques fournis aux bureaux de pays.
156. Le processus d'examen des opérations n'est pas encore terminé. Une des activités prévues d'ici à la fin de l'année consistera à revoir et à affiner le mandat des bureaux régionaux ainsi qu'à rationaliser l'appui technique fourni par les services chargés des opérations et de la formulation des politiques du PAM à Rome. Le résumé du rapport préliminaire de l'examen des opérations est présenté à l'annexe VI.

### **Examens régionaux**

157. L'on trouvera dans cette section un aperçu de la situation dans les six régions où le PAM mène des activités opérationnelles, avec une indication des plans prévus pour l'exercice biennal 2006–2007.



## Région Asie (ODB)

158. ODB couvre les opérations menées dans 11 pays, dont certains constituent pour le PAM les cas les plus difficiles. Il appuie actuellement des programmes au Bangladesh, au Bhoutan, au Cambodge, en Inde, en Indonésie, au Laos, au Myanmar, au Népal, en RPD de Corée, à Sri Lanka et à Timor-Leste. Au cours de l'exercice biennal à venir, environ 15 pour cent des besoins totaux d'aide alimentaire viendront de la région ODB.
159. Environ 450 millions des 800 millions de pauvres souffrant de la faim du monde vivent en Asie. La région connaît des taux de malnutrition élevés: 60 pour cent des enfants touchés y vivent. L'Asie est par ailleurs exposée aux catastrophes naturelles, et quelque 80 pour cent des populations affectées par les catastrophes dans le monde vivent dans la région.
160. Les programmes appuyés par le PAM dans la région de l'Asie sont divers et vont de vastes opérations d'urgence dans les pays affectés par le tsunami et en RPD de Corée à des projets de développement à long terme au Bangladesh, en Inde, au Népal et au Cambodge dans les domaines de l'alimentation scolaire et des activités vivres-contre-travail. Au Bangladesh et au Népal, le PAM fournit également une assistance à environ 130 000 réfugiés venus du Myanmar et du Bhoutan.
161. Au cours de l'exercice biennal à venir, le PAM prévoit de secourir 18,5 millions de bénéficiaires en 2006 et 18,3 millions en 2007 en leur fournissant environ 2,3 millions de tonnes de produits. Le montant total net du budget opérationnel de ODB pour l'exercice (déduction faite des reports de 2005 prévus) est estimé à 778 millions de dollars.

## Région Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale (ODC)

162. ODC couvre 16 pays: Afghanistan, Albanie, Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Égypte, Fédération de Russie, Géorgie, Iraq, Jordanie, Pakistan, République islamique d'Iran, Territoire palestinien occupé, Syrie, Tadjikistan et Yémen. La région ODC représente environ 11 pour cent des besoins totaux d'aide alimentaire du PAM pour l'exercice biennal à venir.
163. L'imprévisibilité de la situation politique et de la sécurité dans la région pourrait compliquer la planification à moyen et à long terme. ODC mène dans la région des IPSR et des opérations d'urgence visant à sauver des vies humaine en Afghanistan, en Ingushetie et en Tchétchénie ainsi que des programmes d'assistance de longue durée aux réfugiés se trouvant en Iran. En outre, le bureau s'occupe en Égypte, en Jordanie, au Pakistan, en Syrie et au Yémen de projets de développement à long terme visant à cibler l'aide alimentaire par le biais d'interventions dans les domaines de la santé et de l'éducation dans les districts les plus vulnérables ainsi qu'à fournir un appui aux organismes locaux de contrepartie.
164. Au cours de l'exercice biennal à venir, le PAM prévoit de secourir 11,8 millions de bénéficiaires en 2006 et 8,7 millions en 2007 en leur fournissant 1 million de tonnes de produits. Le montant total net du budget opérationnel de ODC pour l'exercice biennal à venir (déduction faite des reports de 2005 prévus) est estimé à 570 millions de dollars.

## Région Afrique de l'Ouest (ODD)

165. ODD couvre 18 pays: Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sénégal, Sierra Leone, Sao Tomé-et-Principe et Tchad. Du fait de l'étendue de la région, un bureau sous-régional a été créé à Yaoundé (ODDY). La région couverte



par ODD devrait représenter environ 8,4 pour cent des besoins totaux de produits alimentaires au cours de l'exercice biennal à venir.

166. La région ODD demeure affectée par des problèmes qui s'aggravent mutuellement: persistance des conflits, catastrophes naturelles récurrentes, pauvreté chronique et insécurité alimentaire, autant d'éléments qui peuvent déboucher sur de véritables crises.
167. Au cours de l'exercice biennal à venir ODD devra résoudre trois grands problèmes: i) atténuer les menaces pour la survie des populations représentées par les conflits intérieurs dans la sous-région; ii) préserver les moyens de subsistance des communautés directement ou indirectement affectées par les situations d'urgence; et iii) gérer les séquelles de la sérieuse crise alimentaire provoquée par la sécheresse et la pire invasion de criquets pèlerins enregistrée depuis 15 ans qui a affecté la majeure partie du Sahel, région qui comprend surtout des pays classés tout en bas de l'échelle pour ce qui est de l'indice de développement humain.
168. Bien que confrontée à deux contraintes majeures—à savoir un financement limité de la part des donateurs et des effectifs réduits—ODD devra continuer à fournir un appui aux bureaux de pays pour les aider à préparer des plans d'intervention en cas d'urgence (y compris des plans d'alerte rapide), à réaliser des évaluations de la vulnérabilité, à concevoir et à exécuter des programmes, le tout conformément à la GAR.
169. Au cours de l'exercice biennal à venir, le PAM prévoit de secourir 7,7 millions de bénéficiaires en 2006 et 7,1 millions en 2007 en leur livrant 644 000 tonnes de produits. Le montant total net du budget opérationnel de ODD pour cet exercice (déduction faite des reports de 2005 prévus) est estimé à 421 millions de dollars.

### Région Afrique australe (ODJ)

170. ODJ fournit un appui technique et opérationnel à 9 pays de la région: Angola, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, Namibie, Swaziland, Zambie et Zimbabwe. La région représente environ 10,4 pour cent du total des produits alimentaires dont le PAM aura besoin au cours de l'exercice biennal à venir.
171. La crise que traverse actuellement la sécurité alimentaire dans la région est le résultat de toute une série de facteurs liés à l'environnement, à la conjoncture économique et à la gouvernance ainsi qu'à la pandémie de VIH/sida, qui réduit la capacité des populations de faire face à la pauvreté, aux catastrophes, à l'instabilité politique, au déclin de l'activité économique, aux contraintes politiques, à la pénurie de devises, à l'inflation et au chômage. La plupart des personnes contaminées par le VIH/sida ont de 15 à 49 ans, c'est-à-dire qu'elles appartiennent au groupe d'âge le plus productif. En Afrique australe, les femmes qui travaillent au foyer et dans l'agriculture, et doivent donc aussi transmettre les techniques agricoles aux enfants, représentent 59 pour cent des personnes contaminées.
172. Au cours de l'exercice biennal à venir, l'IPSR régionale sera poursuivie au Lesotho, au Malawi, au Mozambique, en Namibie, au Swaziland, en Zambie et au Zimbabwe pour fournir une assistance à 7,1 millions de bénéficiaires en 2006 et 1,6 million en 2007. En Angola, le PAM continuera de fournir une assistance pour faciliter la réinstallation et la réinsertion de quelque 500 000 PDI et anciens combattants.
173. Les problèmes des réfugiés demeureront au premier plan dans la région ODJ en 2006 et 2007. Le PAM continuera, dans le cadre des différentes IPSR menées dans les pays intéressés, à fournir une assistance à 98 000 personnes réfugiées en Namibie, au Malawi et en Zambie par an.



174. Pendant l'exercice biennal à venir, le PAM prévoit de fournir une aide à 9,3 millions de bénéficiaires en 2006 et 3,9 millions en 2007 en leur apportant 1,1 million de tonnes de produits alimentaires. Le montant total net du budget opérationnel de ODJ pour l'exercice biennal à venir (déduction faite des reports pour 2005 prévus) est estimé à 538 millions de dollars.

### **Région Afrique orientale et centrale (ODK)**

175. ODK couvre 12 pays: Burundi, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Ouganda, République démocratique du Congo, République du Congo, Rwanda, Soudan et Tanzanie. Au cours de l'exercice biennal à venir, environ 51,9 pour cent des ressources alimentaires du PAM iront à la région ODK.
176. Cinq pays de la région sont gravement affectés par la persistance de conflits intérieurs qui entraînent des déplacements massifs de population et des opérations prolongées de secours aux réfugiés. La crise du Grand Darfour a déplacé près de 2 millions de personnes qui ont besoin d'une aide alimentaire, et le nombre de bénéficiaires pourrait augmenter encore pendant la "saison de soudure" en raison de la mauvaise récolte. Approximativement 200 000 Soudanais vivant à proximité de la frontière occidentale ont été forcés de chercher refuge au Tchad. L'insécurité alimentaire et la malnutrition chroniques, sévissent en Éthiopie, en Érythrée, dans la Région des Grands Lacs et en République démocratique du Congo. L'ensemble de la région souffre d'un sous-développement et d'une pauvreté structurels chroniques que viennent encore aggraver la pandémie de VIH/sida, qui réduit de façon critique le nombre de travailleurs de 15 à 49 ans.
177. Le manque d'accès à l'éducation et la chute des taux d'alphabétisation continuent d'entraver le développement durable. La région reste confrontée à des problèmes complexes, dont des catastrophes naturelles et des crises d'origine humaine, qui font que de très nombreuses populations deviennent tributaires de l'aide humanitaire.
178. ODK continuera d'améliorer ses méthodes de préparation de plans d'intervention en cas d'urgence et ses procédures d'intervention dans toute la région. Une attention spéciale est accordée à des problèmes comme le VIH/sida et l'alimentation scolaire, qui ont un impact considérable dans la région.
179. Pendant l'exercice biennal à venir, le PAM prévoit de secourir 22,3 millions de bénéficiaires en 2006 et 18,7 millions en 2007 en leur apportant 4,12 millions de tonnes de produits alimentaires. Le montant total net du budget opérationnel de ODJ pour cet exercice (déduction faite des reports pour 2005 prévus) est estimé à 2,647 milliards de dollars.
180. Le Soudan représente 48 pour cent du projet de budget opérationnel proposé pour la région et ce pays devrait recevoir 1,29 millions de tonnes de produits. ODK prévoit de faire face aux besoins de 5 millions de bénéficiaires par le biais de 11 projets (5 opérations spéciales, 3 opérations d'urgence, 2 IPSR et 1 projet de développement).

### **Région Amérique latine et Caraïbes (ODPC)**

181. ODPC fournira des services d'appui technique et opérationnel à 11 pays: Bolivie, Colombie, Cuba, El Salvador, Équateur, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua, Pérou et République dominicaine. Environ 3,5 pour cent des produits alimentaires dont le PAM aura besoin au cours de l'exercice biennal à venir iront à la région.



182. Les programmes du PAM tendront à améliorer la lutte contre la malnutrition et la protection des moyens de subsistance contre les effets des chocs. L'appui fourni aux activités d'alimentation scolaire constitue une entreprise de grande envergure et, dans ce contexte, l'accent est mis sur la nécessité d'accroître l'implication des gouvernements.
183. Au cours de l'exercice biennal à venir, le principal problème à résoudre consistera à satisfaire les besoins des pauvres souffrant de la faim en encourageant particulièrement les gouvernements à lancer des politiques de lutte contre la faim. En outre, ODPC investira dans le renforcement des capacités de la région de faire face à des catastrophes naturelles de grande envergure et continuera de fournir une aide aux groupes affectés par des crises en Haïti, en Colombie et en Amérique centrale. Les programmes de lutte contre le VIH/sida au Pérou et au Honduras seront renforcés et les activités seront élargies en Haïti.
184. Pendant l'exercice biennal à venir, le PAM prévoit de secourir 5,3 millions de bénéficiaires en 2006 et 4,6 millions en 2007 en leur apportant quelque 347 000 tonnes de produits alimentaires. Le montant total net du budget opérationnel de ODK pour cet exercice (déduction faite des reports pour 2005 prévus) est estimé à 181 millions de dollars.

### **Appui aux programmes—Siège**

185. Au titre de cette composante du budget AAP, un appui aux activités du PAM est assuré par le Département des opérations (OD) du siège. Ce département comprend: ODO (Bureau du Directeur des opérations), dont relèvent la Division de l'analyse de la vulnérabilité, de l'évaluation des besoins et de la préparation aux situations d'urgence (ODA); la gestion des programmes (ODMP) et la Division du transport et des achats (ODT).
186. L'une des conclusions de l'examen des opérations entrepris par le PAM a été qu'un appui technique plus efficace et plus rapide devrait être fourni aux bureaux de pays. Le PAM prévoit par conséquent de regrouper tous les services chargés de l'appui technique, lesquels relèvent actuellement aussi bien de OD que du Département des politiques et des relations extérieures (PD), ce regroupement devrait améliorer la qualité de l'appui fourni et permettre de réduire les coûts en général. La décision concernant la meilleure formule de regroupement sera prise avant la fin de 2005.
187. Les services d'appui fournis par le siège seront également renforcés dans les domaines des achats, des expéditions et de la logistique ainsi que dans celui des services aériens d'appui, notamment en ce qui concerne la sécurité des transports aériens.
188. Le tableau 41 présente les estimations des dépenses de personnel et des autres coûts prévus au projet de budget pour 2006–2007 au titre des services d'appui aux programmes au siège, en comparaison des chiffres effectifs de 2002–2003 et des estimations pour 2004–2005.



<b>TABLEAU 41: APPUI AUX PROGRAMMES—SIÈGE</b> (en milliers de dollars)									
	2002–2003 chiffres effectifs			2004–2005 estimations			Projet de budget pour 2006–2007		
	Adm.	Total	Coût total	Adm.	Total	Coût total	Adm.	Total	Coût total
ODO/MP	14	40	7 901	13	54	19 109	20	35	10 173
ODT/A	31	68	13 181	59	93	20 709	51	88	20 441
ODMP	-	-	-	-	-	-	13	27	6 977
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>108</b>	<b>21 082</b>	<b>72</b>	<b>147</b>	<b>39 818</b>	<b>84</b>	<b>150</b>	<b>37 590</b>

Note 1: La colonne du coût total comprend à la fois les dépenses de personnel et les autres coûts.

Note 2: Pour 2002–2003 et 2004–2005, les chiffres afférents à ODO et ODMP sont présentés ensemble. Pour 2006–2007, ODO est présenté séparément. En 2002–2003 et 2004–2005, ODA faisait partie de ODT et les chiffres correspondants sont par conséquent présentés ensemble sous la rubrique de cette division.

189. Le projet de budget concernant les services d'appui aux programmes du siège se monte à 37,6 millions de dollars, contre 39,8 millions de dollars pour l'exercice biennal 2004–2005, soit une réduction de 2,2 millions de dollars. Cette réduction de 6 pour cent est imputable à la décision prise par le PAM d'orienter plus de ressources vers le terrain.

## DEPARTEMENT DES OPERATIONS — SIÈGE

### Bureau du Directeur des opérations (ODO)

190. ODO dirige les activités des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des services de OD à Rome et leur fournit un appui et des indications afin de garantir la réalisation des objectifs opérationnels et l'excellence des programmes du PAM en veillant à ce que ceux-ci soient mieux conçus et que les descriptifs de projets présentés pour approbation soient conformes aux normes de qualité du PAM. ODO veille, en améliorant les méthodes de préparation des interventions en cas d'urgence, les analyses de la vulnérabilité et les évaluations des besoins et en suivant continuellement l'application des processus devant contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs de gestion, à ce que des produits alimentaires soient disponibles à tout moment en quantité suffisante pour secourir les bénéficiaires des activités du PAM. ODO, qui est l'un des piliers du Département des opérations, appuie les activités décentralisées d'OD et épaulé les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les différents services du Département des opérations pour les aider à atteindre les objectifs opérationnels du PAM.
191. Par l'intermédiaire de ODA, ODO est chargé de définir les normes à suivre et de renforcer les capacités en matière d'analyses, d'évaluations et de préparation des interventions en cas d'urgence afin de maximiser les effets de synergie entre les analyses de la vulnérabilité réalisées par le service ACV, les plans d'intervention élaborés par ODAP et les évaluations des besoins conduites par ODAN. Dans le cadre de son rôle normatif, ODA définit les lignes directrices à suivre en matière de techniques d'analyse, de contrôle de la qualité et de recherches sur des thèmes comme le rôle des marchés et des interventions autres que l'aide alimentaire en période de crise. En ce qui concerne le renforcement des capacités, ODA organise des programmes de formation et fournit un



soutien technique aux fonctionnaires chargés des analyses de la vulnérabilité, des évaluations des besoins et de la préparation des interventions sur le terrain. Pour renforcer les moyens, ODA fournit un appui aux missions et aux initiatives interorganisations et s'emploie à promouvoir les partenariats.

### **Division du transport et des achats (ODT)**

192. ODT qui est le centre des services d'appui aux activités logistiques et aux achats de produits alimentaires du PAM, fournit des services très divers: appui dans les domaines de la logistique et de la préparation des interventions en cas d'urgence, fourniture rapide et économique de produits alimentaires et services consultatifs concernant les achats de produits aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux. En outre, la Division coordonne différents services communs des Nations Unies, comme l'UNJLC et l'UNHAS pour le compte de plusieurs organismes des Nations Unies, et elle a créé une unité chargée de veiller à la sécurité des transports aériens utilisés par le personnel du PAM.

### **Division de la gestion des programmes (ODM)**

193. ODM a été créée le 1er juin 2005 pour regrouper les activités de programmation, y compris la mise en place des nouvelles modalités de travail élaborées à la suite de l'examen des procédures de l'Organisation (ODMB) et est chargée de superviser tous les rapports sur les opérations (ODMR). La Division a pour vocation d'accroître l'efficacité des activités réalisées par les bureaux de pays et les bureaux régionaux en matière de gestion des ressources et des opérations, d'analyser l'information et de veiller à ce qu'elle soit diffusée pour faciliter la prise de décisions et la collecte de fonds. Pendant la première année de l'exercice, la Division organisera des programmes de formation aux nouvelles modalités de travail des bureaux régionaux et des bureaux de pays et supervisera leur mise en oeuvre.

194. Des informations détaillées sur la dotation en personnel et les postes de dépenses des différentes unités, par rubrique budgétaire, sont données dans les tableaux B et C de l'annexe II au présent document.

---

## **GESTION ET ADMINISTRATION**

195. Cette composante du budget des services d'appui englobe le Bureau du Directeur exécutif (OED), le Département des politiques et des relations extérieures (PD) et le Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FD), qui constituent les services de gestion; elle englobe également le Département de l'administration (AD), dont relèvent la Division des finances (ADF), la Division des technologies de l'information et des communications (ADI), la Division des ressources humaines (ADH) et la Division des services de gestion (ADM).

196. Le tableau 42 indique la ventilation des coûts totaux et des effectifs prévus pour 2006–2007, en comparaison des chiffres effectifs de 2002–2003 et des estimations pour 2004–2005.



<b>TABLEAU 42: GESTION ET ADMINISTRATION (en milliers de dollars)</b>									
	2002–2003			2004–2005			2006–2007		
	Adm.	Total	Coût total	Adm.	Total	Coût total	Adm.	Total	Coût total
OED	41	82	15 246	50	89	30 487	52	98	30 988
FD (ex FCD)	58	99	21 673	71	120	39 049	69	114	39 585
PD (ex PED)	44	80	21 232	61	105	40 279	65	106	37 090
<b>Total partiel, gestion</b>	<b>143</b>	<b>261</b>	<b>58 150</b>	<b>182</b>	<b>314</b>	<b>109 816</b>	<b>185</b>	<b>318</b>	<b>107 663</b>
AD	2	3	1 293	1	3	754	1	2	746
ADF (ex FS )	22	52	7 887	24	56	12 087	28	59	12 649
ADI (ex ICT)	30	58	26 683	85	120	38 215	56	86	35 787
ADH (ex HR)	28	63	18 098	39	94	29 575	41	91	23 811
ADM (ex MS)	11	51	16 334	14	59	23 883	15	63	20 032
<b>Total partiel, administration</b>	<b>93</b>	<b>227</b>	<b>70 294</b>	<b>163</b>	<b>332</b>	<b>104 514</b>	<b>141</b>	<b>301</b>	<b>93 026</b>
Crédits sous gestion centrale <sup>11</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	5 670
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>	<b>488</b>	<b>128 444</b>	<b>345</b>	<b>646</b>	<b>214 330</b>	<b>327</b>	<b>619</b>	<b>206 359</b>

Note: La colonne du coût total comprend à la fois les dépenses de personnel et les autres coûts, ainsi que les dépenses statutaires.

197. Le projet de budget des services de gestion et d'administration pour 2006–2007 se monte au total à 206,4 millions de dollars, contre 214,3 millions de dollars en 2004–2005. Cette réduction de 4 pour cent est due à la décision prise par l'Organisation d'orienter plus de ressources vers le terrain.

### Bureau du Directeur exécutif (OED)

198. OED comprend deux bureaux, à savoir le Bureau du Directeur exécutif (OED) proprement dit et le Bureau du budget (OEDB) ainsi que trois grandes divisions, comme indiqué ci-dessous. OED assiste le Directeur exécutif dans son rôle de gestion de l'Organisation et comprend le Chef de cabinet ainsi qu'un poste de médiateur et un poste pour la gestion du changement, qui viennent d'être créés pour superviser et coordonner toutes les initiatives en cours et les nouvelles initiatives du PAM. OEDB aide le Directeur exécutif à gérer le budget AAP ainsi que les CAD et les Autres COD, y compris le Mécanisme d'avances.

<sup>11</sup> Les crédits sous gestion centrale comprennent les contributions dues par le PAM au titre des dépenses afférentes à la Commission pour la fonction publique internationale, au Corps commun d'inspection, au Conseil de coordination des chefs de secrétariat et aux Comité permanent sur la nutrition ainsi que les crédits correspondants à l'assurance contre les dommages délibérés, l'assurance aux tiers, la vérification externe des comptes et la Réunion mondiale de gestion du PAM qui doit avoir lieu en 2006.



### **Division des services juridiques (LEG)**

199. LEG, créée par le Directeur exécutif le 1er septembre 2004, est issue du regroupement des services juridiques concernant les relations commerciales, l'assurance, le transport maritime et le personnel du Programme. L'objectif d'ensemble de la Division est de réduire au minimum les risques juridiques auxquels le Programme pourrait être exposé et de veiller à protéger à tout moment ses intérêts juridiques.

### **Division de la gestion axée sur les résultats (OEDR)**

200. OEDR, qui a été créée au début de 2003, comprend OEDE, financé au titre du budget ordinaire AAP, ainsi que le Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports (OEDP), financé au moyen du Fonds pour la gestion axée sur les résultats, qui est devenu opérationnel en août 2003. En 2006, la Division continuera de consolider la structure de GAR dans l'ensemble de l'Organisation et veillera à ce que la fonction d'évaluation reste crédible et indépendante et opère conformément à la politique du PAM en matière d'évaluation.

### **Division des services de contrôle (OSD)**

201. OSD appuie la réalisation des priorités stratégiques du PAM et fournit au Directeur exécutif une évaluation du bien-fondé des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'Organisation. Conformément à sa stratégie, le Bureau de la vérification interne des comptes (OSDA) soumettra à un audit environ 60 bureaux de pays, 14 unités du siège et 6 activités de technologie de l'information au cours de l'exercice biennal. Le Bureau des inspections et des enquêtes (OSDI) élargira cette activité en procédant à 16 inspections, en effectuant des enquêtes, en donnant des orientations aux autres bureaux du PAM qui entreprennent des enquêtes sur des irrégularités présumées et le remboursement des pertes lorsqu'elles se produisent. OSD continuera d'appuyer la direction pour mettre en oeuvre la gestion des risques et les autres meilleures pratiques en matière de transparence et d'obligations redditionnelles et pour promouvoir une culture d'honnêteté au sein du PAM. En 2004–2005, il a été introduit à la demande du Directeur exécutif une nouvelle politique d'audit répondant à une approche axée sur les risques qui tend à ce que les activités de vérification portent principalement sur les domaines pouvant affecter la réalisation des objectifs d'ensemble du PAM. Le Bureau de la vérification interne des comptes a classé les bureaux de pays en trois catégories selon qu'ils sont exposés à des risques élevés, moyens ou faibles et a établi un cycle de vérifications annuelles pour les bureaux à haut risque. Les bureaux de pays pour lesquels les risques sont soit moyens, soit faibles, feront l'objet d'une vérification sur la base d'un cycle triennal.

---

## **DEPARTEMENT DE LA MOBILISATION DE FONDS ET DE LA COMMUNICATION (FD)**

202. FD a pour mission de mobiliser des contributions des donateurs pour que le PAM dispose des ressources nécessaires pour mener à bien les opérations et les programmes approuvés. Pendant l'exercice biennal 2006–2007, il compte rassembler au moins 5 milliards de dollars.



203. Les efforts de collecte de fonds du PAM ont pour but d'assurer un financement accru et stable des donateurs habituels, d'élargir la gamme des donateurs, d'attirer de nouveaux donateurs et d'encourager les donateurs occasionnels à devenir des contributeurs habituels. Il faut qu'un plus grand nombre de donateurs participent à la couverture des besoins identifiés et la charge que cela représente doit être répartie plus équitablement. La stratégie de collecte de fonds du PAM sera inspirée par l'objectif consistant à accroître l'impact des contributions grâce à une flexibilité et à une prévisibilité accrues; il sera donc nécessaire que la proportion représentée par les contributions multilatérales augmente, que les contributions en espèces s'accroissent, que des arrangements judicieux de jumelage soient mis en place et que les contributions soient assorties de moins de restrictions.
204. Les activités de communication et de plaider ont pour but de sensibiliser le grand public, les donateurs, le secteur privé et les milieux politiques au problème de la faim et aux activités du PAM. Les efforts de plaider contribuent directement à générer un soutien financier pour le Programme auprès de donateurs déjà très sollicités. Le PAM reste peu connu en dehors des milieux gouvernementaux et des ONG; les médias commencent à s'intéresser de plus près à ses activités depuis cinq ans mais il faut redoubler d'efforts dans ce domaine. Les investissements du PAM dans l'information et le plaider demeurent modestes.
205. Le PAM s'emploie à mobiliser des ressources auprès du secteur privé en ayant recours aux entreprises comme aux particuliers. La Division continuera d'axer ses efforts sur les grandes sociétés internationales mais développera aussi ses activités de collecte de fonds sur internet, en même temps qu'elle définira les normes à suivre et fournira un appui aux autres services du PAM et aux organisations d'"Amis du PAM".
206. En particulier:
- i) Les trois organisations d'"Amis du PAM" (Italie, Japon et États-Unis d'Amérique) qui ont une mission de politique/plaider, de visibilité et de collecte de fonds au niveau national devraient mobiliser environ 16,5 millions de dollars pendant l'exercice 2006–2007. Leur coût total de fonctionnement atteint 1 million de dollars de sorte que le rapport coût/bénéfices s'établit approximativement à 16 pour 1.
  - ii) La "Marche mondiale contre la faim" est destinée principalement à aider le grand public à comprendre le problème de la faim et à engager un dialogue qui contribue à faire disparaître ce fléau. Grâce à cette opération, le PAM a reçu 950 000 dollars en 2004 et 2 millions de dollars en 2005 et devrait obtenir environ 4 millions de dollars de fonds supplémentaires pendant l'exercice biennal 2006–2007. En 2004, l'opération a été en grande partie organisée et gérée par la société TNT, partenaire du PAM mais en 2005 le Programme a joué un rôle plus important en investissant 2 millions de dollars et il se propose de mobiliser de nouveaux partenaires du secteur privé pour soutenir cette manifestation au cours du prochain exercice.

---

## **DEPARTEMENT DES POLITIQUES ET DES RELATIONS EXTERIEURES (PD)**

207. PD comprend deux grandes divisions et le Secrétariat du Conseil d'administration.

### **Division des relations extérieures (PDE)**

208. PDE a essentiellement pour but de promouvoir la réalisation de l'objectif de gestion 1 en renforçant les partenariats noués avec les organismes des Nations Unies, d'autres organisations internationales et régionales et les ONG. Elle est responsable des relations



avec l'Organisation des Nations Unies et les ONG et comporte un service à Rome et deux bureaux de liaison à Genève et à New York. Le bureau de liaison auprès de l'Union africaine (UA) à Addis Abeba (PDA) appui la création de partenariats avec l'UA et le NEPAD.

### **Division des politiques, des stratégies et de l'appui aux programmes (PDP)**

209. PDP définit les politiques générales et rassemble la base de connaissances concernant la réalisation des cinq objectifs stratégiques, guide les activités entreprises pour les mettre en oeuvre et rassemble les bases nécessaires aux activités de plaidoyer. Elle analyse les problèmes qui sous-tendent le Plan stratégique. Ses efforts de renforcement des connaissances, d'orientation et de plaidoyer seront essentiels à l'élargissement des activités prévues par le PAM dans les domaines de l'alimentation scolaire, la lutte contre le VIH/sida, la protection des moyens de subsistance, les analyses économiques, la mise en place des filets de sécurité et la nutrition. La mise en oeuvre et le suivi des engagements pris par le PAM pour promouvoir l'égalité entre les sexes dans tous les secteurs exigeront l'appui de la Division.

### **Secrétariat du Conseil d'administration (PDB)**

210. Le Secrétariat du Conseil d'administration facilite l'interaction entre le Secrétariat et les Etats membres du PAM en organisant les sessions du Conseil d'administration, en s'employant à faciliter les consultations informelles, en organisant des visites sur le terrain pour les membres du Conseil d'administration et en assurant des services de traduction dans toutes les langues officielles.

---

## **DEPARTEMENT DE L'ADMINISTRATION (AD)**

211. AD est l'organisation de services internes du PAM, qui fournit à ce dernier un concours dans les domaines suivants:

- ressources humaines;
- services financiers;
- infrastructure et articles nécessaires aux opérations;
- information;
- sûreté et sécurité.

212. AD recherche l'excellence dans les services qu'il fournit en mettant l'accent sur la flexibilité et la disponibilité des ressources tout en s'attachant à maximiser l'efficacité, à protéger les investissements et à minimiser les coûts.

213. Pour la période couverte par ce Plan de gestion, AD a l'intention:

- de perfectionner ses modalités de fonctionnement pour appuyer les activités d'aide d'urgence, conformément à l'accent mis par le PAM sur la préparation des interventions en cas d'urgence;
- d'actualiser les systèmes de préparation des interventions en cas d'urgence pour faciliter une période de changements majeures (WINGS II);
- d'élaborer un système de planification des carrières pour promouvoir le perfectionnement du personnel du PAM.



214. AD comprend quatre grandes divisions et le Bureau du Sous-Directeur exécutif chargé de l'administration.

### **Division des finances (ADF)**

215. ADF a pour mission de veiller à ce que les ressources financières de l'Organisation soient en sécurité et comptabilisées et à ce qu'il soit rendu compte de leur utilisation. À cette fin, elle élabore et applique des politiques et procédures de gestion financière tendant à garantir que les transactions soient comptabilisées sans tarder et que les rapports financiers, et notamment les états financiers et les rapports aux donateurs, soient établis ponctuellement et reflètent fidèlement la réalité. ADF, par ses indications, par la formation qu'elle organise, par les informations qu'elle fournit et par ses avis concernant les questions liées à la gestion financière, aide tous les cadres du PAM à utiliser et à contrôler les ressources du Programme. En outre, elle gère les états de paie, les paiements et les liquidités de même que les comptes bancaires et les placements du PAM.

### **Division des technologies de l'information et des communications (ADI)**

216. ADI gère l'infrastructure informatique du PAM dans le monde en vue de garantir la disponibilité et la connectivité constantes des services ainsi qu'une communication efficace entre les fonctionnaires et les milieux d'affaires.
217. ADI travaille en collaboration avec les usagers pour faire en sorte que les technologies soient utilisées de manière efficace pour appuyer les opérations, les modalités de fonctionnement et les procédures de gestion du PAM. Elle gère les systèmes existants et crée de nouveaux systèmes à la lumière des nouvelles exigences de l'administration.
218. ADI établit et gère un cadre de gestion de l'information et des savoirs utilisé dans des domaines très divers: établissement des rapports, statistiques, services internet, gestion de l'information et de la documentation, enregistrement et archivage.
219. ADI définit les orientations stratégiques à suivre dans les domaines des technologies de l'information et des communications pour renforcer les opérations du PAM en coordonnant les activités interorganisations, en travaillant en partenariat avec le secteur public et privé pour l'acquisition de biens et de services informatiques et en appuyant les capacités d'intervention rapide de l'Organisation.

### **Division des ressources humaines (ADH)**

220. La force du PAM réside dans son personnel. ADH veille à ce que les personnes les plus qualifiées soient recrutées et restent à l'Organisation et elle s'emploie à maximiser la motivation et la productivité en encourageant l'esprit de service public au sein du personnel.

### **Division des services de gestion (ADM)**

221. ADM fournit des services d'administration, de sécurité, d'achat de biens et de services et d'appui à la direction en matière de formulation des politiques et de décisions. Elle appuie la mise en oeuvre des activités du PAM en fournissant des services efficaces et économiques au siège, en coordonnant la sécurité du personnel partout dans le monde, en prenant des mesures pour automatiser et améliorer les processus administratifs et en animant les activités interorganisations dans des domaines comme la sécurité, la gestion des installations, les locaux et les services communs, l'achat de biens et de services et les voyages.



222. L'on trouvera dans les tableaux B et C de l'annexe II des informations plus détaillées sur la dotation en personnel et les postes de dépense, par unité administrative et par rubrique budgétaire.

### Dépenses statutaires et crédits sous gestion centrale

223. L'on trouvera dans cette sous-section une indication des dépenses statutaires ainsi que des crédits sous gestion centrale.
224. Le tableau 43 indique les crédits demandés au titre de cette catégorie de dépense pour l'exercice biennal 2006–2007 en comparaison des estimations pour 2004–2005.

<b>TABLEAU 43: DÉPENSES STATUTAIRES ET CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE (en dollars)</b>		
	<b>2004–2005</b>	<b>2006–2007</b>
Conseil des chefs de Secrétariat	280 576	300 000
Commission de la fonction publique internationale	540 641	650 000
Corps commun d'inspection	1 057 490	1 250 000
Enquête sur les salaires	147 487	150 000
Comité permanent sur la nutrition	100 000	200 000
Assurance contre les dommages délibérés	2 000 000	2 000 000
Assurance aux tiers	620 000	620 000
Assurance de voyages en mission	30 000	30 000
Honoraires juridiques de la FAO	260 000	120 000
Réunion mondiale des directeurs du PAM	530 000*	650 000
Vérification externe des comptes	475 000	500 000
Prime d'auto-assurance	-	(800 000)
<b>Total</b>	<b>6 041 194</b>	<b>5 670 000</b>

\* Déduction faite d'une contribution de 180 506 dollars du pays hôte, l'Irlande.

225. Les dépenses statutaires et les crédits sous gestion centrale comprennent les contributions du PAM aux institutions de New York. L'augmentation générale de ces contributions qui est prévue est prise en compte dans le budget proposé. En raison du rôle croissant du PAM dans le domaine de la nutrition, un montant supplémentaire de 100 000 dollars a été inscrit au budget pour le Comité permanent sur la nutrition. L'assurance contre les dommages délibérés, l'assurance aux tiers et l'assurance de voyages en mission bénéficient toutes de crédits égaux à ceux de l'exercice biennal 2004–2005. À la suite de la création du bureau juridique en octobre 2004, tous les services juridiques ont été regroupés et le PAM devrait moins avoir recours à la FAO pour se procurer de tels services; le crédit concernant les honoraires juridiques de la FAO a donc été fortement réduit. La dernière Réunion mondiale des directeurs du PAM a eu lieu à Dublin durant l'été 2004. Un montant de 650 000 dollars a été inscrit au budget pour une réunion analogue au cours du prochain exercice sur la base d'estimations préliminaires. Le crédit de 500 000 dollars prévu pour la vérification externe des comptes correspond au prix du contrat.



## Autres projets d'appui budgétaire

226. Le PAM a l'intention de maintenir les fonds ci-après:

- Fonds d'équipement—projet de budget pour 2006–2007: 19,975 millions de dollars.
- Fonds pour la GAR—projet de budget pour 2006–2007: 3,5 millions de dollars.
- Fonds pour le renforcement de la gestion financière—projet de budget pour 2006–2007: 2 millions de dollars.
- Fonds pour le renforcement de la sécurité—remboursement d'un montant de 2 millions de dollars sur le Fonds pour le renforcement de la sécurité d'un montant initial de 20 millions de dollars, établi conformément au Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005.

---

## FONDS D'EQUIPEMENT

### WINGS II

227. Pendant l'exercice 2006–2007, il est proposé de prélever un montant de 15 millions de dollars sur le Fonds d'équipement pour la mise en place du système WINGS II, qui profitera de l'occasion offerte par l'actualisation du système existant pour intégrer les nouvelles modalités de fonctionnement adoptées au cours des six dernières années tout en mettant à la disposition du PAM les procédures opérationnelles intégrées indispensables à son évolution.

228. Le financement prévu couvrira les étapes de l'analyse, de la formation et du déploiement, qui comprendront les éléments ci-après:

- modification des structures comptables et transfert des données nécessaires pour appliquer les nouvelles procédures opérationnelles;
- assouplissement des procédures de compte-rendu;
- séparation des modules finances et logistique du module ressources humaines et mise au point d'une interface appropriée pour découpler l'évolution future de ces deux éléments;
- acquisition de licences pour l'installation de la nouvelle version du système SAP;
- licence supplémentaire pour la maintenance du système SAP;
- frais de voyage pour la formation des usagers;
- examen des processus de planification;
- révision du modèle opérationnel de gestion des ressources humaines



## Résultats escomptés

229. Le système WINGS II constituera une plateforme solide pour les activités nouvelles et en évolution du PAM:

- les transformations structurelles et les nouveaux outils de planification, de budgétisation et de prévision permettront d'intégrer la planification stratégique et la planification opérationnelle;
- la séparation du système de gestion des ressources humaines permettra de poursuivre la gestion des ressources humaines de façon indépendante, ce qui ménagera une flexibilité accrue;
- le mode d'établissement des rapports permettra de rendre compte des résultats du Programme et des bureaux de pays en reprenant la structure déjà utilisée pour l'élaboration des plans;
- la disponibilité de nouvelles modalités de gestion des dons permettra de mieux intégrer la gestion des fonds;
- le système de gestion des relations avec les fournisseurs constituera une base pour la mise au point d'un module d'achats électroniques;
- le degré élevé de personnalisation requis pour la version originelle du système SAP pourra être éliminé, ce qui réduira les coûts de maintenance à venir.

## Autres dépenses d'équipement

230. Comme indiqué dans le document WFP/EB.3/2005/5-C/1 qui a été soumis au Conseil d'administration, le PAM étudie la possibilité d'adopter le système des normes comptables internationales, ce qui signifie qu'il faudrait, entre autres, capitaliser les immobilisations. À titre de mesure préliminaire, les dépenses afférentes à des immobilisations à commencer de 5 millions de dollars ont été retirées du budget ordinaire AAP et seront financées au moyen du Fonds d'équipement.

## Fonds pour la gestion axée sur les résultats

231. OEDR, créée en février 2003 pour introduire et administrer un système durable de gestion axée sur les résultats, disposera d'un fonds de 3,5 millions de dollars. Elle regroupera les fonctions de gestion axée sur les performances et de rapports sur l'obligation redditionnelle et elle aidera les bureaux de pays à mener des enquêtes de référence et des études de suivi. Les processus de gestion axée sur les résultats seront appuyés au moyen d'une formation organisée directement par la division, le perfectionnement autonome et matériels didactiques. À mesure que les mécanismes de planification et de gestion axés sur les résultats évolueront et seront intégrés aux systèmes d'information de l'Organisation pendant l'exercice biennal, certaines des fonctions principales de la Division seront reprises par les autres unités intéressées et certains de ses fonctionnaires seront mutés dans d'autres divisions.



## Fonds pour le renforcement de la gestion financière

232. Il est prévu de poursuivre le programme de renforcement de la gestion financière afin d'améliorer l'efficacité du Programme à longue échéance en le dotant de capacités solides de gestion financière. Pendant l'exercice biennal 2004–2005, le Fonds pour le renforcement de la gestion financière a financé les importantes améliorations ci-après:
- recrutement d'un nombre approprié de fonctionnaires des finances;
  - formation des fonctionnaires des finances;
  - amélioration des rapports financiers;
  - publication d'un Manuel des finances.
233. Néanmoins, un financement sera nécessaire en 2006–2007 pour achever les travaux pour lesquels le Fonds a été créé.
234. Le budget proposé pour 2006–2007, à savoir 2 millions de dollars, sera utilisé comme suit:
- Financement des services de fonctionnaires des finances pour les bureaux de pays qui ne peuvent pas encore financer un poste de fonctionnaire des finances au moyen d'autres sources mais qui, du fait du volume de leurs activités et/ou de l'étendue et du risque financier, continuent d'avoir besoin d'un poste d'administrateur pour la gestion financière. Pendant l'exercice biennal 2006–2007, il sera élaboré une solution à plus long terme pour doter les bureaux de pays de capacités adéquates dans ce domaine.
  - Formation du personnel—la formation du personnel s'est avérée être l'une des initiatives les plus rentables, en matière de renforcement des capacités de gestion financière, de l'exercice biennal 2004–2005. Toutefois, il demeure nécessaire de prévoir des crédits en 2006–2007. Ainsi, des programmes d'orientation continueront d'être organisés pour les nouveaux fonctionnaires des finances, une formation de recyclage sera dispensée aux fonctionnaires des finances actuellement en poste et, en collaboration avec ADH, une formation à la gestion financière sera offerte aux cadres. Des programmes de formation des fonctionnaires des services généraux du siège et des fonctionnaires des finances des bureaux de liaison seront également entrepris pendant l'exercice biennal 2006–2007.

---

## SECURITE

### Aperçu général

235. À sa première session ordinaire de 2005, le Conseil d'administration a demandé que les dépenses du PAM concernant la sécurité en 2006–2007, y compris la part qui lui revient du budget du DSS, soient présentées de façon unifiée dans le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007 (décision 2005/EB.1/21).
236. Le budget du DSS pour les dépenses de sécurité sur le terrain pendant l'exercice biennal 2006–2007 approuvé par l'Assemblée générale (A/58/6, chapitre 31) est de 165,7 millions de dollars, contre 113,1 millions de dollars pour l'exercice précédent. Cette augmentation des dépenses est imputable principalement à l'accroissement des effectifs du personnel de sécurité prévu pour 2006–2007: les coordonnateurs des Nations Unies pour la sécurité sur le terrain seront au nombre de 250, contre 100 actuellement, les effectifs du personnel



d'appui local passeront de 200 à 369 personnes et le nombre de postes de fonctionnaires du Siège de l'ONU, à New York, s'occupant de la sécurité sur le terrain doit passer de 20 à 73.

237. Sur la base de la formule de partage des coûts encore en vigueur, la part du budget de la sécurité revenant au PAM sera de 22,6 millions de dollars pour 2006–2007, le PAM ayant sur le terrain 9 777 fonctionnaires au 31 décembre 2004, soit 13,7 pour cent du nombre total d'agents de terrain des organismes des Nations Unies.
238. Le tableau 44 résume les dépenses de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies et la part de ces dépenses revenant au PAM entre 2002 et 2007.

<b>TABLEAU 44: DÉPENSES DE SÉCURITÉ SUR LE TERRAIN DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES (en millions de dollars)</b>		
	<b>Dépenses de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies</b>	<b>Part des dépenses de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies revenant au PAM</b>
2002–2003	42,9	6,5
2004–2005	113,1	13,2
2006–2007	165,7	22,6
Pourcentage d'augmentation, 2002–2007	286	248

239. Ces coûts seront couverts au moyen des CAD recouverts sur les projets. En cas de besoin, un financement serait initialement assuré au moyen du Mécanisme d'avances au titre des CAD pour effectuer les paiements dus au DSS.
240. Afin de tirer le meilleur parti de son importante contribution au système de gestion de la sécurité des Nations Unies et pour assurer la coordination, le PAM joue un rôle moteur aux trois principaux niveaux de gouvernance de la sécurité du système des Nations Unies, c'est-à-dire le Conseil des chefs de secrétariat, le Comité de gestion de haut niveau et le Réseau de gestion interorganisations de la sécurité, et se tient notamment en contact une fois par semaine avec le Secrétaire général adjoint chargé du DSS.

### **Coûts internes de sécurité du PAM**

241. Indépendamment des dépenses liées à sa participation au système de gestion de la sécurité des Nations Unies, le PAM doit, pour accomplir sa mission, encourir des dépenses internes importantes pour protéger sa sécurité. Les principaux postes de dépenses sont indiqués ci-après:

⇒ *Responsables de la sécurité sur le terrain*

242. Pendant l'exercice biennal 2004–2005, six postes de conseillers régionaux en matière de sécurité ont été financés dans le cadre du programme de renforcement de la sécurité dans les bureaux régionaux. En outre, il a été recruté en 2004–2005 44 responsables de la sécurité sur le terrain, dont 22 ont été financés dans le cadre du programme de renforcement de la sécurité et 22 au moyen des CAD. En 2006–2007, tous les postes de responsables de la sécurité sur le terrain seront financés directement au moyen des CAD recouverts sur les projets.



⇒ *Police d'assurance contre les dommages délibérés*

243. Le PAM a souscrit une police d'assurance contre les dommages délibérés, dont les indemnités sont versées aux familles des fonctionnaires recrutés sur le plan international ou national qui font le sacrifice de la vie au service du PAM. Le coût de cette couverture n'a cessé d'augmenter et, pour le maîtriser, le PAM a informé le DSS qu'à compter de juillet 2004, il contracterait sa propre assurance. La couverture ininterrompue d'environ 10 000 fonctionnaires du PAM et agents connexes exige la constitution d'une provision de 2 millions de dollars pour l'exercice biennal 2006–2007, soit un niveau inchangé par rapport à 2004–2005.

⇒ *Matériel de sécurité/application des normes minimum de sécurité*

244. Afin d'assurer l'application des normes minimum de sécurité (MOSS) dans tous les bureaux de pays du PAM, fréquemment, à la suite d'évaluations des menaces et des risques réalisées, il est fourni du matériel de sûreté et de sécurité, qui est financé pour l'essentiel au moyen des CAD recouverts sur les projets. En outre, l'infrastructure et le matériel de communication nécessaires aux fins de la sécurité sont également financés au moyen des CAD, comme divers autres types de dépenses de sécurité liées par exemple aux évacuations et aux réinstallations de personnel.

245. Dans certains lieux d'affectation, les fonctionnaires peuvent renforcer la sécurité de leurs logements, avec l'approbation de l'équipe de gestion de la sécurité dans le pays; ces mesures sont financées dans le cadre des coûts standard de personnel.

### Récapitulation des dépenses de sécurité du PAM

246. Le tableau 45 récapitule et compare les dépenses totales encourues par le PAM pour garantir la sûreté et la sécurité de son personnel en 2004–2005 et en 2006–2007, par source de financement.

<b>TABLEAU 45: RÉCAPITULATION UNIFIÉE DES DÉPENSES DE SÉCURITÉ DU PAM, PAR SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de dollars)</b>			
<b>Description des activités</b>	<b>2004–2005</b>	<b>2006–2007</b>	<b>Source</b>
DSS et dépenses connexes			
Part revenant au PAM du budget de la sécurité sur le terrain du DSS	13,20	22,60	CAD
Police d'assurance contre les dommages délibérés—couverture mondiale	2,00	2,00	AAP
Réforme de l'ONU—composante sécurité des locaux communs	0,80	0,80	AAP
<b>Total partiel</b>	<b>16,00</b>	<b>25,40</b>	
Maintien et renforcement de la sécurité			
Programme de renforcement de la sécurité	20,00	0,30	AAP
Fonds pour le maintien de la sécurité (évaluations de suivi, MOSS)	0,00	2,00	Fonds de sécurité*
<b>Total partiel</b>	<b>20,00</b>	<b>2,30</b>	
Dépenses de sécurité au Secrétariat			



<b>TABLEAU 45: RÉCAPITULATION UNIFIÉE DES DÉPENSES DE SÉCURITÉ DU PAM, PAR SOURCE DE FINANCEMENT (en millions de dollars)</b>			
<b>Description des activités</b>	<b>2004–2005</b>	<b>2006–2007</b>	<b>Source</b>
Service de la sécurité du siège	2,20	3,48	AAP
Service de la sécurité sur le terrain	1,14	1,35	AAP
Formation et sensibilisation à la sécurité	0,55	0,55	AAP
Conseillers en matière de sécurité	0,00	2,18	AAP/CAD
<b>Total partiel</b>	<b>3,89</b>	<b>7,56</b>	
Dépenses de sécurité sur le terrain/projets			
Responsables de la sécurité sur le terrain (29 en 2004–2005; 44 in 2006–2007) plus matériel	8,05	12,22	CAD
Normes minimum de sécurité (télécommunications)—MISTS	1,00	1,00	CAD
Matériel de protection de la sûreté et de la sécurité—MOSS	4,89	4,89	CAD
Matériel et infrastructure de télécommunication (FITTEST)	1,90	1,90	CAD
Participation aux dépenses locales de sécurité	10,02	10,02	CAD
Sécurité des transports aériens commerciaux (sécurité des vols et audits)	0,02	0,14	AAP/CAD
Dépenses d'évacuation ou de réinstallation et indemnités	0,20	0,20	CSP
<b>Total partiel</b>	<b>26,08</b>	<b>30,37</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>65,97</b>	<b>65,63</b>	

\* Sur une base remboursable.

### Fonds pour le renforcement de la sécurité

247. Comme suite à la décision prise par le Conseil à sa troisième session ordinaire de 2003, le Directeur exécutif a alloué un montant de 20 millions de dollars au Programme pour le renforcement de la sécurité du PAM pour l'exercice biennal 2004–2005. En septembre 2005, 100 pour cent du montant alloué avait été engagé.
248. Sur les 20 millions de dollars, il est prévu que 2 millions de dollars seront remboursés. En 2006–2007, ce solde de 2 millions de dollars sera utilisé pour poursuivre les évaluations et l'application des normes MOSS entreprise dans le cadre du programme de renforcement de la sécurité.

---

## AUTRES INITIATIVES

### Fonds d'affectation spéciale pour les activités d'appui

249. Depuis plusieurs années, le PAM a bénéficié de fonds d'affectation spéciale constitués par des donateurs pour aider à renforcer les capacités dans des domaines comme la



nutrition, la planification des interventions en cas d'urgence, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité et les évaluations des besoins. Le PAM a pu intégrer une partie des activités financées par des fonds d'affectation spéciale au budget AAP de base, mais lesdits fonds continuent de jouer un rôle indispensable pour le lancement d'initiatives nouvelles et la recherche de nouveaux moyens d'atteindre les résultats souhaités.

250. Les fonds d'affectation spéciale ne sont pas directement liés aux budgets AAP ou CAD parce qu'ils sont utilisés pour financer des activités hors budget. L'objectif de la contribution fournie sous forme de fonds de ce genre est convenu avec les divers donateurs et les fonds sont répartis par l'entremise du Comité des dons du PAM, afin de faire en sorte que les priorités de l'Organisation soient prises en considération.
251. Au cours des dernières années, le PAM a bénéficié de divers fonds d'affectation, dont le plus important a été le Fonds ISP (*Institutional Strengthening Partnership Trust Fund*), qui a permis de financer des activités de renforcement des capacités entre 2000 et 2005. Le Département pour le développement international du Royaume-Uni est convenu de financer un deuxième fonds pour le renforcement des institutions pendant la période 2005–2008, ce qui permettra de continuer de renforcer les capacités du PAM dans les domaines de la préparation des interventions en cas d'urgence et de la mise en oeuvre de ce type d'opérations.
252. L'Allemagne, la Belgique, le Canada, le Danemark, les États-Unis, la France, le Japon, la Suède et l'Union européenne ont également conclu avec le PAM des accords de fonds d'affectation spéciale pour le renforcement des capacités dans certains domaines thématiques dans lesquels cela est nécessaire. La société TNT a également offert des moyens de financement dans le cadre d'un fonds d'affectation spéciale.
253. Le Comité des dons du PAM, présidé par le Vice-Directeur exécutif (opérations), distribuera les ressources qui deviendront disponibles pendant tout l'exercice biennal conformément aux objectifs spécifiques des fonds ainsi qu'aux priorités de l'Organisation. Les ressources disponibles au titre des fonds d'affectation spéciale pour l'exercice biennal 2006–2007 n'ont par conséquent pas été allouées à des unités administratives spécifiques.
254. En 2006–2007, le PAM compte mobiliser 52,4 millions de dollars au titre de fonds d'affectation spéciale.

### **Fonds général: comptes spéciaux et autres dépenses**

255. Conformément à son Règlement financier, le PAM utilise des comptes spéciaux pour des activités telles que l'autoassurance, le plaidoyer, le fonds de paiements parallèles pour les nouveaux donateurs et FITTEST. D'autres transactions passent par le Fonds général, en premier lieu les contributions en nature du secteur privé.
256. On escompte que ces activités fourniront des recettes suffisantes pour couvrir 115 millions de dollars de dépenses en 2006–2007.

---

## **QUESTIONS LIÉES AUX POLITIQUES FINANCIÈRES**

### **Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements (CEEG)**

257. Lorsqu'il a approuvé le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005, le Conseil a approuvé les propositions faites par le Secrétariat concernant le traitement des CCEG, comme suit:



- Dans le cas des PMA, les contributions locales reçues seront conservées par les bureaux de pays afin de compléter les ressources disponibles pour la fourniture des services d'appui au pays.
  - Dans le cas des pays autres que les PMA, les contributions en espèces reçues du gouvernement, jusqu'à concurrence de 50 pour cent des dépenses afférentes au personnel local et des autres coûts financés au moyen du budget AAP seront comptabilisées comme recettes provenant des CCEG du Fonds général, l'excédent éventuel étant conservé par les bureaux de pays afin de compléter les ressources disponibles pour la fourniture des services d'appui au pays.
  - Dans le cas des pays dans lesquels le PAM n'a pas de bureau ou dans lesquels il n'est pas fourni des services d'appui financés au moyen du budget AAP, les contributions en espèces reçues du gouvernement seront conservées localement pour faire face aux dépenses locales.
258. Comme indiqué dans la quatrième note présentée au Conseil au sujet de l'avancement du Plan de gestion<sup>12</sup>, cette politique a encouragé les pays à contribuer aux dépenses locales de fonctionnement du PAM. Cependant, il y a encore plusieurs pays autres que des PMA qui reçoivent chaque année de modestes contributions sous forme de CCEG dont le montant ne dépasse jamais 50 pour cent des dépenses encourues dans le pays qui sont financées au moyen du budget AAP. Pour encourager davantage les gouvernements des pays autres que les PMA à contribuer aux dépenses locales de fonctionnement du PAM, il est proposé de traiter toutes les recettes provenant des CCEG comme un complément de ressources à conserver dans le pays pour la fourniture des services d'appui. Les CCEG devraient ainsi dépasser leur niveau actuel (environ 33 millions de dollars par exercice biennal).

### Article 9.9 du Règlement financier

259. L'article 9.9 du Règlement financier en vigueur<sup>13</sup> se lit comme suit:

"Les crédits ouverts pour les services administratifs et les services d'appui aux programmes restent disponibles pendant douze mois à compter de la fin de l'exercice biennal auquel ils se rapportent, dans la mesure où ils sont nécessaires pour régler des engagements non liquidés au cours de l'exercice biennal. À la fin de cette période de douze mois, le solde non utilisé des crédits est reversé au Fonds général. Tout engagement non liquidé est alors annulé ou, s'il reste valable, reporté en tant qu'engagement à imputer sur les crédits ouverts pour l'exercice en cours."

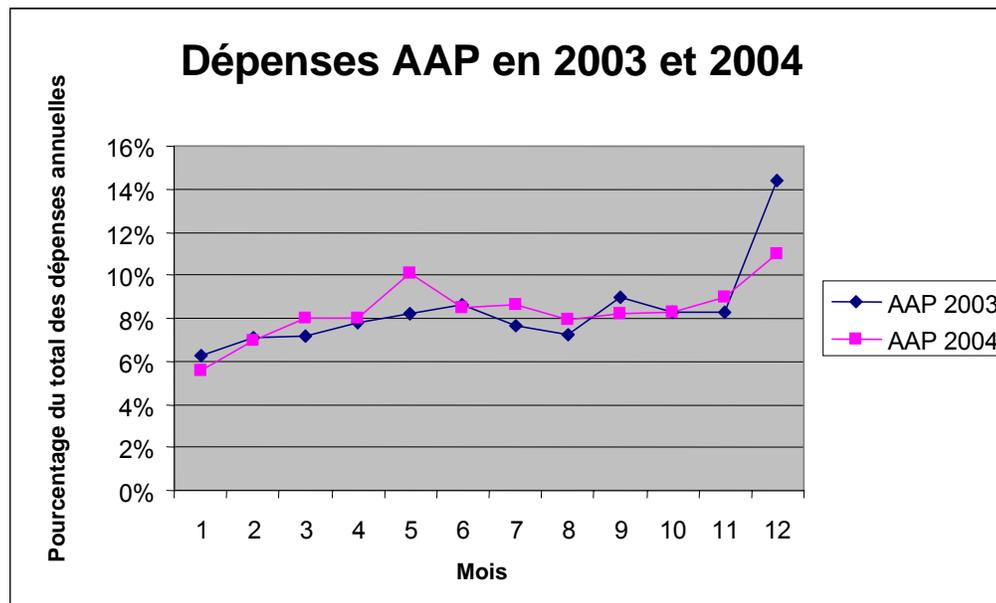
260. Par le passé, l'application de cet article du Règlement financier a entraîné une augmentation des dépenses en fin d'exercice pour poursuivre l'exécution de toutes les activités prévues avant l'expiration de la période de validité des crédits. La figure 8 fait ressortir l'augmentation marquée des dépenses AAP en fin d'année, qui a été particulièrement évidente à la fin de l'exercice biennal clos en décembre 2003.

<sup>12</sup> WFP/EB.A/2005/6-E/1.

<sup>13</sup> Règlement financier du PAM, section IX: le Plan de gestion, article 9.9.



FIGURE 8



261. Le Secrétariat est d'avis que l'on pourrait améliorer la gestion budgétaire si les unités étaient autorisées à reporter les soldes non dépensés sur l'exercice budgétaire suivant pour autant qu'ils soient engagés et liquidés dans les 12 mois suivant la date du report. Ce changement permettrait aux unités intéressées d'aligner les dépenses sur l'avancement de leurs activités au lieu d'essayer de dépenser les crédits qui leur sont alloués dans le délai imposé par le cycle budgétaire. Le Secrétariat propose par conséquent de modifier l'article 9.9 du Règlement financier de manière qu'il se lise comme suit:

"Les crédits ouverts pour les services administratifs et les services d'appui aux programmes restent disponibles pendant douze mois à compter de la fin de l'exercice biennal auquel ils se rapportent. À la fin de cette période de douze mois, le solde non utilisé des crédits est reversé au Fonds général. Tout engagement non liquidé est alors annulé ou, s'il reste valable, reporté en tant qu'engagement à imputer sur les crédits ouverts pour l'exercice en cours."

262. Grâce à cette révision, le Secrétariat pourrait assurer plus uniformément l'exécution des activités à la fin d'un exercice biennal. Les activités seraient adaptées aux exigences et aux besoins sous-jacents, les dépenses n'ayant pas à être artificiellement alignées sur le cycle budgétaire. En assouplissant la disposition concernant les reports, l'augmentation marquée des dépenses en fin d'exercice biennal pourrait être évitée et il serait établi un lien moins instable entre le niveau des crédits budgétaires disponibles pendant des exercices différents. Cette mesure faciliterait une allocation des ressources plus conforme aux priorités, tout en encourageant l'utilisation rationnelle des ressources budgétaires disponibles pour l'exécution des programmes et la fourniture des services. Enfin, l'attention porterait moins sur les apports de ressources et les contrôles budgétaires et encore plus sur la mesure des produits et des réalisations et la reddition des comptes concernant les résultats obtenus.

263. Cette modification des politiques applicables est soumise à l'approbation du Conseil d'administration conformément à la décision approuvée par le Directeur exécutif.



## REFORME DES NATIONS UNIES

264. Le PAM participe pleinement à la réforme des Nations Unies en jouant un rôle moteur dans divers domaines. Il y a des possibilités d'améliorer la mise en œuvre et de réduire les charges des pays bénéficiaires grâce à une meilleure coordination des activités de toutes les institutions.
265. Le PAM s'occupe, entre autres, des questions ci-après qui sont particulièrement importantes:
- Coopération sans précédent entre organismes en Afrique australe. Le Directeur exécutif, agissant en sa qualité d'envoyé spécial du Secrétaire général pour les besoins d'aide humanitaire en Afrique australe, conduit la mise en place d'un nouveau modèle original d'intervention pour le système des Nations Unies. Plusieurs organismes des Nations Unies ont décidé d'installer leurs bureaux dans les mêmes locaux à Johannesburg (Afrique du Sud) et les actions régionales interorganisations sont coordonnées et dirigées par l'équipe de directeurs régionaux. Cette équipe se compose des représentants régionaux de toutes les principales organisations présentes qui se réunissent régulièrement pour apporter un appui aux équipes de pays des Nations Unies dans les pays en crise afin de renforcer au maximum l'impact et l'efficacité des Nations Unies.
  - Nouvelle approche commune avec l'UNICEF en Amérique latine visant à élargir la couverture régionale avec l'appui de plusieurs organisations dans les pays où le PAM n'est pas présent.
  - Travail de simplification et d'harmonisation avec les organisations membres du Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement afin de rationaliser les règles et les procédures, réduire le coût des transactions pour les pays bénéficiaires, renforcer l'efficacité et améliorer les comptes rendus. Les organisations membres du Comité exécutif prennent également des mesures pour harmoniser ou partager des services communs et accroître encore le nombre de maisons des Nations Unies.
  - Modèle de Bureau commun au Cap-Vert. Ce programme de coopération pilote permet aux organisations membres du Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement de travailler ensemble sous l'autorité d'un seul représentant pour mettre en œuvre des programmes communs.
  - Le PAM travaille activement avec le réseau TIC des Nations Unies à étudier les moyens de coopérer pour renforcer l'efficacité et partager les solutions. Le PAM est membre de trois groupes de travail qui s'occupent respectivement du recours à des organismes extérieurs ou d'un autre pays, de la formation conjointe aux technologies de l'information et des moyens de mettre en place des services communs.
266. En outre, le PAM sert de chef de file pour la logistique dans le cadre de l'UNJLC, pour les transports aériens par le truchement de l'UNHAS et, sur demande, pour les télécommunications pour la communauté des Nations Unies.



## OBJECTIFS DE GESTION POUR LES SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES, LA GESTION ET L'ADMINISTRATION

267. Les ressources allouées aux services d'appui pour l'exercice biennal 2006–2007 ont essentiellement pour but de continuer à soutenir les activités opérationnelles entreprises par le PAM pour réaliser ses objectifs stratégiques et contribuer à la réalisation des OMD au moyen d'interventions appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim. Le Plan stratégique (2006–2009) a identifié sept objectifs de gestion<sup>14</sup> à long terme qui devront guider les services d'appui aux programmes, de gestion et d'administration fournis par le PAM pour appuyer ses opérations sur le terrain.
268. Cette section présente le cadre général de résultats pour les objectifs de gestion. L'on trouvera une matrice indiquant les résultats escomptés et les indicateurs concernant chacun des sept objectifs de gestion. Les 14 résultats escomptés et 27 indicateurs figurant dans la matrice reflètent les aspects de la gestion qui seront suivis par le PAM et dont il sera rendu compte au Conseil d'administration dans les rapports annuels sur les résultats de 2006 et de 2007.
269. La matrice comprend beaucoup des indicateurs qui ont été utilisés pour rendre compte de la réalisation des priorités de gestion pendant l'exercice biennal en cours qui ont été incorporés dans les sept objectifs de gestion pour le prochain exercice biennal. Sur la base de l'expérience acquise en matière de mesures de ces indicateurs et de comptes rendus de leur évolution en 2004 et 2005, neuf indicateurs ont été révisés —il s'agissait surtout de légères modifications de rédaction— neuf ont été supprimés et deux ont été ajoutés. La version complète du cadre de mesure des performances se trouve dans le *WFP Indicator Compendium*, qui indique quelles sont la source des données, la méthode de collecte et d'interprétation, la fréquence des mesures et la division responsable de chaque indicateur.
270. Plutôt que d'inclure dans le Plan de gestion une longue section consacrée aux résultats escomptés par unité administrative, comme dans le Plan précédent, le Secrétariat a décidé plutôt de résumer les principaux produits devant être obtenus dans le contexte de chacun des objectifs de gestion en 2006 et en 2007, avec une indication des principaux services qui devront les produire. Ce résumé est tiré d'une compilation plus détaillée des résultats escomptés division par division qui sera utilisée comme document de gestion interne reliant les ressources AAP et les résultats, et service de base pour l'élaboration des programmes de travail annuels de chaque unité pour 2006 et 2007. Le texte de cette compilation par division sera à la disposition des membres du Conseil, sur demande, lors de la deuxième session ordinaire de 2005 du Conseil d'administration.

---

<sup>14</sup> Voir Plan stratégique (2006–2009) (EB.A/2005/5-A) pages 26-36.



## MATRICE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS POUR LES OBJECTIFS DE GESTION DU PAM

Le but principal des services AAP qui doivent être fournis en 2006–2007 est de continuer d'appuyer les activités opérationnelles entreprises par le PAM pour réaliser ses objectifs stratégiques et les objectifs du Millénaire pour le développement au moyen d'interventions appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim.

### OG1 – Établir des partenariats solides pour éliminer la faim

Résultat escompté 1.1 Renforcement des partenariats aux échelons mondial, régional et national avec les organismes des Nations Unies, ONG et autres partenaires.	Indicateur 1.1.1 Pourcentage de programmes et de projets conçus conjointement avec des organismes des Nations Unies, des organisations internationales et des partenaires coopérants.  Indicateur 1.1.2 Pourcentage des projets du PAM pour lesquels des partenaires (organismes des Nations Unies, organisations internationales et ONG) collaborent à la fourniture d'apports et de services complémentaires.
--	---

### OG2 – Être l'employeur de choix d'un personnel compétent déterminé à éliminer la faim

Résultat escompté 2.1 Le personnel considère le PAM comme son employeur de prédilection. Il a le sentiment d'être appuyé et ses compétences sont récompensées, développées et gérées.	Indicateur 2.1.1 Cote moyenne de satisfaction du personnel.
Résultat escompté 2.2 La composition du personnel du PAM présente un dosage approprié pour ce qui est du sexe, de la nationalité, de la compétence et de la motivation pour pouvoir répondre à des besoins divers.	Indicateur 2.2.1 Pourcentage des compétences requises qui sont réunies grâce au système PACE.  Indicateur 2.2.2 Pourcentage de personnel, par sexe et par répartition géographique.

### OG3 – Faire preuve d'excellence dans la mise en oeuvre de programmes efficaces et opérants

Résultat escompté 3.1 Renforcement de la capacité du PAM d'identifier les crises latentes et les besoins concomitants.	Indicateur 3.1.1 Pourcentage des nouvelles opérations d'urgence et IPSR pour lesquelles les moyens d'interventions essentiels ont été mis en place avant le lancement du projet.  Indicateur 3.1.2 Pourcentage des analyses complètes de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité disponibles pour les pays prioritaires.
Résultat escompté 3.2 Fourniture d'une aide alimentaire rapide, adéquate et gérée efficacement.	Indicateur 3.2.1 Coût des pertes de produits après livraison en pourcentage du coût des produits livrés, par catégorie d'activité.  Indicateur 3.2.2 Pourcentage des opérations d'urgence et des IPSR approuvées pendant la période considérée pour lesquelles il a été établi une évaluation des besoins et un dossier ACV.
Résultat escompté 3.3 Renforcement des capacités de planification, de suivi et d'analyse des performances axés sur les résultats.	Indicateur 3.3.1 Pourcentage des nouveaux descriptifs de projets soumis au Comité d'examen des projets élaborés conformément aux principes de la GAR.  Indicateur 3.3.2 Pourcentage des bureaux de pays, bureaux régionaux et unités du siège qui planifient leur travail et évaluent leurs performances conformément aux méthodes de la gestion axée sur les résultats.



## MATRICE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS POUR LES OBJECTIFS DE GESTION DU PAM

Le but principal des services AAP qui doivent être fournis en 2006–2007 est de continuer d'appuyer les activités opérationnelles entreprises par le PAM pour réaliser ses objectifs stratégiques et les objectifs du Millénaire pour le développement au moyen d'interventions appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim.

### OG4 – Renforcer et partager les connaissances sur la faim pour contribuer à l'action concertée menée pour éliminer la faim

Résultat escompté 4.1 Les politiques sont formulées et les connaissances sont générées de manière à améliorer la conception et l'exécution des projets.	Indicateur 4.1.1 Pourcentage de projets conçus conformément aux politiques et stratégies du PAM. Indicateur 4.1.2 Pourcentage d'application des recommandations issues des évaluations (classées par type de recommandation).
---	--

### OG5 – Fournir des services d'infrastructure technique et opérationnelle pour permettre la mise en oeuvre d'opérations efficaces

Résultat escompté 5.1 La sûreté et la sécurité du personnel en poste dans les zones d'opération du PAM sont garanties.	Indicateur 5.1.1 Pourcentage de variation du nombre total de fonctionnaires arrêtés, blessés ou tués en service. Indicateur 5.1.2 Pourcentage du personnel évacué ou réinstallé avec succès.
Résultat escompté 5.2 Renforcement de la connectivité entre les bureaux et de l'accès à l'information à l'intérieur et à l'extérieur du PAM.	Indicateur 5.2.1 Fiabilité de l'infrastructure TIC.

### OG6 – Être transparent, rendre des comptes et gérer les risques

Résultat escompté 6.1 Amélioration de la transparence, de la supervision et de la reddition de comptes.	Indicateur 6.1.1 Pourcentage d'application des recommandations issues des audits, inspections et enquêtes. Indicateur 6.1.2 Pourcentage des états financiers mensuels produits dans les délais requis.
Résultat escompté 6.2 Adoption et amélioration constante des meilleures pratiques de gestion des liquidités et des contributions financières.	Indicateur 6.2.1 Pourcentage des liquidités détenues dans les comptes porteurs d'intérêt. Indicateur 6.2.2 Pourcentage des contributions à recevoir.
Résultat escompté 6.3 Renforcement des capacités de reddition de compte de l'Organisation.	Indicateur 6.3.1 Pourcentage des rapports normalisés sur les projets jugés satisfaisants au regard de la présentation des réalisations.

### OG7 – Mobiliser des ressources pour répondre aux besoins

Résultat escompté 7.1 Meilleure connaissance du PAM et de sa mission parmi les responsables des gouvernements donateurs, les grands médias, les personnalités influentes et le grand public.	Indicateur 7.1.1 Nombre de mentions du PAM dans la presse écrite et les médias électroniques des principaux pays. Indicateur 7.1.2 Nombre de parlementaires, de députés, de représentants de gouvernement et de journalistes qui ont participé aux visites de projets organisées par le PAM.
Résultat escompté 7.2 Le volume total des contributions augmente, un pourcentage plus élevé des besoins opérationnels est couvert et une proportion accrue de dons utilisables avec souplesse permet au PAM de disposer des ressources dont il a besoin.	Indicateur 7.2.1 Contributions des donateurs au PAM: i) valeur totale des contributions; ii) proportion des contributions multilatérales; iii) proportion des contributions en espèces; iv) proportion de contributions non assorties de restrictions; v) nombre de donateurs; vi) proportion des ressources du PAM provenant des dix principaux donateurs. Indicateur 7.2.2 Pourcentage des besoins prévus couvert. Indicateur 7.2.3 Différence entre les recettes et les contributions effectives.



## OBJECTIF DE GESTION 1

### Établir des partenariats solides pour éliminer la faim

271. L'on trouvera ci-après un extrait du Plan stratégique qui résume l'approche que le PAM entend suivre en matière de partenariat pour réaliser l'objectif de gestion 1. Cet extrait est suivi d'une indication de quelques-uns des principaux produits que les divisions s'emploieront à réaliser sur la voie de cet objectif pendant l'exercice biennal.

*L'élimination de la faim exigera une action concertée de tous les partenaires. L'établissement de partenariats solides avec les partenaires nationaux et internationaux — gouvernements, institutions publiques, organismes des Nations Unies, organisations internationales, organisations de la société civile ou secteur privé— demeure le fondement de l'approche suivie par le PAM pour lutter contre la faim. Comme on l'a déjà mentionné plus haut, cela ne consiste pas simplement à chercher des partenaires pour compléter les activités du PAM; il faut aussi chercher des partenaires dont les plans et programmes peuvent gagner en valeur grâce à l'aide alimentaire. Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 59.*

### Principaux produits

272. Les principaux produits attendus sont les suivants:

- i) Le PAM collabore avec les organismes des Nations Unies, les ONG et les organismes gouvernementaux de contrepartie en vue de concevoir et de mettre en oeuvre des opérations et de fournir des services complémentaires afin d'appuyer les initiatives lancées aux échelons mondial, régional et national pour combattre la faim et la pauvreté.
- ii) Des missions d'évaluation des besoins d'urgence, des analyses de la vulnérabilité et la préparation de plans d'intervention en cas d'urgence sont entreprises conjointement avec les partenaires du PAM.
- iii) Des informations opérationnelles sur la situation alimentaire des réfugiés sont obtenues afin de faciliter la coordination avec le HCR.
- iv) Des partenariats entre le Conseil d'administration et d'autres organismes des Nations Unies sont favorisés par le biais d'une participation aux réunions conjointes des Conseils d'administration et de visites sur le terrain, d'invitations faites aux chefs de secrétariat d'autres organisations à assister aux réunions du Conseil d'administration du PAM et d'échanges d'informations au sujet des processus de gouvernance appliqués aux Nations Unies.
- v) Les intérêts des pauvres qui ont faim sont représentés lors des principales réunions des organismes des Nations Unies et pris en compte dans les rapports du système grâce au rôle de direction et de coordination joué par le PAM et à sa participation à différentes instances.
- vi) Un appui est mobilisé en faveur du partenariat pour l'Initiative d'éradication de la faim chez les enfants.



## **Divisions principalement responsables**

273. Les divisions principalement responsables sont les suivantes:

- PDE
- PDB
- PDP
- ODA
- ODM
- ODO



## OBJECTIF DE GESTION 2

### Être l'employeur de choix d'un personnel compétent déterminé à éliminer la faim

274. L'on trouvera ci-dessous un extrait du Plan stratégique qui résume la stratégie de gestion des ressources humaines élaborée par le PAM pour atteindre l'objectif de gestion 2; vient ensuite un exposé de certains des principaux produits que les divisions de la gestion et de l'administration s'emploieront à réaliser pendant l'exercice biennal dans le contexte de cet objectif.

*La force opérationnelle du PAM s'appuie sur un vaste réseau de bureaux de terrain dans des pays où les fonctionnaires peuvent se trouver dans des situations difficiles, parfois dangereuses pour leur vie. Le PAM demande beaucoup à ses employés; son efficacité dépend de leur compétence et de leur détermination à atteindre ceux qui ont besoin d'aide, même dans des conditions stressantes. Cela fait partie du système de valeur de la fonction publique des fonctionnaires du PAM qui devrait être appuyé et favorisé par une stratégie des ressources humaines conçue pour permettre au PAM d'attirer et de garder les personnes les plus compétentes. Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 61.*

### Principaux produits

275. Les principaux produits attendus sont les suivants:

- i) Des services appropriés sont fournis en temps opportun et l'efficacité des opérations est améliorée grâce à une communication ouverte et transparente avec les membres de la direction générale et les fonctionnaires au sujet des politiques et procédures en matière de ressources humaines ainsi que d'autres questions.
- ii) Des programmes tendant à aider les fonctionnaires à acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires et à les motiver pour les encourager à améliorer leurs performances continuent d'être élaborés et exécutés. Il a été mis en place un personnel dont la composition reflète une combinaison appropriée de connaissances et la motivation nécessaire pour faire face à la diversité des besoins auxquels est confronté le PAM, et ce, notamment, grâce à une représentation accrue des femmes et de ressortissants de pays en développement.
- iii) Une deuxième enquête mondiale auprès du personnel est entreprise en 2006 et les fonctionnaires se montrent plus satisfaits du PAM en tant qu'organisation pour laquelle ils veulent travailler que lors de l'enquête de 2004.
- iv) Il est mis en place à titre pilote un système commun (avec d'autres organismes des Nations Unies) de rémunération fondé sur les performances afin de récompenser les fonctionnaires qui ont été hautement performants dans des conditions difficiles.
- v) Il est établi avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA) un centre conjoint de perfectionnement afin de renforcer les compétences de gestion des fonctionnaires occupant des postes de responsabilité.



- vi) Il est établi des programmes de travail et des plans de dotation en personnel en collaboration avec les directeurs des bureaux régionaux et des bureaux de pays et il est élaboré et appliqué un système de sélection et de formation des fonctionnaires pouvant être appelés à participer à des interventions en cas d'urgence.

### **Divisions principalement responsables**

276. Il s'agit de ADH et de ODO.



## OBJECTIF DE GESTION 3

### Faire preuve d'excellence dans la mise en œuvre de programmes efficaces et opérants

277. Les passages ci-après du Plan stratégique résument les trois aspects de la mise en œuvre de programmes efficaces et efficaces, comme prévu par l'objectif de gestion 3. L'on trouvera ensuite une indication de quelques-uns des principaux produits que les divisions chargées de l'appui aux programmes envisagent de réaliser pendant l'exercice biennal dans le contexte de cet objectif.

***Excellence des programmes**—L'efficacité du PAM dépend de la mise en œuvre de programmes qui réussissent à soulager de la faim les populations vulnérables. Il faut pour cela mettre en place des modes opératoires efficaces afin d'assurer la livraison rapide d'une quantité suffisante de vivres à ceux qui en ont besoin et exécuter des programmes axés sur les résultats que les leçons tirées de l'expérience permettent d'améliorer afin d'appuyer les efforts nationaux de lutte contre la faim. Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 63.*

### Principaux produits

278. Les principaux produits attendus sont les suivants:

- i) Un appui approprié est fourni aux processus de planification des projets pour aider les bureaux de pays à programmer les contributions, à suivre les soldes des fonds, à avoir accès aux mécanismes de financement comme le CII et le Mécanisme de préfinancement et à établir un calendrier pour la réception des ressources nécessaires pour faire face aux besoins des bénéficiaires.
- ii) Un appui est fourni aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux pour les aider à évaluer les besoins nutritionnels ainsi qu'à concevoir et à mettre en œuvre des interventions efficaces appuyées par une aide alimentaire débouchant sur une amélioration mesurable de la nutrition.
- iii) Un appui technique et un appui dans les domaines de la formulation des politiques et de la recherche est fourni aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et aux unités du siège pour les aider à réaliser des analyses économiques des opérations du PAM et à contribuer à l'élaboration des politiques de développement et des politiques commerciales.
- iv) Des aliments locaux économiques et de haute qualité sont achetés pour appuyer les opérations du PAM.
- v) En matière d'information, de gestion et de rapports, l'accent est mis sur les efforts d'analyse et sur l'apprentissage afin de faciliter les décisions de gestion.

***Capacité d'intervention rapide**—En 2004–2005, la capacité d'intervention rapide du PAM a résisté à la pression des multiples crises de grande ampleur qui ont frappé le Darfour, Haïti et l'Asie. Cette capacité s'appuie sur les investissements logistiques, les partenariats de veille, la technologie et des procédures qui permettent au PAM de mobiliser des vivres, du personnel et d'autres ressources pour répondre à des besoins soudains. Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 66.*



## Principaux produits

- vi) Des quantités suffisantes de produits alimentaires sont livrées au moment opportun, par voie terrestre maritime, pour que le PAM puisse mener à bien toutes ses catégories d'activités.
- vii) Des services de transport aérien sûrs, efficaces et économiques continuent d'être fournis au PAM et aux autres organismes humanitaires des Nations Unies; le rôle du PAM en tant qu'organisme chef de file en matière d'appui logistique aux opérations humanitaires des Nations Unies est reconnu.
- viii) Il est mis au point et introduit un système de gestion de la chaîne d'approvisionnement répondant aux règles de l'art.
- ix) Un appui est fourni aux opérations du PAM pour que celui-ci puisse mener à bien de manière efficace des évaluations des besoins et des analyses de la vulnérabilité et préparer des interventions en cas d'urgence.
- x) Un appui est fourni aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux pour les aider à mettre en place des systèmes d'alerte rapide et à planifier les interventions en cas d'urgence et, au niveau mondial, le PAM a établi un système et des capacités appropriées pour pouvoir fournir les services de gestion et les services d'appui nécessaires en périodes de crise.

***Efficacité de la gestion**—En 2000, le PAM a commencé à appliquer une méthode de gestion axée sur les résultats pour améliorer l'efficacité et la transparence des opérations en utilisant les ressources des donateurs de manière à produire des effets bénéfiques sur la vie des bénéficiaires. Le processus d'analyse de la performance et de planification axée sur les résultats est essentiel au contexte dynamique dans lequel le PAM agit et à la nécessité d'évoluer et d'améliorer la capacité de répondre aux besoins des bénéficiaires. L'analyse des résultats obtenus et l'ajustement des programmes et procédures qui s'ensuit impliquent que l'Organisation ne cesse d'apprendre et de changer. Le processus de changement, toutefois, exige de bien gérer l'établissement des priorités et leur séquençage pour que les fonctionnaires ne soient pas submergés par de nouvelles stratégies, de nouveaux processus et de nouvelles exigences en matière de rapports. Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 68.*

## Principaux produits

- xi) Un appui —sous forme d'outils, d'indications et de formation— est fourni aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et aux partenaires du PAM pour les aider à introduire la gestion axée sur les résultats dans les domaines de la planification, du suivi et de l'évaluation des programmes, de la mesure et de l'analyse des résultats ainsi que des rapports.

## Divisions principalement responsables:

- ODO
- Bureaux régionaux
- ODA
- ODT
- ODM
- PDP
- OEDR



## OBJECTIF DE GESTION 4

### Renforcer et partager les connaissances sur la faim pour contribuer à l'action concertée menée pour éliminer la faim

279. Le passage ci-dessous du Plan stratégique résume l'approche qu'entend suivre le PAM pour rassembler et diffuser des connaissances sur la faim; sont indiqués ensuite quelques-uns des principaux produits que les divisions de la gestion et de l'appui aux programmes se proposent de réaliser pendant l'exercice biennal dans le contexte de cet objectif.

*La faim, comme la pauvreté, est le résultat d'une combinaison de facteurs —mauvaise nutrition, manque d'instruction, maigre revenu et insécurité de l'environnement— et son élimination exige le déploiement d'efforts concertés pour lutter contre ces facteurs. La distinction faite entre la faim et la pauvreté dans l'objectif 1 du Millénaire est le reflet d'un tournant décisif dans la pensée des milieux internationaux; il est désormais admis qu'il faut s'attaquer directement à la faim et ne pas assimiler son éradication à un simple sous-produit de la croissance économique. On sait qu'à cause d'un ensemble de risques, de vulnérabilités et de mécanismes de survie inadaptés adoptés par les pauvres, la faim empêche d'éradiquer la pauvreté, mais on est encore loin d'en savoir assez sur les meilleurs moyens d'éliminer la faim. Pour contribuer à l'action mondiale menée à cette fin, le PAM doit, en partenariat, mener des activités de recherche et de plaidoyer afin de faire connaître les besoins des bénéficiaires et la combinaison d'interventions la mieux à même de mettre ces derniers à l'abri de la faim, notamment dans de nouveaux domaines tels que les situations de transition et les programmes anti-HIV. Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 71.*

#### Principaux produits

- i) Il est élaboré et perfectionné, en collaboration avec des institutions académiques, des outils et méthodes visant à rassembler des connaissances au sujet de la faim pour appuyer les évaluations, les analyses et la préparation des interventions en cas d'urgence; le PAM participe activement aux initiatives visant à générer et à partager des connaissances aux échelons régional et mondial.
- ii) Les fonctionnaires du PAM et les agents de ses partenaires se sont familiarisés avec les Engagements renforcés en faveur des femmes du PAM; l'analyse sexospécifique est intégrée à toutes les activités de génération et de diffusion des connaissances du PAM.
- iii) Il est fourni un appui aux recherches opérationnelles internationales réalisées sur le terrain et répondant aux besoins des activités de terrain —au sujet de l'alimentation, de la nutrition, de l'enrichissement en micronutriments, de l'alimentation complémentaire et du VIH/sida— et les résultats de ces recherches sont publiés.
- iv) Il est élaboré et mis en oeuvre des techniques d'analyse pour évaluer comment les moyens de subsistance peuvent changer à la suite de chocs.
- v) Des informations sur les résultats des activités vivres pour l'éducation sont diffusées pour faciliter l'élaboration des politiques, le ciblage et les recherches.

#### Divisions principalement responsables

- PDP
- ODA



## OBJECTIF DE GESTION 5

### Fournir des services d'infrastructure technique et opérationnelle pour permettre la mise en œuvre d'opérations efficaces

280. Le passage suivant, tiré du Plan stratégique, résume les difficultés qui entravent les opérations du PAM auxquelles l'objectif de gestion 5 a pour but de remédier. L'on trouvera ensuite une indication de certains des principaux produits que les divisions responsables de l'appui aux programmes, de la gestion et de l'administration entendent réaliser pendant l'exercice biennal dans le contexte de cet objectif.

*En tant qu'organisme opérationnel, le PAM a une très forte présence sur le terrain et, de ce fait, les fonctions d'appui organisationnel dans différents domaines — systèmes d'information, communications, sécurité et administration — doivent agir avec la même efficacité dans toutes les situations. En tant qu'institution des Nations Unies et principal organisme humanitaire opérant dans des régions en proie à des conflits, le PAM doit absolument suivre l'évolution des conditions de sécurité et assurer la sécurité du personnel pendant les opérations sur le terrain. Le PAM participe aussi au groupe de travail sur les locaux et services communs du Groupe des Nations Unies pour le développement afin d'aider les bureaux de pays à faire avancer le processus d'harmonisation des Nations Unies. Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 73.*

### Principaux produits

- i) Il a été mis en place une infrastructure globale des télécommunications et des technologies de l'information de nature à appuyer un environnement informatique efficace caractérisé par une disponibilité élevée des services, une connectivité appropriée, des systèmes robustes et des procédures bien définies.
- ii) Le PAM continue de jouer au niveau interorganisations un rôle de direction dans les domaines de la sécurité, de l'acquisition de biens et de services, de la gestion des installations, des services et des locaux communs et des voyages; la sûreté et la sécurité du personnel du PAM sont assurées sur le terrain et au siège.
- iii) Un appui est fourni aux activités de planification, aux opérations et à l'établissement de rapports du PAM grâce à l'analyse, à la conception et à l'exploitation d'applications et de systèmes d'information adaptés à un environnement opérationnel changeant. Un appui est fourni également pour l'introduction aux usagers de la nouvelle version du système SAP.
- iv) Des services de renseignement opérationnel sont fournis grâce aux rapports standard et des rapports ponctuels sont établis sur la base des données rassemblées au niveau de l'ensemble de l'Organisation et aux méthodes normalisées d'élaboration de rapports et de statistiques.

### Divisions principalement responsables

- ADI
- ADM



## OBJECTIF DE GESTION 6

### Être transparent, rendre des comptes et gérer les risques

281. Les extraits ci-dessous du Plan stratégique résument l'objectif 6, et l'on trouvera ensuite une indication de certains des principaux produits que les divisions chargées de la gestion et de l'administration s'efforceront de réaliser pendant l'exercice biennal dans le contexte de cet objectif.

**Gestion budgétaire et financière**—*Une solide capacité de gestion budgétaire et financière permet aux gestionnaires d'utiliser plus efficacement les ressources d'une manière transparente et responsable. La planification du budget, son suivi et les ajustements qui y sont apportés assurent aux gestionnaires les ressources financières nécessaires pour répondre aux besoins de l'Organisation, conformément aux objectifs stratégiques et aux objectifs de gestion. Une bonne gestion financière fournit rapidement aux gestionnaires des données exactes, ce qui leur permet d'améliorer leurs compétences financières et met à leur disposition les connaissances financières spéciales dont ils peuvent avoir besoin.* Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 75.

### Principaux produits

- i) La gestion financière et budgétaire des opérations est renforcée par la fourniture de politiques, de formation-orientation et de connaissances spécialisées.
- ii) Les transactions financières sont effectuées et enregistrées sans retard; des comptes complets, exacts et à jour sont tenus.
- iii) Les rapports, analyses et informations financiers destinés à la direction, aux donateurs et au Conseil d'administration répondent à des normes élevées d'exactitude et de présentation.
- iv) Les liquidités requises sont fournies en temps voulu pour les opérations; la gestion de la trésorerie, le suivi et l'exécution des placements sont excellents.
- v) Les cadres et les unités administratives financées au titre du budget AAP disposent d'informations comptables et budgétaires et d'analyses leur permettant de prendre des décisions bien fondées en vue de faciliter la mise en oeuvre du Plan de gestion.

**Contrôle**—*La fonction de contrôle est une composante essentielle de la gouvernance et de la transparence en ce sens qu'elle assure i) que les ressources sont utilisées de façon rationnelle, ii) que les mesures de vérification sont en place et que les règles, règlements et autorisations des donateurs sont respectés et iii) que les gestionnaires interviennent rapidement et avec détermination en cas d'anomalie.* Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 77.

### Principaux produits

- vi) Des enquêtes sont menées sur les manquements aux règles ou règlements en vigueur, comportements illicites, vols, fraudes, malversation, harcèlement, abus de pouvoir, exploitation sexuelle des bénéficiaires ou autres types d'irrégularité, les responsables sont sanctionnés et le montant des pertes subies par le PAM du fait d'irrégularités est recouvré.



- vii) La conformité des opérations avec les règles et les règlements du PAM est améliorée grâce à une indication des mesures correctives à adopter immédiatement, à la formulation de recommandations dans une perspective à moyen et à long terme et à la diffusion de pratiques optimales afin d'améliorer l'efficacité.
- viii) Un climat de transparence et de responsabilité est encouragé dans l'ensemble de l'Organisation grâce à la fourniture de services consultatifs de contrôle à la direction générale et à la sensibilisation des fonctionnaires du Programme.

**Gestion des risques**—*Le PAM reconnaît que la gestion des risques est l'un des éléments essentiels d'une bonne gouvernance et qu'elle fait partie intégrante des bonnes pratiques de gestion. Des progrès considérables ont été faits avec l'introduction au PAM de la gestion des risques; un document directif et stratégique sera présenté au Conseil en novembre 2005. Pendant la période du Plan stratégique le PAM l'incorporera dans ses programmes et l'intégrera dans ses processus décisionnels.* Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 79.

### Principaux produits

- ix) Des assurances raisonnables sont données à la direction générale concernant l'adéquation des méthodes de gestion des risques appliquées au PAM et à la mise en oeuvre des opérations et des activités administratives et des services d'appui conformément aux prévisions.
- x) Les risques auxquels le PAM est exposé du point de vue juridique sont réduits au minimum et les intérêts juridiques du PAM sont protégés au mieux dans les domaines de l'emploi, des accords de partenariat, des accords avec des tierces parties, des transports et des opérations logistiques.
- xi) Le Fonds d'autoassurance est utilisé et géré efficacement et certaines polices d'assurance sont contractées auprès de compagnies commerciales.

**Obligations redditionnelles**—*Il s'agit de tout un éventail de rapports portant sur les finances, les vérifications et les programmes. Ces rapports contribuent à la transparence du PAM en tant qu'organisation publique et assure qu'il demeure responsable devant le Conseil, le public et ses bénéficiaires.* Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 80.

### Principaux produits

- xii) Il est introduit au niveau de l'ensemble de l'Organisation un cadre de rapports axés sur les résultats, et les principaux rapports sur les performances et l'obligation redditionnelle du Programme sont préparés et soumis aux donateurs et au Conseil d'administration.

### Divisions principalement responsables

- OED
- OSD
- ADF
- LEG
- OEDR
- PDB



## OBJECTIF DE GESTION 7

### Mobiliser des ressources pour répondre aux besoins

282. L'extrait du Plan stratégique qui est reproduit ci-dessous expose la stratégie qu'il est envisagé de suivre en matière de mobilisation de ressources et de communication dans le contexte de l'objectif de gestion 7. L'on trouvera également un aperçu de quelques-uns des principaux produits que les divisions responsables de l'appui aux programmes s'attacheront à réaliser pendant l'exercice biennal.

*Le PAM a pour objectif de réunir les ressources nécessaires pour répondre pleinement aux besoins évalués de tous les programmes et opérations approuvés. À cette fin, il lui faut élargir sa base d'appui, attirer de nouveaux donateurs et encourager les donateurs occasionnels à devenir des donateurs habituels. Il faut qu'un plus grand nombre de donateurs aident à satisfaire les besoins évalués afin que la charge soit partagée plus équitablement. Les contributions multilatérales sont particulièrement importantes et devraient être encouragées car elles donnent au PAM la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins. Il faut aussi que le secteur privé —sociétés, fondations ou particuliers— s'engage pleinement. Plan stratégique (2006–2009), paragraphe 82.*

### Principaux produits

- i) Le niveau du financement fourni par les donateurs habituels est maintenu et la proportion représentée par les contributions multilatérales non liées est accrue.
- ii) Il est établi des processus de prévisions permettant d'obtenir des informations fiables pour le bon fonctionnement du fonds de préfinancement.
- iii) Il a été mis en place des procédures de nature à faciliter le recouvrement intégral des coûts sur les contributions ordinaires provenant des donateurs qui remplissent les conditions requises.
- iv) Le volume et le pourcentage des contributions sont accrus grâce à l'élargissement de la base de donateurs, notamment grâce au recours aux sociétés qui versent actuellement des contributions au Programme, à l'internet et à d'autres sources privées.
- v) Il est élaboré des politiques et des indications au niveau de l'ensemble de l'Organisation et un contrôle approprié est assuré pour permettre aux bureaux de pays d'accroître le volume de ressources mobilisées localement, de sources publiques ou privées.
- vi) Le PAM est très écouté par les médias lorsqu'il s'agit d'appeler l'attention de l'opinion publique mondiale sur les besoins humanitaires immédiats et de mobiliser les ressources nécessaires pour y faire face.
- vii) Dans une perspective à moyen et à long terme, le PAM joue un rôle de premier plan dans les domaines de la lutte contre la faim et de l'aide alimentaire dans le but primordial de mobiliser l'appui du public et des donateurs.

### Divisions principalement responsables

- FD



## ANNEXE I: SUITE DONNÉE AUX OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DU CCQAB ET DU COMITÉ FINANCIER DE LA FAO

Le PAM pourrait encore retoucher et simplifier la présentation du Plan de gestion afin d'éviter les répétitions et de produire un document plus facile à utiliser	Le PAM continue d'affiner la présentation du Plan de gestion, comme indiqué au paragraphe 3 de la section I: aperçu général.
Ce type d'information [suite donnée aux observations du CCQAB] gagnerait à être inclus dans le texte traitant la question à laquelle l'information se rapporte; l'annexe du document devrait comprendre une liste récapitulative accompagnée de renvois à la discussion dans le corps du texte	La présente annexe (annexe I) a été ramenée de 13 à 2 pages, les informations plus détaillées étant incluses dans le corps du document, comme recommandé.
Le Comité se rend bien compte qu'il est nécessaire d'assurer la sécurité des bureaux de terrain mais il souligne qu'il faut, dans toute la mesure possible, veiller à ce que les mesures soient prises de concert avec les autres partenaires des Nations Unies dans la région concernée	Les paragraphes 235 à 248 (section III: services d'appui) indiquent les plans élaborés en matière de sécurité, notamment la coopération dans ce domaine avec les autres partenaires des Nations Unies.
MACAD—le Comité insiste pour que le PAM veille à ce que les montants avancés soient remboursés.	Toutes les avances faites sur le Mécanisme d'avances au titre des CAD ont été remboursées, comme indiqué dans la section III (paragraphe 127 à 133).
Budget AAP supplémentaire: le Comité considère que certains des éléments de coût comme la création de l'Unité de la gestion axée sur les résultats et l'examen de la décentralisation auraient dû être prévus dans le contexte du budget AAP d'origine. Il estime que les augmentations du budget AAP intervenant au cours d'un exercice budgétaire devraient être directement liées à une augmentation des réalisations	Le budget actuel envisage de prolonger deux des fonds qui existent pour le renforcement des capacités (gestion axée sur les résultats et renforcement de la gestion financière). Il n'a pas été créé de nouveaux fonds. En outre, ces fonds sont inscrits dans le budget AAP pour faciliter la comparaison et améliorer la transparence.
Budget AAP autres coûts d'appui: le Comité fait observer que la plupart de ses coûts devraient normalement être considérés comme relevant du budget AAP, ce qui aurait pour effet de porter les dépenses AAP à 422 millions de dollars au total au lieu de 305 millions de dollars (exercice biennal 2004–2005)	Le budget actuel envisage de prolonger deux des fonds qui existent pour le renforcement des capacités (gestion axée sur les résultats et renforcement de la gestion financière). Il n'a pas été créé de nouveaux fonds. En outre, les coûts indirects sont reflétés ensemble au tableau 6 pour améliorer la transparence.
Recouvrement des CAI au taux de 7 pour cent ... le Comité fait observer que des problèmes pourront surgir ultérieurement et que le taux de recouvrement de 7 pour cent devra peut-être être réexaminé à l'avenir pour savoir s'il reste approprié.	Le Directeur exécutif a proposé de maintenir l'actuel taux de recouvrement des CAI pour une durée de 2 ans (voir projet de décision) car ce taux s'est avéré suffisant pour couvrir les dépenses AAP pendant l'exercice biennal 2004–2005 (voir la projection du Compte de péréquation AAP, tableau 14).
Le Comité est d'avis qu'il faudrait veiller à éviter tout chevauchement d'activités entre le Département de la collecte de fonds et de la communication et le Département des politiques et des affaires extérieures, ainsi qu'entre les deux divisions qui s'occupent de questions comme le contrôle, l'inspection, l'évaluation, la mesure des performances et les rapports	La principale mission de chacune de ces unités est indiquée dans la section III, paragraphes 200 à 209. On a veillé à éviter tout chevauchement d'activités.
SSG/RECLASSEMENTS... Le Comité recommande que le prochain budget donne des informations complètes sur la suite donnée aux autorisations de reclassement... au lieu de suivre une démarche indirecte qui ne favorise pas la transparence	Le poste de SSG chargé de l'administration a été approuvé dans le cadre du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005 et pourvu en septembre 2004. Il existe donc quatre postes de SSG au total, soit un pour chacun des principaux départements: opérations; mobilisation de fonds et communication; politiques et affaires extérieures; administration. Aucun changement n'est prévu au cours de la période couverte par le Plan de gestion.



### ANNEXE I: SUITE DONNÉE AUX OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DU CCQAB ET DU COMITÉ FINANCIER DE LA FAO

<p>Dépenses de personnel/système WINGS... Le Commissaire aux comptes indique qu'à l'heure actuelle des informations complètes sur les dépenses de personnel associées aux programmes et aux projets ne peuvent être obtenues sans une analyse au niveau de chaque transaction. Le système WINGS ne met à disposition que des informations sur le personnel relevant du budget AAP. Le Commissaire aux comptes recommande que le PAM examine s'il serait utile de recenser et de présenter les dépenses de personnel sur des bases globales et systématiques et si les besoins actuels et à venir d'informations sont entièrement couverts par WINGS, dans sa version actuelle</p>	<p>Des informations sur les dépenses de personnel —personnel relevant de programmes et de projets— sont disponibles sur WINGS. Toutefois, des difficultés ont surgi dans le passé pour extraire ces informations sur des bases globales et systématiques. Diverses dispositions ont été prises pour atténuer ces difficultés, notamment améliorer l'accès aux informations concernant les engagements de dépenses pour le personnel, une formation supplémentaire aux rapports WINGS et l'organisation de rapports connexes à partir de la réserve de données.</p>
<p>Les documents présentant le Plan de gestion et le Plan stratégique devraient être intégrés plus étroitement.</p>	<p>Comme indiqué dans tout le document, les objectifs stratégiques, les objectifs de gestion ainsi que les points faibles et les risques identifiés dans le Plan stratégique (2006–2009) constituent la base de l'actuelle Plan de gestion.</p>
<p>Le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005 était fondé sur une position financière exceptionnellement solide</p>	<p>La situation financière actuelle est solide elle aussi: voir en particulier le solde projeté du Compte de péréquation AAP (tableau 14), et le bilan projeté (annexe II, tableau A.2).</p>
<p>L'approche de la budgétisation sur une base zéro s'est avérée utile à bien des égards et des enseignements précieux ont été retirés de son application pour la première fois au PAM</p>	<p>La budgétisation sur une base zéro a permis à l'Organisation de réaligner la structure de ses services d'appui sur le niveau requis sur une base ponctuelle. À plus long terme, cependant, étant donné les modalités de financement de l'Organisation, il a paru préférable d'appliquer pour l'exercice biennal en cours une approche de budgétisation marginale.</p>
<p>L'analyse de sensibilité était importante et méritait une étude attentive et une réflexion.</p>	<p>La section I expose les hypothèses de base du budget AAP et propose plusieurs formules pour assurer le financement intégral de ce budget.</p>





**ANNEXE II—TABLEAU A.1: PROJECTIONS DES RECETTES ET DES DÉPENSES ET DES VARIATIONS DES SOLDES DES FONDS, 2004–2005**  
(en millions de dollars)

	Fonds général	Activités de développement	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Opérations bilatérales et autres opérations	TOTAL
<b>Solde d'ouverture de l'exercice 2004–2005</b>	<b>111</b>	<b>246</b>	<b>805</b>	<b>559</b>	<b>33</b>	<b>82</b>	<b>1 835</b>
<b>Plus: Estimations des contributions et des recettes</b>							
Contributions sous forme de produits	0	336	1 013	852	0	575	<b>2 776</b>
Autres contributions	113	225	1 337	843	196	450	<b>3 164</b>
<b>Total partiel</b>	<b>113</b>	<b>561</b>	<b>2 350</b>	<b>1 695</b>	<b>196</b>	<b>1 025</b>	<b>5 940</b>
Intérêts et autres recettes	48						<b>48</b>
Virement des contributions au titre des CAI	364	(36)	(154)	(111)	(13)	(50)	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>525</b>	<b>525</b>	<b>2196</b>	<b>1 584</b>	<b>183</b>	<b>975</b>	<b>5 988</b>
<b>Moins: Dépenses estimatives</b>							
Coûts opérationnels sous forme de produits	0	336	1013	852	0	575	<b>2 776</b>
Autres coûts opérationnels:							
Transport extérieur	0	69	259	191	0	64	<b>583</b>
TTEM	0	62	640	334	0	69	<b>1 105</b>
Autres COD	28	10	74	29	160	168	<b>469</b>
CAD	85	48	210	178	23	99	<b>643</b>
CAI	297	0	0	0	0	0	<b>297</b>
Autres coûts	115	0	0	0	0	0	<b>115</b>
<b>TOTAL</b>	<b>525</b>	<b>525</b>	<b>2196</b>	<b>1 584</b>	<b>183</b>	<b>975</b>	<b>5 988</b>
<b>Autres ajustements</b>							
Remboursement des soldes inutilisés	0	(4)	(13)	(6)	(1)	(14)	<b>(37)</b>
<b>Solde en clôture de l'exercice 2004–2005</b>	<b>111</b>	<b>242</b>	<b>792</b>	<b>553</b>	<b>32</b>	<b>68</b>	<b>1 798</b>

<b>ANNEXE II—TABLEAU A.2: BILAN PRÉVU AU 31 DÉCEMBRE 2005 (en millions de dollars)</b>	
<b>AVOIRS</b>	
Liquidités et placements à court terme	1 220,5
Fonds détenus à titre fiduciaire par les bureaux de pays	32,5
Comptes créditeurs	317,6
Placements à long terme	59,3
Contributions à recevoir	1 506,7
<b>TOTAL AVOIRS</b>	<b>3 136,6</b>
<b>ENGAGEMENTS</b>	
Engagements à court terme	
Comptes débiteurs	266,1
Engagements non réglés	698,2
Prêt CERF	5,0
Fonds détenus à titre fiduciaire par les bureaux de pays	32,0
<b>Total engagements à court terme</b>	<b>1 001,3</b>
Engagements à long terme	
Prêt à long terme	106,0
<b>Total engagements à long terme</b>	<b>106,0</b>
<b>TOTAL ENGAGEMENTS</b>	<b>1 107,3</b>
<b>RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS</b>	
Réserve opérationnelle	57,0
Compte d'intervention immédiate	36,7
Mécanisme d'avances au titre des CAD	60,0
Autres comptes de réserve	78,1
Soldes des fonds	1 797,5
<b>TOTAL RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS</b>	<b>2 029,3</b>
<b>TOTAL ENGAGEMENTS, RÉSERVES ET SOLDES DES FONDS</b>	<b>3 136,6</b>



**ANNEXE II—TABLEAU A.3: PROJECTIONS DES RECETTES ET DES DÉPENSES ET DES VARIATIONS DES SOLDES DES FONDS, 2006–2007 (en millions de dollars)**

	Fonds général	Activités de développement	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Opérations bilatérales et autres opérations	TOTAL
<b>Solde d'ouverture de l'exercice 2006–2007</b>	<b>111</b>	<b>242</b>	<b>792</b>	<b>553</b>	<b>32</b>	<b>68</b>	<b>1 798</b>
<b>Plus: Estimations des contributions et recettes</b>							
Contributions sous forme de produits	-	415	648	1 494	-	40	<b>2 597</b>
Autres contributions	-	345	1 077	1 759	382	26	<b>3 589</b>
<b>Total partiel</b>	<b>0</b>	<b>760</b>	<b>1 725</b>	<b>3 253</b>	<b>382</b>	<b>66</b>	<b>6 186</b>
Intérêts et autres recettes	115	-	-	-	-	52	<b>167</b>
Virement au Fonds général des contributions au titre des CAI	393	(48)	(111)	(207)	(24)	(3)	-
<b>TOTAL</b>	<b>508</b>	<b>712</b>	<b>1 614</b>	<b>3 046</b>	<b>358</b>	<b>115</b>	<b>6 353</b>
<b>Moins: Dépenses estimatives</b>							
Coûts opérationnels sous forme de produits	-	415	648	1 494	-	40	<b>2 597</b>
Transport maritime	-	96	209	393	-	5	<b>703</b>
TTEM	-	109	539	723	-	6	<b>1 377</b>
Autres COD	-	30	20	91	312	4	<b>457</b>
CAD	-	62	198	345	46	8	<b>659</b>
CAI	368	-	-	-	-	-	<b>368</b>
Fonds d'équipement et Fonds de renforcement des capacités	25	-	-	-	-	-	<b>25</b>
Autres coûts	115	-	-	-	-	52	<b>167</b>
<b>TOTAL</b>	<b>508</b>	<b>712</b>	<b>1 614</b>	<b>3 046</b>	<b>358</b>	<b>115</b>	<b>6 353</b>
<b>Solde en clôture de l'exercice 2006–2007</b>	<b>111</b>	<b>242</b>	<b>792</b>	<b>553</b>	<b>32</b>	<b>68</b>	<b>1 798</b>
<i>Volume (en milliers de tonnes)</i>		1 490	2 473	5 304		254	<b>9 521</b>



TABLEAU B: TABLEAU DES EFFECTIFS AAP ET CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2004-2005 ET 2006-2007

Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres			
Division	DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	Services généraux et autres	Total général	
<b>A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES—BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>														
<b><u>Bureaux régionaux</u></b>														
Asie (ODB)														
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	7,0	2,0	1,0	-	17,0	2,0	20,0	39,0
	CAD	-	-	-	-	-	2,0	-	1,0	-	3,0	-	11,5	14,5
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	8,0	3,5	1,0	-	19,5	4,0	18,0	41,5
	CAD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale (ODC)														
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,0	7,0	6,0	5,0	1,0	-	21,0	5,0	26,5	52,5
	CAD	-	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	-	1,0	2,0
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	5,5	7,0	3,0	1,0	-	18,5	4,0	31,0	53,5
	CAD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amérique latine et Caraïbes (ODPC)														
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	3,0	5,0	-	-	14,0	2,0	21,0	37,0
	CAD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	5,0	3,5	-	-	13,5	3,0	24,0	40,5
	CAD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afrique orientale et centrale (ODK)														
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	9,0	4,0	1,0	-	19,0	9,0	21,0	49,0
	CAD	-	-	-	-	-	1,0	2,5	1,0	-	4,5	2,0	25,0	31,5
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	10,0	4,0	1,0	-	21,0	11,0	31,0	63,0
	CAD	-	-	-	-	-	1,5	3,0	1,0	-	5,5	3,0	25,0	33,5
Afrique de l'Ouest (ODD) - y compris ODDY														
2004-2005	AAP	-	-	1,0	2,0	5,0	8,0	5,0	2,0	1,0	24,0	15,0	28,0	67,0
	CAD	-	-	-	-	-	1,0	1,0	0,5	-	2,5	-	2,1	4,6
2006-2007	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	9,8	6,3	0,2	0,5	23,7	18,0	31,0	72,7
	CAD	-	-	-	-	-	1,0	1,0	-	-	2,0	-	-	2,0
Afrique australe (ODJ)														
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	6,0	6,0	1,0	-	18,0	8,0	25,5	51,5
	CAD	-	-	-	-	-	1,0	1,0	-	-	2,0	-	19,0	21,0
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	5,4	4,0	1,5	-	15,9	7,0	21,5	44,4
	CAD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b><u>Total partiel, Bureaux régionaux</u></b>														
2004-2005	AAP	-	-	6,0	7,0	27,0	39,0	27,0	6,0	1,0	113,0	41,0	142,0	296,0
	CAD	-	-	-	-	-	5,0	4,5	3,5	-	13,0	2,0	58,6	73,6
2006-2007	AAP	-	-	6,0	7,0	24,5	45,1	24,3	4,7	0,5	112,0	47,0	156,5	315,5
	CAD	-	-	-	-	-	2,5	4,0	1,0	-	7,5	3,0	25,0	35,5
<b><u>Bureaux de pays</u></b>														
2004-2005	AAP	-	-	5,0	27,0	43,0	2,0	15,0	-	-	92,0	185,0	234,0	511,0
	CAD	-	-	-	4	39,0	94,0	200,0	103,0	2,0	442,0	217,0	4840,0	5 499,0
2006-2007	AAP	-	-	9,0	42,0	24,3	-	35,0	-	-	110,3	122,0	281,5	513,8
	CAD	-	-	0,0	3,0	50,5	121,0	292,5	121,0	2,0	590,0	315,0	4402,0	5 307,0
<b>TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES—BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>														
2004-2005	AAP	-	-	11,0	34,0	70,0	41,0	42,0	6,0	1,0	205,0	226,0	376,0	807,0
	CAD	-	-	-	4,0	39,0	99,0	204,5	106,5	2,0	455,0	219,0	4 898,6	5 572,6
	<b>TOTAL 2004-2005</b>	-	-	<b>11,0</b>	<b>38,0</b>	<b>109,0</b>	<b>140,0</b>	<b>246,5</b>	<b>112,5</b>	<b>3,0</b>	<b>660,0</b>	<b>445,0</b>	<b>5 274,6</b>	<b>6 379,6</b>
2006-2007	AAP	-	-	15,0	49,0	48,8	45,1	59,3	4,7	0,5	222,3	169,0	438,0	829,3
	CAD	-	-	-	3,0	50,5	123,5	296,5	122,0	2,0	597,5	318,0	4 427,0	5 342,5
	<b>TOTAL 2006-2007</b>	-	-	<b>15,0</b>	<b>52,0</b>	<b>99,3</b>	<b>168,6</b>	<b>355,8</b>	<b>126,7</b>	<b>2,5</b>	<b>819,8</b>	<b>487,0</b>	<b>4 865,0</b>	<b>6 171,8</b>



**TABLEAU B: TABLEAU DES EFFECTIFS AAP ET CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2004-2005 ET 2006-2007**

Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
Division	DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	Services généraux et autres	Total général
<b>B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES—SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>													
Bureau du Directeur des opérations—Département des opérations (ODO)													
2004-2005	AAP	-	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	-	8,0	-	11,0	19,0
2006-2007	AAP	-	1,0	1,0	-	2,0	2,0	-	-	6,0	-	10,0	16,0
Division de la gestion des programmes (ADM)													
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	3,0	6,0	3,0	16,0	-	19,0	35,0
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	1,5	4,0	4,3	1,5	13,3	-	14,0	27,3
Service de l'analyse de la vulnérabilité, de l'évaluation des besoins et de la préparation aux situations d'urgence (ODA)													
2004-2005	AAP	-	-	-	4,0	7,0	2,0	-	-	13,0	-	5,0	18,0
2006-2007	AAP	-	-	2,0	4,0	6,0	2,0	-	-	14,0	-	5,0	19,0
Division du transport et des achats (ODT)													
2004-2005	AAP	-	-	1,0	4,0	5,0	14,0	11,0	-	35,0	-	40,0	75,0
2006-2007	AAP	-	-	1,0	5,0	6,0	21,0	15,0	3,0	51,0	-	37,0	88,0
<b>TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES—SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>													
2004-2005	AAP	-	1,0	3,0	6,0	13,0	25,0	20,0	4,0	72,0	-	75,0	147,0
2006-2007	AAP	-	1,0	3,0	8,0	13,5	33,0	21,3	4,5	84,3	-	66,0	150,3
<b>C. GESTION ET ADMINISTRATION</b>													
<b>Gestion</b>													
Bureau du Directeur exécutif (OED)													
2004-2005	AAP	1,0	-	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	10,0	-	9,0	19,0
2006-2007	AAP	1,0	-	3,0	1,5	3,3	1,0	3,0	-	12,8	-	11,0	23,8
Bureau du budget (OEDB)													
2004-2005	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	7,0	-	10,0	17,0
2006-2007	AAP	-	-	-	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	6,0	-	9,0	15,0
Division des services juridiques (LEG)													
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	5,0	1,0	-	10,0	-	8,0	18,0
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	5,0	1,0	-	10,0	-	14,0	24,0
Inspecteur général et Division des services de contrôle (OSD)													
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	8,0	2,0	-	16,0	-	8,0	24,0
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	7,0	3,0	-	16,0	-	8,0	24,0
Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FD)													
2004-2005	AAP	-	1,0	5,0	7,0	22,0	17,0	14,0	4,0	71,0	-	49,0	120,0
2006-2007	AAP	-	1,0	6,0	7,0	20,0	17,0	13,0	4,0	69,0	-	45,0	114,0
Département des politiques et des affaires extérieures (PD)													
2004-2005	AAP	-	1,0	4,0	8,0	15,0	12,0	17,0	4,0	61,0	-	44,0	105,0
2006-2007	AAP	-	1,0	2,1	10,0	13,0	17,0	15,0	6,3	65,3	-	41,0	106,3
Division de la gestion axée sur les résultats (OEDR)													
2004-2005	AAP	-	-	-	1,0	2,0	4,0	-	-	7,0	-	4,0	11,0
2006-2007	AAP	-	-	-	1,0	2,0	4,0	-	-	7,0	-	4,0	11,0
<b>Total partiel, gestion</b>													
2004-2005	AAP	1,0	2,0	12,0	21,0	47,0	48,0	38,0	12,0	182,0	-	132,0	314,0
2006-2007	AAP	1,0	2,0	13,1	22,5	45,3	52,0	36,0	12,3	186,1	-	132,0	318,1



TABLEAU B: TABLEAU DES EFFECTIFS AAP ET CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2004-2005 ET 2006-2007

Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres			
Division	DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	Services généraux et autres	Total général	
<b>Administration</b>														
Bureau du Sous-Directeur exécutif, administration (ADD)														
2004-2005	-	1,0	-	-	-	-	-	-	-	1,0	-	2,0	3,0	
2006-2007	-	1,0	-	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0	
Division des finances (ADF)														
2004-2005	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	7,0	7,0	3,0	-	24,0	-	32,0	56,0
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	6,0	8,0	8,0	4,0	-	28,0	-	31,0	59,0
Division des technologies de l'information et de la communication (ADI)														
2004-2005	AAP	-	-	1,0	-	6,0	30,0	20,0	27,0	1,0	85,0	-	35,0	120,0
2006-2007	AAP	-	-	1,0	-	7,0	19,0	10,0	19,0	-	56,0	-	30,0	86,0
Division des ressources humaines (ADH)														
2004-2005	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	5,0	8,0	19,0	-	39,0	-	55,0	94,0
2006-2007	AAP	-	-	1,0	2,0	5,0	5,0	11,0	17,0	-	41,0	-	50,0	91,0
Division des services de gestion (ADM)														
2004-2005	AAP	-	-	-	1,0	3,0	7,0	2,0	1,0	-	14,0	-	45,0	59,0
2006-2007	AAP	-	-	-	1,3	4,8	5,0	2,3	1,8	-	15,0	-	47,8	62,8
<b>Total partiel, administration</b>														
2004-2005	AAP	-	1,0	3,0	4,0	18,0	49,0	37,0	50,0	1,0	163,0	-	169,0	332,0
2006-2007	AAP	-	1,0	3,0	4,3	22,8	37,0	31,3	41,8	-	141,0	-	159,8	300,8
<b>TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION</b>														
2004-2005	AAP	1,0	3,0	15,0	25,0	65,0	97,0	75,0	62,0	2,0	345,0	-	301,0	646,0
2006-2007	AAP	1,0	3,0	16,1	26,8	68,0	89,0	67,3	54,0	2,0	327,1	-	291,8	618,8
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>														
2004-2005	AAP	1,0	4,0	29,0	65,0	148,0	163,0	137,0	72,0	3,0	622,0	226,0	752,0	1 600,0
	CAD	-	-	11,0	38,0	109,0	140,0	246,5	112,5	3,0	660,0	445,0	5 274,6	6 379,6
	<b>TOTAL 2004-2005</b>	<b>1,0</b>	<b>4,0</b>	<b>40,0</b>	<b>103,0</b>	<b>257,0</b>	<b>303,0</b>	<b>383,5</b>	<b>184,5</b>	<b>6,0</b>	<b>1 282,0</b>	<b>671,0</b>	<b>6 026,6</b>	<b>7 979,6</b>
2006-2007	AAP	1,0	4,0	34,1	83,8	130,3	167,1	147,8	63,2	2,5	633,6	169,0	795,8	1 598,4
	CAD	-	-	-	3,0	50,5	123,5	296,5	122,0	2,0	597,5	318,0	4 427,0	5 342,5
	<b>TOTAL 2006-2007</b>	<b>1,0</b>	<b>4,0</b>	<b>34,1</b>	<b>86,8</b>	<b>180,8</b>	<b>290,6</b>	<b>444,3</b>	<b>185,2</b>	<b>4,5</b>	<b>1 231,1</b>	<b>487,0</b>	<b>5 222,8</b>	<b>6 940,9</b>



	Dépenses de personnel	Heures supplémentaires				Voyages officiels	Formation	Location	Services collectifs	Dépenses de bureau	Comm./services TI	Assurance	Réparation du matériel	Coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Matériel TC/TI	Services fournis par la FAO	Services fournis par des Nations Unies	Contr. org. ONU	Organe direct.	Total des dépenses autres que de personnel	2004-2005 nouvelles initiatives	Impact des fluctuations des taux de change sur les dépenses AAP																									
		Consultants	mentaires	Formation	Location																			TOTAL	Report projeté	TOTAL GÉNÉRAL																							
<b>A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES—BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAU DE PAYS</b>																																																	
<b>Bureaux régionaux</b>																																																	
<b>Asie (ODB)</b>																																																	
2004-2005	5 420	80	13	281	132	0	26	14	296	1	5	10	77	2	17	0	5	2	0	960	914	7 294	316	-222																									
2006-2007	6 647	88	14	178	215	161	30	25	330	2	12	10	99	3	0	0	30	3	0	1 200	0	7 847	0	0	0	0	0																						
<b>Méditerranée, Moyen-Orient et Asie centrale (ODC)</b>																																																	
2004-2005	6 236	395	22	171	254	184	3	46	163	0	23	34	11	0	37	0	0	0	0	1 344	0	7 580	380	-250																									
2006-2007	7 273	290	19	247	116	190	24	22	260	1	28	15	82	0	0	0	5	20	0	1 318	0	8 592	0	0	0	0	0																						
<b>Amérique latine et Caraïbes (ODPC)</b>																																																	
2004-2005	4 636	366	20	380	342	14	73	63	124	5	38	6	194	1	93	0	3	0	0	1 724	439	7 000	335	-179																									
2006-2007	5 602	185	2	285	133	4	58	27	39	4	36	9	188	1	0	0	5	0	0	977	0	6 579	0	0	0	0	0																						
<b>Afrique orientale et centrale (ODK)</b>																																																	
2004-2005	5 605	92	2	531	451	303	33	185	272	14	47	57	68	2	257	0	15	56	0	2 385	119	8 110	290	-243																									
2006-2007	7 262	20	8	200	85	400	32	40	190	19	31	47	35	4	0	0	23	70	0	1 204	0	8 466	0	0	0	0	0																						
<b>Afrique de l'Ouest (ODD)—y compris ODDY</b>																																																	
2004-2005	8 187	179	45	443	247	180	133	135	508	7	93	54	243	8	133	2	4	0	0	2 413	0	10 599	468	-339																									
2006-2007	9 979	33	18	483	102	48	122	46	344	17	169	118	155	12	0	6	23	0	0	1 696	0	11 674	0	0	0	0	0																						
<b>Afrique australe (ODJ)</b>																																																	
2004-2005	5 887	35	2	468	283	168	0	87	183	1	0	49	154	1	13	0	0	0	0	1 443	0	7 330	297	-259																									
2006-2007	6 660	54	2	280	236	426	0	3	85	0	0	45	201	0	0	0	0	0	0	1 331	0	7 991	0	0	0	0	0																						
<b>Total partiel Bureaux régionaux</b>																																																	
2004-2005	36 171	1 146	104	2 274	1 709	850	268	530	1 546	28	206	210	748	14	549	2	26	58	1	10 269	1 472	47 913	2 085	-1 492	48 506																								
2006-2007	43 423	671	63	1 674	887	1 229	266	163	1 248	43	276	242	760	20	0	6	86	93	0	7 726	0	51 149	0	0	0	0	0																						
<b>Bureaux de pays</b>																																																	
2004-2005	41 512	1 198	172	2 313	604	2 454	517	1 118	2 221	87	283	966	1 933	99	810	0	221	127	14	15 138	2 000	58 651	3 710	-1 228	61 133																								
2006-2007	40 194	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30 215	0	0	0	0	0	0	30 215	0	72 409	0	0	0	0	0																						
<b>TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES—BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAU DE PAYS</b>																																																	
2004-2005	77 683	2 344	276	4 587	2 313	3 304	785	1 648	3 767	115	489	1 177	2 681	113	1 359	2	247	185	15	25 408	3 472	106 563	5 796	-2 721	109 638																								
2006-2007	83 617	671	63	1 674	887	1 229	266	163	1 248	43	276	242	30 975	20	0	6	86	93	0	37 941	2 000	123 558	0	0	0	0	0																						
<b>B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES—SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>																																																	
<b>Bureau du Directeur des opérations (ODO)</b>																																																	
2004-2005	8 795	97	32	209	2	0	5	52	0	0	5	18	0	0	0	0	0	0	0	2	423	0	9 219	4 732	-419																								
2006-2007	3 732	96	0	322	0	0	9	50	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	482	0	4 214	0	0	0	0	0																						
<b>Division de la gestion des programmes (ODM)</b>																																																	
2004-2005	1 630	1 170	10	634	218	0	0	6	76	0	0	0	0	0	62	0	0	0	0	2 177	0	3 807	877	-78																									
2006-2007	5 743	118	18	803	225	0	0	24	40	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	1 233	0	6 977	0	0	0	0	0																						
<b>Service de l'analyse de la vulnérabilité, de l'évaluation des besoins et de la préparation aux situations d'urgence (ODA)</b>																																																	
2004-2005	5 027	988	3	344	49	0	0	18	71	0	0	0	24	0	22	0	0	0	5	1 525	0	1 525	0	0	0	0	0																						
2006-2007	0	430	6	312	52	0	0	28	61	0	0	0	28	0	0	0	0	12	2	931	0	5 958	0	0	0	0	0																						
<b>Division du transport et des achats (ODT)</b>																																																	
2004-2005	11 901	179	16	393	35	0	0	47	363	0	0	0	0	8	72	0	0	0	0	1 113	0	13 014	6 402	-567																									
2006-2007	19 633	95	31	386	20	0	0	33	236	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	808	0	20 441	0	0	0	0	0																						
<b>TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES+ABSSSIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>																																																	
2004-2005	22 326	2 435	61	1 580	304	0	0	77	563	0	0	5	42	8	157	0	0	0	7	5 239	1 307	28 872	12 011	-1 064	39 818																								
2006-2007	34 136	740	55	1 823	297	0	0	94	387	0	0	0	39	5	0	0	0	12	2	3 454	0	37 590	0	0	0	0	0																						
<b>C. GESTION ET ADMINISTRATION</b>																																																	
<b>Gestion</b>																																																	
<b>Bureau du Directeur exécutif (OED)</b>																																																	
2004-2005	2 507	529	135	1 159	61	0	0	12	144	0	8	0	39	51	44	0	0	0	0	2 182	3 817	8 506	1 349	-120																									
2006-2007	6 525	185	150	1 169	154	0	0	15	205	0	0	0	308	60	0	0	0	0	0	2 247	0	8 772	0	0	0	0	0																						
<b>Bureau du budget (OEDB)</b>																																																	
2004-2005	2 131	45	15	83	71	0	0	9	22	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	252	0	2 383	1 146	-102																									
2006-2007	2 866	36	6	95	33	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	188	0	3 054	0	0	0	0	0																						
<b>Division des services juridiques (LEG)</b>																																																	
2004-2005	1 422	25	0	79	2	0	0	2	34	300	0	0	515	0	0	0	0	0	0	959	0	2 380	765	-68																									
2006-2007	5 053	225	4	216	10	0	0	4	100	0	0	0	310	2	0	0	0	0	0	871	0	5 924	0	0	0	0	0																						





**ANNEXE III****PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR  
2006–2007****Introduction**

1. Conformément aux décisions adoptées par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2003, la présente annexe du Plan de gestion expose le programme de travail et le budget du Bureau de l'évaluation pour l'exercice biennal 2006–2007.
2. À la suite des discussions qui ont eu lieu au plan interne sur la question de savoir quelles seraient les activités à évaluer pendant l'exercice biennal 2006–2007, des discussions ont eu lieu avec les membres du Conseil lors de la première consultation informelle annuelle concernant l'évaluation, en mai 2005. Les membres du Conseil ont considéré que l'accent devrait être mis en particulier sur les évaluations thématiques ainsi que sur les évaluations des opérations de secours d'urgence, y compris les évaluations en temps réel, sans pour autant négliger les évaluations des opérations de secours de grande envergure. Ces vues sont reflétées dans le programme de travail proposé.
3. Les produits dont la réalisation est envisagée par OEDE, tels qu'ils sont présentés dans le projet de budget AAP pour 2006–2007, sont les suivants:
  - fournir un service d'évaluation indépendant pour le Conseil d'administration, la direction générale et les fonctionnaires du PAM;
  - appuyer les efforts déployés par le PAM pour devenir une organisation meilleure d'apprentissage grâce aux évaluations, aux études et aux examens qui doivent lui permettre d'améliorer sa programmation et son organisation;
  - fournir un appui aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays dans leurs activités de planification, d'organisation et de gestion des évaluations décentralisées.

**Programme de travail de OEDE pour 2004–2005**

4. Comme expliqué dans le document "Politique du PAM en matière d'évaluation"<sup>15</sup>, il existe aujourd'hui trois principaux types d'évaluation: i) les autoévaluations entreprises par les bureaux de pays, avec l'appui d'un consultant si besoin est; ii) les évaluations conduites par les bureaux de pays ou les bureaux régionaux avec le concours de consultants; et iii) les évaluations conduites par OEDE.
5. Pour 2004–2005, il était envisagé 64 évaluations sur le terrain, dont 18 devaient être conduites par OEDE, 17 par les bureaux régionaux et 11 par des bureaux de pays; il devait en outre y avoir 18 autoévaluations. Il est clair, à ce stade, que la réalisation de la plupart des évaluations décentralisées gérées par des bureaux régionaux et des bureaux de pays est en retard; cela est imputable en partie au fait que les évaluations décentralisées ne sont pas encore devenues une habitude au PAM et aussi au fait que le programme initial pêchait par excès d'ambition.
6. En ce qui concerne les programmes concernant les évaluations devant être conduites par OEDE en 2004–2005, 14 évaluations sur le terrain ont été réalisées ou entreprises, dont

<sup>15</sup> WFP/EB.3/2003/4-C.



une évaluation en temps réel de l'intervention lancée pour faire face aux effets du tsunami; cette évaluation en temps réel est la deuxième en son genre. Une synthèse des principales constatations retirées de certaines de ces évaluations, et en particulier celles achevées en 2004, figure dans le Rapport annuel de OEDE, publié en 2005.

7. OEDE doit achever en 2005 d'importantes évaluations thématiques, toutes fondées sur des études multi-pays, qui concernent: i) le ciblage des opérations de secours, ii) un examen des projets pilotes relatifs au transfert de la responsabilité des distributions de vivres du HCR au PAM dans le contexte de certaines opérations conjointes PAM/HCR en faveur des réfugiés, et iii) les interventions du PAM dans le domaine de la nutrition. OEDE a achevé un examen de l'Unité de base de l'UNJLC, qui est installée au PAM, et a rédigé un rapport de synthèse sur tous les examens de l'UNJLC réalisés jusqu'à présent, lequel devrait aider à guider les décisions concernant l'avenir des UNJLC<sup>16</sup>. L'évaluation des opérations PAM/HCR et l'évaluation de l'UNJLC ont été réalisées conjointement avec le HCR, l'UNICEF et le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA).
8. Trois autres examens ou études ont été entrepris ou soutenus par OEDE: i) un examen des enseignements retirés de la première évaluation en temps réel, réalisée en Afrique australe, qui était essentiellement conçue comme un exercice visant à améliorer l'apprentissage et les évaluations internes; ii) une étude de la suite donnée par le PAM aux recommandations issues des évaluations menées à bien par OEDE en 2000–2002; et iii) un examen des mesures de protection dans la région de l'Afrique de l'Ouest.
9. En outre, OEDE a fourni une assistance au Département pour le développement international du Royaume-Uni pour évaluer les résultats de son premier programme quadriennal de renforcement des institutions du PAM et a fourni un appui sous forme de services consultatifs techniques à OCHA pour sa première évaluation en temps réel, qui a porté sur l'intervention interorganisations mise sur pied pour faire face à la crise du Darfour.
10. Pendant l'exercice biennal, le Directeur de OEDE a continué de siéger au Comité de pilotage de l'évaluation externe de la politique du PAM visant à favoriser le développement, dont le rapport est maintenant achevé. En outre, OEDE a participé activement aux travaux du Groupe d'évaluation des Nations Unies et a coparrainé, avec le FIDA et la FAO, la réunion annuelle du Groupe qui a eu lieu à Rome en mai 2005 et qui, pour la première fois, s'est longuement occupé de l'évaluation de l'aide humanitaire. Le Groupe d'évaluation des Nations Unies a désigné OEDE comme coprésident du Groupe de travail sur le label de qualité.

### **Évaluations devant être entreprises par OEDE pendant l'exercice biennal 2006–2007**

11. Comme recommandé lors de la consultation annuelle informelle sur l'évaluation qui a eu lieu le 19 mai 2005, OEDE a l'intention d'axer ses efforts sur les évaluations thématiques, l'évaluation des politiques et d'autres aspects des activités de l'Organisation et les évaluations de certaines des plus grandes opérations menées sur le terrain.
12. Tous les rapports concernant les évaluations entreprises par OEDE seront présentés à l'examen du Conseil, comme cela a été l'usage par le passé; cette pratique sera maintenue pour des raisons de transparence et de responsabilité. Le nombre maximum de rapports

---

<sup>16</sup> Un atelier a été organisé à Rome, les 21 et 22 avril 2005 pour permettre aux parties prenantes de prendre connaissance du rapport de synthèse et de discuter des 20 principales recommandations qu'il contient.



d'évaluation d'OEDE soumis au Conseil ne dépassera pas 12 par an, c'est-à-dire en moyenne quatre par session, ce à quoi il faut ajouter le Rapport annuel d'évaluation. Ce chiffre représente deux évaluations par an par fonctionnaire de OEDE. Le programme de travail présenté ci-dessous ne pourra être mené à bien que dans les circonstances les plus favorables et à condition que tous les postes soient pourvus. Les 24 évaluations prévues comprennent 7 évaluations thématiques et 17 évaluations d'opérations de terrain.

### Évaluations thématiques

13. OEDE a l'intention d'entreprendre sept évaluations thématiques, comme suit:
- xi) examen de l'impact des recommandations issues des évaluations, ce qui constituera l'une des principales bases de l'examen externe par les pairs prévu pour 2007;
  - xii) une évaluation des évaluations des besoins d'urgence, y compris l'initiative SENAC (renforcement des capacités d'évaluation des besoins d'urgence) gérée par ODAN;
  - xiii) une méta-évaluation des opérations d'urgence afin d'identifier les enseignements communs tirés des évaluations de OEDE et des évaluations décentralisées réalisées récemment;
  - xiv) une évaluation de l'expérience acquise jusqu'à présent par le PAM dans le cadre de ses activités de lutte contre le VIH/sida, évaluation qui doit être entreprise conjointement avec différents partenaires, dont la Suisse;
  - xv) une évaluation en fin de parcours de l'application des Engagements renforcés du PAM en faveur des femmes, qui guidera la formulation de la future politique du Programme en matière d'égalité entre les sexes;
  - xvi) une évaluation du rôle de l'alimentation scolaire en périodes de crise;
  - xvii) une évaluation des résultats donnés récemment par les activités menées par le PAM pour protéger les moyens de subsistance est conduite dans le contexte de la réalisation de la priorité stratégique 2, notamment pour ce qui est des opérations de secours et de redressement.

Il est prévu, pour la plupart des évaluations susmentionnées, d'identifier d'éminentes personnalités de l'extérieur qui puissent participer à l'examen par les pairs.

### Évaluations de projets

14. Pour ce qui est des opérations sur le terrain, OEDE envisage de mener 17 évaluations. En consultation avec les bureaux régionaux, les 15 évaluations ci-après ont été identifiées:
- i) évaluation de six opérations d'urgence, dont deux opérations d'urgence de longue durée, l'une en RPD de Corée et l'autre dans le sud du Soudan, deux opérations d'urgence plus récentes dans le Darfour et l'ouest du Soudan et au Niger ainsi que deux évaluations en temps réel qui n'ont pas encore été précisées. Les préparatifs de l'évaluation de l'opération au Niger ont commencé en septembre 2005;
  - ii) Huit IPSR: IPSR menées en Indonésie, en Algérie, dans le Territoire palestinien occupé, au Tadjikistan et en Afrique Australe; IPSR Éthiopie 10362.0 et IPSR en Colombie et en Haïti;
  - iii) trois programmes de pays—Inde, Kenya et Sierra Leone.



## Rapport annuel d'évaluation de 2005

15. Le premier rapport annuel d'évaluation a été préparé en 2004, et le rapport annuel d'évaluation de 2005 sera présenté à la consultation annuelle informelle sur l'évaluation prévue pour mai 2006.

## Appui de OEDE à la formulation de normes et à l'apprentissage

16. OEDE continuera de fournir un appui aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays pour les aider à gérer les évaluations décentralisées en confiant la responsabilité des points de contact régionaux aux fonctionnaires chargés de l'évaluation de OEDE. À cette fin, OEDE devra élaborer des normes, donner des avis sur les mandats et tenir un fichier électronique de consultants ayant l'expérience de l'évaluation pour disposer d'informations.
17. OEDE a continué de fournir un appui à OEDP dans ses efforts d'élaboration de l'approche commune du suivi et de l'évaluation. OEDE ayant achevé sa participation à la phase pilote, OD a maintenant assumé la responsabilité d'organiser la formation au suivi et à l'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation.
18. OEDE a également travaillé sur l'initiative *PASS**it on* qu'élabore PDP pour permettre au PAM de mieux apprendre et de mieux partager les enseignements tirés. En particulier, OEDE a étudié avec des fonctionnaires de PDP comment la nouvelle approche d'examen à posteriori pourrait compléter ou, le cas échéant, remplacer les autoévaluations sur le terrain. Cette nouvelle approche a été récemment testée sur le terrain en Géorgie et en Érythrée par une équipe conjointe PDP/OEDE. Le module existant de suivi-évaluation sur l'autoévaluation sera revu à la lumière des résultats de cet essai.
19. Il est prévu d'assurer un suivi plus systématique des recommandations issues des évaluations en établissant un site web où il sera possible d'afficher les recommandations formulées, d'en suivre l'application et de rendre compte des résultats obtenus. OEDE s'emploiera également à déterminer dans quelle mesure les recommandations issues des évaluations sont prises en compte pour la conception des phases ultérieures des opérations au moyen d'un examen des documents soumis au Comité d'examen des projets; cet examen sera l'un des éléments des activités entreprises dans le contexte de l'évaluation thématique sur l'impact des recommandations issues des évaluations.
20. On cherchera également à renforcer les capacités de diffuser les résultats des évaluations. Le système de mise en mémoire des documents d'évaluation est en cours de réorganisation pour pouvoir, dans les rapports résumés d'évaluation soumis au Conseil, séparer les recommandations et les enseignements retirés. Grâce à un site web interne sur le suivi-évaluation, l'on peut plus facilement avoir accès aux rapports résumés et aux rapports complets d'évaluation et aux autres directives applicables.
21. Conformément aux bonnes pratiques adoptées en matière d'évaluation, l'on vient de préparer sur le site web public du PAM une page particulièrement consacrée à OEDE et à l'évaluation où seront affichés les documents directifs pertinents, les programmes de travail, les rapports d'évaluation du bureau et (en version intégrale) les évaluations de l'aide alimentaire et de la sécurité alimentaire réalisées par d'autres institutions et, de façon générale, des faits nouveaux à signaler dans ce domaine et d'autres informations. Des liaisons sont assurées avec les sites web publics concernant l'évaluation des institutions des Nations Unies, des réseaux d'évaluation et les sites web des gouvernements qui concernent ce sujet. Le site web public de OEDE devrait être accessible bien avant la deuxième session ordinaire de 2005 du Conseil d'administration.



22. La diffusion des enseignements retirés des évaluations devrait revêtir une importance accrue au cours de l'exercice biennal à venir. OEDE établira des fiches d'évaluation résumant les principales constatations et les principaux enseignements tirés des différentes évaluations. Ces fiches seront largement diffusées à l'intérieur du PAM et aussi distribuées aux partenaires intéressés et aux gouvernements; elles pourront être consultées par le biais des sites web interne et public de OEDE.
23. OEDE continuera de participer au Groupe d'évaluation des Nations Unies et est co-président du Groupe de travail sur le label de qualité, lequel a été chargé, entre autres, de suivre les performances des institutions des Nations Unies à la lumière des règles et normes d'évaluation au sein du système des Nations Unies récemment approuvées par le groupe. OEDE participera sans doute aux examens externes par les pairs des fonctions d'évaluation au PNUD et à l'UNICEF entrepris à la demande de ces institutions sous les auspices du Réseau d'évaluation de l'OCDE/CAD.

### Budget de OEDE

24. Le budget de OEDE pour l'exercice biennal 2006–2007, se monte à 5,2 millions de dollars et se compose de deux éléments: 2,8 millions de dollars de dépenses de personnel et 2,4 millions de dollars d'autres dépenses.

### Dépenses de personnel

25. Les effectifs de OEDE, tels qu'ils apparaissent dans le tableau ci-dessous, sont caractérisés par une croissance nulle en termes réels, le nombre de postes et de classes demeurant inchangé par rapport au budget de l'exercice en cours. Comme les dépenses standard de personnel ont beaucoup augmenté, le budget des dépenses de personnel est passé de 2 millions de dollars pendant l'exercice biennal 2004–2005 à 2,8 millions de dollars pour l'exercice biennal 2006–2007.

TYPE/CLASSE	NOMBRE DE POSTES
D-1	1
P-5	1
P-4 <sup>17</sup>	2
Administrateur auxiliaire	4
G-6	1
G-5 <sup>18</sup>	2
G-4	1
<b>TOTAL DES EFFECTIFS</b>	<b>12</b>

### Autres dépenses

26. Les autres dépenses comprennent les dépenses directement imputables aux évaluations et aux autres activités inscrites dans le programme de travail; il s'agit notamment du recrutement de consultants, des frais de voyage des consultants et des frais de voyage des

<sup>17</sup> À la date de rédaction du présent document, deux postes P-4 sont vacants à la suite de réaffectations internes.

<sup>18</sup> Un poste G-5 d'assistant aux recherches est temporairement gelé.



fonctionnaires de OEDE pour les besoins des évaluations. Elles comprennent également les coûts d'exploitation, à savoir matériel, communication, formation du personnel de OEDE, participation à des réunions d'évaluation ne concernant pas des projets particuliers et aux réunions de comités de pilotage, contributions à des réseaux spécialisés comme le Réseau d'apprentissage actif sur la responsabilité et la performance en matière d'assistance humanitaire et le Comité d'évaluation des Nations Unies, mais ne comprennent pas les contributions du PAM aux évaluations conjointes entreprises par d'autres organismes.

27. Le coût réel moyen de la plupart des évaluations thématiques s'est établi à 150 000 dollars par évaluation, mais dans plusieurs cas il a été inférieur. Le coût moyen de la plupart des évaluations de projets a représenté 90 000 dollars par évaluation, mais pas dans tous les cas. Pour les autres coûts, un montant de 100 000 dollars est inscrit au budget, conformément aux dépenses encourues pendant l'exercice biennal en cours. Le montant en dollars des dépenses ne concernant pas le personnel est demeuré inchangé.



**ÉVALUATIONS RÉGIONALES PRÉVUES POUR 2006–2007, Y COMPRIS AUTOÉVALUATIONS ET ÉVALUATIONS CONDUITES PAR  
OEDE, LES BUREAUX RÉGIONAUX ET LES BUREAUX DE PAYS**

Région	OEDE	Bureau régional	Bureau de pays	Autoévaluation
ODB	Opération d'urgence—RPD de Corée Programme de pays—Inde IPSR—Indonésie	IPSR—Cambodge IPSR—Népal Opération d'urgence—Myanmar Programme de pays—Sri Lanka IPSR—Sri Lanka	Timor-Leste Projet de développement—Laos IPSR—Laos Programme de pays—Népal	
ODC	IPSR—Algérie IPSR—Territoire palestinien occupé IPSR—Tadjikistan	Projet de développement—Syrie	IPSR—Azerbaïdjan Programme de pays—Pakistan	
ODD	Opération d'urgence—Niger Programme de pays—Sierra Leone		Projet de développement—Cap-Vert Programme de pays—Mauritanie Programme de pays—Niger IPSR—Sénégal IPSR régionale—Côte d'Ivoire	Projet de développement—Bénin Projet de développement – République centrafricaine IPSR—Mauritanie
ODJ	IPSR—Région Afrique australe	Lesotho		Malawi
ODK	IPSR (10362.0)—Éthiopie Programme de pays—Kenya Opération d'urgence—Soudan/Darfour Opération d'urgence ou IPSR—sud du Soudan	IPSR—Érythrée IPSR—Congo IPSR (10127.1)—Éthiopie IPSR—Kenya IPSR—Ouganda		
ODPC	IPSR—Colombie IPSR—Haïti	Cuba	El Salvador	
<b>Total</b>	<b>15 (plus deux évaluations en temps réel = 17).</b>			

OEDE envisage de conduire 15 évaluations sur le terrain en 2006–2007, plus deux évaluations en temps réel dans une région ou un pays à déterminer étant donné qu'il s'agira de nouvelles opérations d'urgence. En outre, OEDE conduira sept évaluations ou examens thématiques pendant l'exercice biennal, soit au total 24 évaluations.



## ANNEXE IV

### METHODE SUIVIE POUR L'ELABORATION DU BUDGET

#### Budget opérationnel

1. Pour élaborer le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006–2007, les bureaux de pays et les représentants des bureaux régionaux et du siège ont estimé les besoins d'aide alimentaire pour l'exercice biennal, par catégorie d'activité et par rubrique budgétaire, pour établir un budget opérationnel. L'opération a été réalisée avec la participation des fonctionnaires chargés des programmes et des finances des bureaux de pays. Les projets de budgets opérationnels ont ensuite été examinés et avertisés par les hauts fonctionnaires de OD.
2. Les bureaux de pays ont indiqué les types d'activité auxquels correspondaient les besoins de ressources projetés.

#### Dépenses de personnel

3. Le PAM a procédé à une analyse des coûts effectifs et des coûts standard appliqués pour 2004 en se fondant sur les informations relatives aux dépenses de personnel extraites du système WINGS. L'analyse englobait tous les fonctionnaires qui émargent aux états de paie du PAM et a été réalisée de manière à refléter les sources de financement. C'est cette analyse qui a servi de base pour l'établissement des taux standard pour l'exercice biennal à venir.
4. Les calculs tiennent compte de toutes les dépenses salariales encourues par le PAM, eu égard à la classe, au traitement, à l'indemnité de poste et l'allocation-logement, et comprennent toutes les indemnités et prestations non salariales, comme indemnités d'affectation, indemnités de rapatriement et déménagement des effets personnels.
5. Les nouveaux taux proposés pour les dépenses de personnel ont été calculés sur la base des chiffres effectifs de dépenses de 2004 et d'une moyenne pondérée pour les douze premiers mois, compte tenu des variations des taux de change et les hausses de coûts et de salaires intervenues pendant la période considérée. Le taux de change moyen entre l'euro et le dollar des États-Unis utilisé pour 2004 a été de 1,25. Pour établir les taux standard pour l'exercice biennal 2006–2007, le PAM a utilisé une estimation prudente de 1 euro = 1,30 dollar E.-U. Cette approche prudente est fondée sur les données provenant de *The Economist Intelligence Unit*.
6. L'augmentation des dépenses de personnel au cours de l'exercice biennal à venir est estimée à 3 pour cent, y compris au titre de la hausse des prix prévue, qui aurait un impact sur l'indemnité de poste et les relèvements escomptés du barème des traitements.
7. Les dépenses afférentes aux agents nationaux des bureaux de pays ne sont pas budgétisées sur la base des taux standard. Le PAM n'a pas analysé en détail la hausse prévue des coûts dans tous les pays dans lesquels il opère, car beaucoup ont une économie instable qui rend les prévisions difficiles, et une telle analyse aurait exigé un travail considérable. Globalement, la hausse des dépenses afférentes aux services des agents nationaux a été évaluée, sur la base d'une approche prudente, à 3 pour cent.
8. Le PAM achèvera au début de 2006 l'analyse complète des coûts standard de 2004–2005 en comparaison des coûts effectifs.



## Abattement pour délais de recrutement

9. L'abattement pour délais de recrutement couvre les économies théoriques qui proviennent des délais intervenus dans le recrutement des agents appelés à pourvoir des postes vacants, dans la mesure où les fonds ainsi économisés ne sont pas utilisés pour financer d'autres postes. Cet abattement devrait augmenter en 2006–2007 en raison du grand nombre de postes supplémentaires proposés, qui ne seront pas tous pourvus en début d'exercice.
10. En 2004–2005, un abattement de 7 pour cent a été appliqué pour les postes du cadre organique et un abattement de 10 pour cent pour les postes des services généraux du siège.
11. Il n'a pas été appliqué d'abattement pour délais de recrutement aux coûts estimatifs car les coûts standards sont fondés sur les coûts effectifs, de sorte que l'abattement s'y trouve implicitement incorporé.
12. Le PAM a, pendant l'exercice biennal en cours, utilisé davantage les économies réalisées sur les postes vacants. L'introduction du système WINGS lui a donné le moyen de suivre constamment les économies réalisées sur les postes vacants, lesquelles ont été utilisées pour appuyer des initiatives non prévues au budget.
13. Le PAM a l'intention de continuer à utiliser activement les économies ainsi réalisées dans le contexte du nouveau Plan de gestion. Les fonds économisés peuvent également servir à compenser des augmentations de coûts imprévues ou une diminution des recettes.

## Effets des variations des taux de change

14. Le Plan de gestion est libellé en dollars des États-Unis, de sorte que les taux de change avec les autres monnaies peuvent avoir un impact majeur sur le budget. Les informations concernant les taux de change proviennent de l'*Economist Intelligence Unit* et des analyses des taux de change de 2005. Le budget a été calculé sur la base d'un taux de change de 1,30 entre le dollar des États-Unis et l'euro.

## Projets approuvés et élargissements logiques

15. La composante opérationnelle du Plan de gestion est fondée sur les projets ci-après qui ont été approuvés en 2005, ou constituent des élargissements logiques prévus de projets approuvés.

<b>NOMBRE DE PROJETS, PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ, 2006–2007</b>							
	<b>ODB</b>	<b>ODC</b>	<b>ODD</b>	<b>ODJ</b>	<b>ODK</b>	<b>ODPC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Nombre de projets approuvés</b>							
Activités de développement	9	8	19	9	11	12	<b>68</b>
Opérations d'urgence	2	2	2	0	2	1	<b>9</b>
IPSR	9	11	9	5	13	8	<b>55</b>
Opérations spéciales	1	1	5	2	8	1	<b>18</b>
Opérations bilatérales	4	0	1	0	0	0	<b>5</b>
<b>Nombre total de projets approuvés</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>155</b>
<b>Nombre d'élargissements logiques</b>							



<b>NOMBRE DE PROJETS, PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ, 2006–2007</b>							
	<b>ODB</b>	<b>ODC</b>	<b>ODD</b>	<b>ODJ</b>	<b>ODK</b>	<b>ODPC</b>	<b>TOTAL</b>
Activités de développement	2	1	0	0	0	2	5
Opérations d'urgence	1	1	1	0	1	0	4
IPSR	4	4	0	0	6	1	15
Opérations spéciales	0	0	2	0	0	0	2
Opérations bilatérales							0
<b>Nombre total de projets représentant des élargissements logiques</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>72</b>	<b>3</b>	<b>26</b>
<b>Nombre total de projets</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>39</b>	<b>16</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>181</b>

## PROGRAMMES APPROUVÉS

16. L'on trouvera au tableau ci-après la ventilation des programmes approuvés, soit 8,12 millions de tonnes de produits d'une valeur de 4,306 milliards de dollars, par région et par catégorie d'activité.

<b>PROGRAMMES APPROUVÉS, PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ, 2006 –2007</b>							
	<b>ODB</b>	<b>ODC</b>	<b>ODD</b>	<b>ODJ</b>	<b>ODK*</b>	<b>ODPC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Volume des opérations (en milliers de tonnes)</b>							
Activités de développement	359	190	237	172	379	133	1 470
Opérations d'urgence	1 232	51	50		672		2 005
IPSR	371	632	310	873	2 012	192	4 390
Opérations bilatérales	252		1				253
<b>TOTAL</b>	<b>2 214</b>	<b>873</b>	<b>598</b>	<b>1 045</b>	<b>3 063</b>	<b>325</b>	<b>8 118</b>
<b>Valeur des opérations (en millions de dollars)</b>							
Activités de développement	103	93	133	91	159	61	639
Opérations d'urgence	438	28	39		558		1 063
IPSR	134	361	189	436	1 021	103	2 243
Opérations spéciales	12	18	16	11	249		306
Opérations bilatérales	53		2				55
<b>TOTAL</b>	<b>740</b>	<b>499</b>	<b>379</b>	<b>538</b>	<b>1 987</b>	<b>164</b>	<b>4 306</b>

\* Pour la région ODK, le Soudan représente 942 000 tonnes de produits (31 pour cent) et 992 millions de dollars (50 pour cent).



## ÉLARGISSEMENTS LOGIQUES

17. Les élargissements logiques sont définis comme étant des projets qui seront sans doute approuvés après le 31 décembre 2005. Ils représentent 1,40 million de tonnes de produits d'une valeur de 828 millions de dollars. Leur ventilation, par région et par catégorie d'activité, est indiqué au tableau ci-après.

<b>ÉLARGISSEMENTS LOGIQUES, PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2006–2007</b>							
	<b>ODB</b>	<b>ODC</b>	<b>ODD</b>	<b>ODJ</b>	<b>ODK*</b>	<b>ODPC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Volume des opérations (en milliers de tonnes)</b>							
Activités de développement	8	4				7	19
Opérations d'urgence	35	39	46		350		470
IPSR	78	114			706	16	914
Opérations bilatérales							0
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>157</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>1 056</b>	<b>23</b>	<b>1 403</b>
<b>Valeur des opérations (en millions de dollars)</b>							
Activités de développement	4	1				7	11
Opérations d'urgence	9	19	36		289		354
IPSR	25	51			371	11	457
Opérations spéciales			6				0
Opérations bilatérales							0
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>71</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>660</b>	<b>17</b>	<b>828</b>

\* Pour la région ODK, le Soudan représente 350 000 tonnes de produits (33 pour cent) et 289 millions de dollars (27 pour cent).

## CHIFFRES ARRONDIS

18. Dans certains tableaux, les totaux ne correspondent pas toujours à la somme des diverses rubriques car certains chiffres ont été arrondis.

## DIVERS

19. Sauf indication contraire, toutes les valeurs monétaires sont exprimées en dollars des États-Unis et toutes les quantités de produits alimentaires en tonnes. Un milliard = 1 000 millions.



## ANNEXE V

### TERMINOLOGIE

Dans toute la mesure possible, la terminologie habituellement utilisée par le système des Nations Unies dans le domaine budgétaire a été employée dans le présent document. Dans certains cas, il a été utilisé des expressions et définitions propres à la budgétisation et à la gestion financière du PAM.

#### **Accord de projet**

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

#### **Activités de lutte contre le VIH/sida et en faveur des orphelins et autres enfants vulnérables**

*Les activités de lutte contre le VIH/sida* sont des programmes bénéficiant d'une aide alimentaire et visant les individus séropositifs exposés à l'insécurité alimentaire et leurs familles qui participent à des programmes comme les traitements antirétroviraux, la prévention de la transmission du virus de la mère à l'enfant et la gestion de la tuberculose. Cette catégorie comprend également l'aide alimentaire fournie dans le cadre de programmes de soins à domicile qui permettent aux personnes séropositives atteintes de maladies chroniques de recevoir des soins à domicile ainsi qu'un appui pour la subsistance des familles touchées par le VIH.

Le PAM appuie également des programmes de prévention du VIH/sida qui ne comportent pas directement d'élément d'aide alimentaire mais utilisent les centres de distribution du PAM ou ses moyens logistiques comme base pour l'éducation à la prévention.

Le ciblage des bénéficiaires ne se fonde pas uniquement sur la présence du VIH/sida mais aussi sur l'insécurité alimentaire; dans la plupart des cas, des rations familiales sont fournies.

*Les programmes en faveur des orphelins et des autres enfants vulnérables* sont des activités comportant une aide alimentaire qui visent les orphelins et les autres enfants vulnérables. On entend par orphelin, un enfant de moins de 18 ans qui a perdu un de ses parents ou les deux et par enfant vulnérable, un enfant qui n'a pas ou peu accès aux produits nécessaires pour satisfaire ses besoins de base, un enfant qui vit dans un ménage exposé à l'insécurité alimentaire, qu'il vive avec un parent ou non. Les programmes en faveur de ces enfants tentent d'identifier et de soutenir les enfants qui vivent dans des conditions difficiles, par exemple dans des ménages comptant un parent malade chronique ou les enfants qui ne vivent pas avec leur famille proche. On s'efforce particulièrement d'assurer l'accès de ces enfants à l'éducation scolaire ou non (par exemple écoles de communauté et formation professionnelle, agricole et pratique). Les enfants reçoivent des repas à l'école et des rations à emporter afin d'encourager les familles à garder les enfants à l'école et dans le milieu familial.

#### **Alimentation scolaire**

Distribution quotidienne, pendant toute l'année scolaire, de repas scolaire —petit déjeuner, collation en milieu de matinée ou déjeuner ou encore combinaison de ces divers repas— pour encourager la fréquentation scolaire et soulager la faim des enfants dans l'immédiat.

Les rations à emporter sont habituellement des rations familiales à emporter qui sont distribuées aux élèves dans les zones frappées à la fois par la pauvreté endémique, et des taux



élevés de malnutrition et présentant des indicateurs d'éducation peu élevés, une faible parité entre les sexes dans l'enseignement et/ou un fort taux de prévalence du VIH/sida.

### **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.

### **Appui aux programmes de protection sociale**

Un programme de protection sociale se compose d'une série de politiques et d'activités — subventions générales à l'alimentation, transferts de revenus ciblés, travaux publics, alimentation scolaire, fonds sociaux et crédit à petite échelle— conçues pour réduire la pauvreté et protéger les sources de revenus des groupes particulièrement vulnérables. Le PAM fournit des produits alimentaires pour appuyer de tels programmes, généralement dans le cadre de l'alimentation des groupes vulnérables, de l'appui à la santé maternelle et infantile, de l'alimentation scolaire et des activités vivres-contre-travail.

### **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**

Élément budgétaire du Plan de gestion approuvé par le Conseil pour l'exercice biennal qui indique les estimations des ressources et des dépenses afférentes aux programmes, aux projets et aux opérations, et comprend 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; cette expression peut également désigner une contribution apportée en réponse à un appel élargi dont le PAM dans le cadre de l'appel élargi, décide de la destination (programme de pays ou activités du PAM) et de l'utilisation; en pareils cas, le donateur 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) et autres apports fournis par le PAM aux bénéficiaires, au gouvernement du pays bénéficiaire ou à d'autres partenaires d'exécution.

## **Description des activités relevant de programmes**

Les types d'activités relevant de programmes sont présentés par ordre décroissant selon la proportion du budget opérationnel 2006–2007 qu'elles absorbent, par ordre décroissant, de la



proportion la plus importante (distribution générale de produits alimentaires) à la proportion la plus faible (préparation aux situations d'urgence et intervention).

### **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.

### **Enveloppe de rapatriement**

On entend par enveloppe de rapatriement un ensemble de produits et/ou d'aide monétaire fourni aux personnes déplacées qui retournent dans leur région d'origine pour contribuer à sauvegarder leur santé et leur état nutritionnel pendant la réinstallation. Le contenu de l'enveloppe varie selon la nature et, la longueur du déplacement et l'accès des bénéficiaires à leurs propres biens. Des produits alimentaires sont fournis lorsqu'il est établi que les personnes qui rentrent dans leur foyer auront besoin de vivres pendant qu'elles réorganiseront leur vie dans leur lieu d'origine. La fourniture d'une enveloppe de rapatriement peut être suivie par une aide à la réintégration lorsque les personnes qui rentrent dans leur foyer ont besoin d'une assistance de plus longue durée pour réorganiser leur vie et leurs moyens de subsistance.

### **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 ensemble de comptes 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 (à affectation spéciale)**

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**

Entité comptable établie pour inscrire, à des comptes distincts, les sommes reçues en recouvrement des coûts de soutien indirects, les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions reçues 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 fait ressortir les principales caractéristiques du programme de travail proposé pour l'exercice financier suivant et est établi tous les deux ans sous forme de plan à horizon mobile.

## **Préparation aux situations d'urgence et intervention**

*La préparation aux situations d'urgence* englobe des systèmes, mesures, dispositifs et procédures qui sont utilisés dans l'attente d'une crise humanitaire potentielle afin d'assurer une approche rapide, effective et appropriée de la gestion des risques et des interventions propre à sauver des vies et des moyens de subsistance. Elle comprend divers systèmes, outils et fonctions: préparation en matière d'alertes rapides et d'information, planification prévisionnelle et opérationnelle, lignes directrices et renforcement des capacités (formation), mise en place de capacités de réserve et aussi renforcement des capacités et des mécanismes de financement. Une préparation efficace aboutit à une intervention efficiente. *On entend par intervention dans les situations d'urgence* la série organisée de procédures, mesures et actions adoptées pour assurer la fourniture d'une aide alimentaire d'urgence rapide, efficace et appropriée en temps utile aux populations bénéficiaires ciblées afin de sauver des vies et de protéger les moyens de subsistance.

## **Programme de pays**

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 Règlement financier.

## **Remise en état d'infrastructures dans les situations d'urgence**

Afin de permettre la livraison de l'aide alimentaire en temps utile pour faire face aux besoins de secours d'urgence et de secours prolongés, le PAM peut être amené à lancer des opérations spéciales pour remettre en état des éléments de l'infrastructure logistique d'un pays particulier. Il peut par exemple entreprendre la remise en état d'urgence d'une partie d'un réseau ferroviaire ou routier dans un pays déterminé ou celle de ports ou d'aéroports peu fonctionnels ou dégradés pour que les mouvements de produits alimentaires se fassent sans retard à ces emplacements.

## **Renforcement des capacités**

Le renforcement des capacités englobe une gamme d'activités non alimentaires qui stimulent l'apprentissage chez les individus, les organisations ou au sein d'une société pour améliorer l'aptitude d'un pays ou d'une région à lutter contre la faim. Les activités de renforcement des capacités du PAM mettent en commun les compétences spécialisées et les méthodes du Programme pour identifier les besoins liés à la faim, élaborer des stratégies de réduction de la faim et mettre en œuvre des programmes à assise alimentaire et en mesurer l'impact. *On peut citer comme exemples d'activités:* la formation des homologues; les échanges de visites; les avis techniques; les détachements d'agents; les directives et les manuels; la participation des homologues aux processus et enquêtes du PAM; les ateliers et les consultations, la mise en commun d'informations et l'appui aux réseaux; l'appui à l'organisation et aux décisions des communautés; l'appui aux organisations des gouvernements et de la société civile locales; l'appui aux campagnes de sensibilisation du public et aux stratégies de mobilisation de ressources.

## **Réserve opérationnelle**

Sommes placées dans un compte du Fonds général pour assurer la continuité des opérations en cas de pénurie temporaire de ressources.

## **Santé maternelle et infantile/alimentation complémentaire/thérapeutique et alimentation des groupes vulnérables**

Activités visant à améliorer l'état nutritionnel de bénéficiaires sélectionnés particulièrement vulnérables, notamment programmes de santé maternelle et infantile organisés dans les dispensaires.



L'alimentation complémentaire consiste à fournir des produits alimentaires, qui s'ajoutent à une ration, afin d'assurer aux personnes ayant des besoins nutritionnels particuliers, l'apport d'énergie et de nutriments qui manque dans leur régime alimentaire.

L'alimentation thérapeutique est fournie sous contrôle médical strict aux personnes atteintes de malnutrition grave afin d'améliorer leur état nutritionnel.

### **Services de transport aérien de passagers**

Le PAM peut fournir des services de transport aérien au cas par cas dans le cadre d'une opération spéciale en utilisant des aéronefs du secteur privé, des services de charter ou des aéronefs appartenant à des entreprises pour transporter des passagers conformément aux réglementations adoptées par les organismes internationaux. À la demande des intervenants humanitaires, une opération spéciale peut être entreprise pour le transport aérien des passagers si i) aucun mode de transport de remplacement (route/rail etc.) n'est disponible faute d'infrastructures et qu'il n'existe pas d'autres moyens de transport sûrs, ii) les transports aériens commerciaux sont peu fiables ou ne sont pas en mesure de répondre aux besoins des organismes humanitaires.

### **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.

### **Vivres pour la création d'actifs/vivres-contre-travail**

Les activités "vivres pour la création d'actifs" sont entreprises dans le cadre de processus participatifs à base communautaire qui permettent de créer ou de remettre en état des actifs en vue de renforcer, rétablir ou assurer la résistance des ménages bénéficiaires vulnérables.

Dans les projets et activités "vivres-contre-travail", des produits alimentaires sont fournis à titre de paiement intégral ou partiel de travaux exécutés dans le contexte d'un programme encadré.

### **Vivres pour la démobilisation et la réintégration**

Des produits alimentaires sont distribués aux anciens combattants des armées et aux personnes à leur charge dans le cadre d'un programme complet de démobilisation, réinsertion et réintégration bénéficiant de l'appui des Nations Unies. Le PAM fournit également une aide ciblée pour répondre aux besoins des groupes vulnérables, en particulier des enfants associés à des forces ou des groupes armés, des combattants invalides et des bénéficiaires touchés par le VIH/sida. Le cas échéant, le PAM peut continuer à soutenir le processus de réintégration dans le cadre de programmes destinés aux communautés où a lieu la réinstallation au moyen de diverses interventions notamment de distributions générales de vivres, d'activités vivres-contre-travail et vivres pour la formation.



## ANNEXE VI

### RAPPORT SUR L'EXAMEN DES OPERATIONS: RESUME

1. En 1996, le PAM a commencé à mettre en oeuvre le plan formé par le Directeur exécutif pour renforcer les bureaux de pays et continuer d'élargir les pouvoirs délégués aux directeurs de pays. Au cours des neuf années écoulées, le PAM a beaucoup avancé sur cette voie en décentralisant la prise de décisions et l'appui opérationnel, ce qui s'est manifesté par un élargissement des délégations de pouvoirs aux responsables sur le terrain, une réinstallation des bureaux régionaux qui se trouvaient jusqu'alors à Rome et une restructuration des services d'appui et de gestion au siège ainsi que des services fournis par ce dernier. L'objectif ultime de cette décentralisation a été de mettre les bureaux de pays mieux à même de secourir plus efficacement les bénéficiaires.
2. L'équipe chargée de l'examen des opérations du PAM a pu, pendant l'ensemble du projet, compter sur le concours du *Boston Consulting Group* (BCG). L'équipe a travaillé ensemble pour cerner les questions identifiées lors des entrevues menées à Rome, sur le terrain et par téléphone. Les réponses à un questionnaire détaillé distribué par le BCG ont confirmé les questions précédemment identifiées et ont permis de rassembler auprès de plus de 50 directeurs de pays des données statistiques qui sont venues étayer les constatations et recommandations de l'équipe.
3. Il a été suivi une approche "à partir de la base" pour garantir que les constatations et ensuite les recommandations formulées étaient fondées sur l'expérience et les problèmes vécus par les directeurs de pays et le personnel de terrain. Les entrevues ont été axées sur les questions ci-après:
  - Les bureaux de pays jouissent-ils de l'appui et des pouvoirs nécessaires pour gérer efficacement leurs opérations?
  - Dans l'idéal, d'où devraient venir les services d'appui existants ou les services d'appui supplémentaires éventuellement requis?
  - Comment l'Organisation peut-elle au mieux superviser l'action des bureaux de pays?

### APERÇU GENERAL

4. Des responsabilités et des pouvoirs considérables ont été confiés aux bureaux de pays, et, d'une manière générale, les directeurs de pays considèrent qu'il leur a été délégué des pouvoirs suffisants pour mener à bien leurs opérations, à quelques exceptions près. Néanmoins, le véritable problème identifié a été la nécessité de veiller à ce que les bureaux de pays soient dotés de capacités suffisantes pour user efficacement de ses pouvoirs à l'intérieur des structures et des mécanismes de financement actuels de l'Organisation.
5. La décentralisation a contribué à déplacer le centre de gravité des délégations de pouvoir et du contrôle opérationnel du siège en faveur des bureaux de pays, mais plusieurs autres problèmes ont surgi de ce fait. Ainsi, il semble parfois que les décisions du siège ne prennent plus autant en considération la perspective opérationnelle ou de terrain; un "manque de communication" croissant compromet l'efficacité des échanges d'information entre le terrain et le siège; les services d'appui technique et administratif sont dispersés entre les bureaux régionaux et le siège; la coordination des nombreuses initiatives visant à améliorer les opérations s'avère difficile; et différentes unités du siège continuent d'imposer des instructions et des normes. En outre, de nouvelles responsabilités sont



venues s'ajouter à la liste des fonctions des bureaux de pays mais les ressources et les capacités allouées à ces derniers n'ont pas augmenté en conséquence.

6. En résumé, les problèmes fondamentaux de caractère général auxquels le PAM est confronté sont les suivants:
  - Il faut déterminer ce que devrait être dans l'idéal la gamme, le type, la source et le niveau des services d'appui technique et de gestion fournis aux bureaux de pays. Cela signifie que les services d'appui dont les bureaux de pays ont besoin doivent correspondre au niveau des ressources et des capacités afin d'améliorer la qualité des opérations menées sur le terrain, quelles que soient les dimensions du bureau de pays considéré;
  - Il importe d'assurer la participation de tous les bureaux de pays à la gestion des principales initiatives de l'Organisation (politiques, normes) et d'intégrer leurs vues aux stratégies qui guident l'action du PAM, autrement dit, il faut "écouter le terrain";
  - Il est essentiel de garantir la coordination et la communication appropriées, sur les plans aussi bien horizontal que vertical, des initiatives prises par l'Organisation afin de ne plus entendre dire fréquemment "trop d'initiatives et trop de changements".

---

## PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'EXAMEN

7. La décentralisation demeure un mouvement évolutif qui doit continuellement être peaufinée pour que les structures organisationnelles et les mécanismes de gestion du PAM reflètent le dynamisme du monde dans lequel opère le Programme, surtout à un moment où ce dernier lance de nouvelles initiatives pour mieux satisfaire les besoins de ses bénéficiaires. Les principales constatations issues de l'examen sont les suivantes:
  - D'une façon générale, les bureaux de pays ont le sentiment que les nouvelles initiatives et les changements répondent à l'initiative du siège et sont censées être mises en oeuvre par les bureaux de pays alors même que ces derniers n'ont pas été associés à leur formulation et n'ont pas eu une possibilité adéquate de les commenter. La participation insuffisante du terrain se traduit également par une absence de coordination de la formation et par des indications et des normes qui ne reposent pas suffisamment sur les réalités du terrain. Les initiatives ne sont pas regroupées et coordonnées au siège et le changement ne s'exprime pas par une voix parlant à l'unisson;
  - L'un des fils conducteurs qui se dégagent des entrevues avec les bureaux de pays est que les dimensions du siège ont considérablement augmenté sans que celui-ci comprenne bien les services qui sont attendus de lui;
  - Malgré les bonnes intentions, la plupart des processus de communication existants tendent à partir du sommet de sorte que les bureaux de pays ont généralement le sentiment qu'il n'est pas tenu compte comme il convient de leur expérience et de leurs vues;
  - Les bureaux de pays se préoccupent particulièrement du rythme auquel le PAM introduit de nouvelles normes et de nouveaux projets. Les bureaux de pays n'ont pas le temps d'assimiler et de se familiariser avec une pratique nouvelle avant qu'une autre encore soit proposée. À leur avis, il n'existe pas d'entité spécifiquement chargée d'examiner soigneusement les propositions puis de fixer un ordre de priorité pour les instructions et directives provenant du siège;



- La plupart des directeurs de pays estiment avoir en matière de programmation et de gestion budgétaire le pouvoir nécessaire pour s'acquitter normalement de leurs rôles et de leurs responsabilités. En comparaison d'autres organismes des Nations Unies, les pouvoirs qui ont été délégués aux responsables sur le terrain sont considérables;
- Les petits bureaux de pays ont besoins de services d'appui plus constants et plus réguliers pendant tout le cycle des programmes. Ils ont souvent besoin d'une assistance lors de la mise en route des programmes et pendant l'exécution des projets mais, le plus souvent, c'est lorsque les activités sont soudainement élargies qu'ils ont besoin de capacités opérationnelles supplémentaires. Inversement, les grands bureaux de pays n'ont généralement besoin que d'un appui occasionnel du bureau régional et/ou du siège, et ce essentiellement à propos de questions techniques spécifiques;
- L'appui à la disposition des bureaux de pays n'est pas nécessairement adapté à leurs besoins. Les services d'appui aux programmes et les services d'appui technique qui leur sont offerts ne correspondent pas directement à ce que les bureaux de pays considèrent nécessaire;
- Les rôles et les responsabilités des directeurs régionaux et des directeurs de pays ne sont pas clairement définis. Dans la pratique, ce sont les directeurs régionaux et les directeurs de pays qui définissent leurs propres rôles et leurs propres responsabilités à la lumière des réalités de la région et du pays dont il s'agit et d'une vue générale des tâches qui leur incombent; toutefois, cette approche *ad hoc* a débouché sur des ambiguïtés et sur des interprétations différentes de leurs responsabilités;
- Afin d'éclaircir les rôles et les responsabilités des directeurs régionaux, il faut définir l'étendue optimale de leurs pouvoirs de contrôle (nombre de bureaux de pays supervisés) si l'on veut que la gestion des bureaux de pays puisse être supervisée et appuyée comme il convient. Les besoins des petits bureaux de pays sont parfois éclipsés par ceux des grands, de sorte que les petits bureaux ont le sentiment d'être négligés.

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

- Créer un système de gouvernance de nature à améliorer la communication
8. La décentralisation a fait apparaître la nécessité pour les responsables des bureaux de pays et des bureaux régionaux d'être plus étroitement associés à l'adoption des décisions au niveau de l'Organisation mais il existe un "manque de communication" entre ces trois niveaux de gestion. Une approche de la gouvernance qui soit plus structurée, à partir de la base, selon laquelle les bureaux de pays constituent l'élément moteur pour ce qui est de décisions de gestion qui doivent être adoptées par le PAM permettra aux bureaux de pays de devenir —et d'avoir le sentiment d'être— les principales parties prenantes dans les décisions stratégiques et les décisions concernant les politiques générales.
  9. L'équipe recommande d'instituer un système de gouvernance selon lequel les directeurs de pays portent les problèmes identifiés au niveau des bureaux de pays à l'attention d'une équipe régionale de gestion puis à l'équipe de gestion de l'Organisation. Cette dernière s'occuperait alors des questions non réglées ou des questions prioritaires intéressant l'Organisation dans son ensemble qui ont surgi dans les divers pays et régions. Il existerait aussi une instance structurée qui garantirait un flux dynamique d'information de l'équipe de gestion de pays à l'équipe de gestion régionale puis à l'équipe de gestion de l'Organisation.
    - Désigner un responsable du changement chargé de coordonner et d'intégrer les initiatives



10. Il apparaît nécessaire de nommer au sein du Cabinet du Directeur exécutif un responsable du changement qui serait chargé de coordonner et d'intégrer les initiatives et d'éviter que des exigences supplémentaires et dépourvues de réalisme soient imposées aux bureaux de terrain. Le responsable du changement serait habilité à intervenir auprès des différents départements de l'Organisation pour veiller à ce que toutes les initiatives reflètent une stratégie qui cadre avec la vision et l'orientation du PAM.
  - Aligner la structure des bureaux régionaux sur les besoins des bureaux de pays
11. Déterminer l'étendue, la nature et la source (bureaux de pays, bureaux régionaux ou siège) des services d'appui technique et administratif fournis aux bureaux de pays est une question à étudier d'urgence. À cette fin, l'équipe chargée de l'examen des opérations recommande que la structure des services d'appui de tous les bureaux régionaux soit adaptée aux besoins spécifiques des bureaux de pays de chaque région. Lors d'une réunion qui a eu lieu en février 2005 avec les six directeurs régionaux, l'équipe a suggéré qu'au lieu de maintenir une structure "normalisée" pour tous les bureaux régionaux, les bureaux de pays participent directement à la détermination du type de services d'appui technique et administratif dont ils ont besoin pour mieux s'acquitter de leurs tâches. Cette approche, à son tour, permettrait de déterminer plus facilement les types de postes dont ont besoin les bureaux régionaux et aurait en outre l'avantage d'aider les bureaux régionaux à élaborer leurs budgets à la lumière des services d'appui que les bureaux de pays jugent nécessaires.
  - Préoccupations exprimées
12. L'examen a également mis en lumière d'autres questions liées aux opérations ou aux méthodes de travail qui affectent la capacité des bureaux de pays de gérer efficacement les opérations du PAM. Il est apparu particulièrement préoccupant que le siège ou les bureaux régionaux ne comprennent pas pleinement l'environnement décentralisé dans lequel opèrent aujourd'hui les bureaux de pays. Les autres préoccupations exprimées tenaient à la nécessité de mieux préciser les rôles et les responsabilités et d'améliorer la coordination entre les différents départements au niveau du siège. Une liste complète des recommandations de caractère opérationnel figure dans le rapport contenant les constatations issues de l'examen des opérations.



---

## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

### Unités administratives du PAM

AD	Département de l'administration
ADF	Division des finances
ADFA	Sous-Division de l'analyse financière
ADFC	Sous-Division de la comptabilité des contributions et des projets
ADFF	Sous-Division de l'appui aux bureaux de terrain
ADFG	Sous-Division de la comptabilité générale
ADFP	Sous-Division des paiements et des états de paie
ADFT	Sous-Division de la trésorerie
ADH	Division des ressources humaines
ADHC	Sous-Division du perfectionnement du personnel
ADHD	Directeur adjoint
ADHI	Sous-Division de l'appui à l'information
ADHO	Service des opérations
ADHP	Sous-Division des politiques
ADHR	Sous-Division de la gestion et du recrutement du cadre organique
ADHS	Sous-Division des relations avec le personnel
ADI	Division des technologies de l'information et de la communication
ADIB	Sous-Division de la coordination commerciale
ADIC	Sous-Division du centre de compétences
ADII	Sous-Division de la gestion de l'information et des connaissances
ADIS	Sous-Division des services de l'infrastructure
ADM	Division des services de gestion
ADMA	Sous-Division des services administratifs
ADMF	Sous-Division de la sécurité sur le terrain



ADMH	Sous-Division de la sécurité au siège
ADMP	Sous-Division des achats des produits non alimentaires
ADMT	Unité des voyages
FD	Département de la mobilisation de fonds et de la communication
FDC	Division de la communication, Rome
FDCC	Bureau de Copenhague
FDCL	Bureau de Londres
FDCN	Bureau de Nairobi
FDD	Division des relations avec les donateurs
FDDG	Bureau du PAM en Allemagne
FDDJ	Bureau du PAM au Japon
FDE	Division des relations avec la Communauté européenne
FDP	Division de la mobilisation de fonds dans le secteur privé
FDU	Division des relations avec les États-Unis (Washington)
LEG	Division des services juridiques
LEGA	Sous-Division du droit administratif et de la législation sur l'emploi
LEGC	Sous-Division du droit commercial et de la législation sur les contrats et les accords
LEGM	Sous-Division du droit maritime, des transports et des assurances
OD	Département des opérations
ODA	Service de l'analyse de la vulnérabilité, de l'évaluation des besoins et de la préparation aux situations d'urgence
ODAN	Sous-Division de l'évaluation des besoins d'urgence
ODAP	Sous-Division de la planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence
ODAV	Sous-Division de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité
ODB	Bureau régional Bangkok et bureaux de pays (Asie)
ODC	Bureau régional Caire et bureaux de pays (Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale)



ODD	Bureau régional Dakar et bureaux de pays (Afrique de l'Ouest)
ODDY	Centre régional de Yaoundé pour l'Afrique centrale
ODJ	Bureau régional Johannesburg et bureaux de pays (Afrique australe)
ODK	Bureau régional Kampala et bureaux de pays (Afrique orientale et centrale)
ODM	Division de la gestion des programmes
ODMB	Groupe des modes opératoires
ODMP	Service de la programmation
ODMR	Groupe des rapports sur les opérations
ODO	Bureau du Directeur des opérations
ODPC	Bureau régional Panama City et bureaux de pays (Amérique latine et Caraïbes)
ODT	Division du transport et des achats
ODTF	Sous-Division du fret (analyse et appui)
ODTL	Service de la logistique
ODTP	Service des achats de produits alimentaires
ODTS	Service du transport maritime
OED	Bureau du Directeur exécutif
OEDB	Bureau du budget
OEDBP	Sous-Division de la planification des activités
OEDR	Division de la gestion axée sur les résultats
OEDSP	Sous-Division des projets spéciaux
OSD	Inspecteur général et Division des services de contrôle
OSDA	Bureau de la vérification interne des comptes
OSDI	Bureau des inspections et des enquêtes
PD	Département des politiques et des affaires extérieures
PDA	Bureau d'Addis Abeba
PDB	Secrétariat du Conseil d'administration



PDBC	Unité des services de conférence
PDBT	Unité de la traduction et de la documentation
PDE	Division des relations extérieures
PDEG	Relations extérieures—Bureau de Genève
PDN	Bureau de New York
PDP	Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes
PDPE	Unité de l'analyse économique
PDPF	Service de l'alimentation scolaire
PDPG	Unité de la problématique hommes-femmes
PDPH	Unité VIH/sida
PDPN	Service de la nutrition
PDPR	Unité des politiques de développement et de l'appui au DSRP
PDPT	Unité des situations d'urgence et de transition
PDPW	Représentation auprès des institutions de Bretton Woods
RBD	Division de la gestion axée sur les résultats
RBDE	Bureau de l'évaluation
RBDP	Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports
UNJLC	Centre conjoint de logistique des Nations Unies

### **Autres sigles**

AAP	Services administratifs et d'appui aux programmes
CAD	Coût d'appui direct
CAI	Coût d'appui indirect
CCEG	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements
CERF	Fonds central autorenouvelable d'urgence
COD	Coût opérationnel direct
DSS	Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture



FIDA	Fonds international de développement agricole
FITTEST	Équipe d'intervention rapide et d'appui pour la technologie de l'information et les télécommunications
GAR	Gestion axée sur les résultats
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
ISP	<i>Institutional Strengthening Partnership Trust Fund</i>
MACAD	Mécanisme d'avances au titre des CAD
MISTS	Normes minimales de télécommunications pour la sécurité
MOSS	Normes minimum de sécurité
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE/CAD	Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
OVC	Orphelins et autres enfants vulnérables
PDI	Personne déplacée à l'intérieur de son propre pays
PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RPD de Corée	République populaire démocratique de Corée
SENAC	Renforcement des capacités d'évaluation des besoins d'urgence
SMI	Santé maternelle et infantile
TTEM	Transport terrestre, entreposage et manutention
UA	Union africaine
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UNHAS	services aériens humanitaires
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNJLC	Centre conjointe de logistique des Nations Unies

