

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 23 - 26 octobre 2000**

## QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 4 de l'ordre du  
jour

*Pour information*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.3/2000/4(A,B,D)/2**  
13 octobre 2000  
ORIGINAL: ANGLAIS

## RAPPORT DU COMITÉ CONSULTATIF POUR LES QUESTIONS ADMINISTRATIVES ET BUDGÉTAIRES (CCQAB)

Le Directeur exécutif a le plaisir de présenter ci-après le rapport du CCQAB sur les questions concernant le PAM. Le rapport couvre les points suivants de l'ordre du jour:

- Point 4-A—Rapport sur l'exécution du budget, 1998–99
- Point 4-B—Comptes vérifiés pour l'exercice biennal 1998–99
- Point 4-D—Renforcer la capacité de gestion du Programme alimentaire mondial

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\\_public/EB\\_Home.html](http://www.wfp.org/eb_public/EB_Home.html)).

## COPIE DE LA LETTRE REÇUE DES NATIONS UNIES—NEW YORK

Référence AC/1436

Comité consultatif pour  
les questions administratives et budgétaires

6 octobre 2000

Madame le Directeur exécutif,

Je vous prie de trouver sous ce pli, un exemplaire du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant les rapports intitulés "Renforcer la capacité de gestion du Programme alimentaire mondial" (WFP/EB 3/2000/4-D/1), "Rapport sur l'exécution du budget, 1998-99" (WFP/EB 3/2000/4-A/1) et "Comptes vérifiés du PAM pour l'exercice biennal 1998-99" (WFP/EB.3/2000/4-B71).

Je vous serais obligé de bien vouloir faire en sorte que le rapport du Comité consultatif soit reproduit *in extenso* et présenté au Conseil d'administration lors de sa prochaine session sous forme de document complet et séparé. Il serait souhaitable que la version imprimée (dans toutes les langues) du document soit communiquée au Comité consultatif aussitôt que possible.

Je vous prie d'agréer, madame le Directeur exécutif, les assurances de ma haute considération.

(signé) C.S.M. Mselle  
Président

Mme Catherine Bertini  
Directeur exécutif  
Programme alimentaire mondial  
Via Cesare Giulio Viola, 68/70  
00148 Rome  
Italie



## PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

### Questions financières et budgétaires

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

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné les rapports du Programme alimentaire mondial (PAM) intitulés "Renforcer la capacité de gestion du Programme alimentaire mondial (WFP/3.2000/4-D/1) "Rapport sur l'exécution du budget 1998-99" (WFP/EB.3/2000/4-A/1) et "Comptes vérifiés du PAM pour l'exercice biennal 1998-99" (WFP/EB.3/2000/4-B/1). Au cours de cet examen, le Comité consultatif a entendu les représentants du Directeur exécutif qui lui ont fourni des informations et des éclaircissements supplémentaires.

#### **Renforcer la capacité de gestion du Programme alimentaire mondial**

2. Dans son rapport sur le renforcement de la capacité de gestion du Programme, le Directeur exécutif recommande que le Conseil d'administration autorise la création d'un poste supplémentaire de classe Sous-Secrétaire général. Il existe à l'heure actuelle un seul poste de classe SSG pour gérer les opérations. Le Comité note qu'aucune information n'est donnée dans le rapport quant aux fonctions qui seraient attribuées au Secrétaire général adjoint supplémentaire. Le Directeur exécutif demande en fait d'avoir "la liberté de décider quelles fonctions seraient attribuées au nouveau poste de classe SSG, suivant la manière dont il/elle organise la gestion du Programme". **Le Comité est d'avis qu'une demande de ce genre doit être accompagnée de justifications complètes, particulièrement en rapport avec la structure des fonctions de direction du Programme. Le Comité, ayant demandé des renseignements supplémentaires, a reçu deux descriptions de fonctions pour le poste, concernant l'une le domaine de l'administration et l'autre celui de la mobilisation des ressources, des relations extérieures et de l'élaboration des politiques. Il considère que ces documents ne font que rendre plus confuse la structure de la direction du Programme qui est envisagée au lieu de l'éclaircir. En outre, il fait observer que de nombreux pouvoirs ont été délégués du siège au terrain et que la poursuite de la décentralisation est prévue ainsi qu'il est indiqué aux paragraphes 14 à 19 du rapport. Dès lors que des cadres supérieurs se trouvent sur le terrain, la création de postes supplémentaires de niveau supérieur au siège ne paraît pas justifiée. En outre, le Comité remarque que la comparaison avec d'autres institutions n'est pas nécessairement valable. Chaque poste de niveau supérieur doit être créé uniquement pour répondre à des besoins identifiés du Programme et non pour assurer la parité avec d'autres fonds ou programmes. En conséquence, le Comité ne recommande pas d'approuver la création d'un autre poste de classe SSG.**

3. Le Directeur exécutif propose également de créer quatre nouveaux postes de niveau D-2. Ainsi qu'il est indiqué aux paragraphes 15 à 17 du rapport, deux de ces postes sont destinés aux directeurs régionaux des deux nouveaux bureaux d'Afrique qui sont mis en place pour poursuivre la décentralisation des services du siège sur le terrain. **Le Comité consultatif recommande que la proposition tendant à créer deux postes D-2 pour les directeurs régionaux des nouveaux bureaux d'Afrique soit approuvée.** Aux paragraphes 18 à 21 du rapport, le Directeur exécutif propose également de créer deux nouveaux postes D-2 au siège, soit un poste de directeur adjoint des opérations et un poste de gestionnaire



principal de l'information. **En raison de la décentralisation poussée qui est en cours au siège, le Comité ne voit aucune raison impérieuse de créer le poste D-2 de Directeur adjoint des opérations. Toutefois, compte tenu de l'importance des technologies de l'information dans les opérations du Programme et compte tenu également de l'introduction au PAM de nouveaux systèmes dans le cadre du Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) et du besoin d'un réseau mondial reliant tous les bureaux de pays au siège, le Comité recommande la création d'un poste de classe D-2 pour un chef de l'information qui serait chargé d'assurer la coordination et les orientations générales pour l'ensemble du Programme.**

4. Le Directeur exécutif demande également la création de quatre postes de classe D-1 pour les directeurs régionaux adjoints, soit 2 pour les nouveaux bureaux d'Afrique, un pour le Bureau Amérique latine et Caraïbes et un pour le Bureau Moyen-Orient et Afrique du Nord. Le Comité consultatif relève au paragraphe 14 du rapport que les opérations des Bureaux Amérique latine et Caraïbes et Moyen-Orient et Afrique du Nord ont été décentralisées dans ces régions en 1998. **Il estime que la présence d'un Directeur régional adjoint dans ces bureaux apparaît nécessaire et justifiée sur la base de l'expérience et il recommande donc d'autoriser la création des deux postes D-1 demandés pour ces bureaux. Toutefois, les deux nouveaux bureaux d'Afrique doivent être installés dans les régions en 2001 ainsi qu'il est indiqué au paragraphe 15 du rapport. Dans ces conditions, le Comité recommande que la création des deux postes D-1 correspondants soit demandée dans le contexte du budget 2002-2003 après examen de la charge de travail et des responsabilités dans les régions.**

5. Le Comité consultatif prend note de la recommandation du Commissaire aux comptes tendant à ce que soit entreprise une évaluation de l'impact de la décentralisation comportant une analyse détaillée de l'évolution des coûts et des économies ainsi que des données concernant, par exemple, le nombre de postes créés sur le terrain et supprimés au siège, les dépenses d'administration des bureaux régionaux et le coût global de la décentralisation (voir WFP/EB.3/2000/4-B.1, rapport du Commissaire aux comptes, paragraphe 159).

6. Au paragraphe 22 du rapport, le Directeur exécutif déclare qu'elle entend "classer la majorité des postes de directeurs de pays au niveau P-5, mais également en classer un grand nombre au niveau D-1 et quelques-uns au niveau D-2". Aux paragraphes 23 et 24, elle compare la structure du personnel des bureaux de terrain d'autres institutions aux "postes de gestionnaires dans les bureaux de pays, au siège et dans les bureaux de liaison" du PAM, en affirmant que, "le nombre inférieur de postes de gestionnaires au PAM par rapport aux autres organisations des Nations Unies, signifie que les fonctionnaires du PAM ne sont pas classés à un niveau correspondant aux rôles, pouvoirs et responsabilités qui sont les leurs". Au paragraphe 26 du rapport, le Directeur exécutif recommande que le Conseil d'administration "souscrive au principe que les postes de tous les fonctionnaires du PAM doivent être de classe comparable, correspondant à leurs pouvoirs et leurs responsabilités, et en particulier que les postes de directeur de pays doivent être au moins de classe P-5.

7. **De l'avis du Comité, ces propositions ont de vastes incidences, mais elles ne sont ni expliquées complètement ni justifiées convenablement dans le rapport. À ce propos, le Comité consultatif réaffirme, comme il l'a déjà déclaré au paragraphe ci-dessus, que le niveau des postes doit être fixé pour répondre à des besoins identifiés du Programme et non pour assurer la parité avec d'autres fonds ou programmes. Le Comité a reçu des informations supplémentaires sur le processus actuellement suivi pour le classement et le reclassement des postes et la stratégie de mise en œuvre de la proposition (voir annexe). Malgré ces précisions supplémentaires, le Comité ne**



**comprend pas bien combien de postes seront reclassés pendant l'exercice biennal en cours par application du système des points et combien de reclassements seront demandés dans le contexte du budget de l'exercice 2002-2003. Les critères qui seront utilisés pour prendre les décisions n'apparaissent pas non plus clairement. En outre, l'effet du nombre total de reclassements – qui reste à préciser – sur la structure du PAM n'a pas été analysé. Le Comité estime donc qu'une proposition d'ensemble concernant le classement et le reclassement spécifiques de postes de directeur de pays et d'autres postes de cadres devrait être formulée et soumise au Comité consultatif lui-même et au Conseil d'administration dans le contexte de l'examen et de l'approbation du budget de l'exercice. Pour ce faire, le Directeur exécutif devrait éclaircir les questions soulevées plus haut et, le cas échéant, demander des directives supplémentaires au Conseil d'administration en ce qui concerne notamment l'application du système des points.**

8. Quant aux répercussions financières, les coûts annuels des nouveaux postes proposés s'élèveraient à 1,495 million de dollars et ces coûts seront absorbés pendant l'exercice biennal 2000-2001 en cours, ainsi qu'il est indiqué au paragraphe 27 du rapport. Les coûts ordinaires biennaux seraient de 2,990 millions de dollars et s'inscriraient dans le budget du PAM proposé pour 2002-2003. Ces montants devraient être corrigés au cas où le Conseil d'administration accepterait les recommandations du Comité consultatif figurant dans les paragraphes précédents.

### **Rapport sur l'exécution du budget**

9. Le Comité consultatif félicite le Directeur exécutif d'avoir mis en œuvre les recommandations qu'il avait formulées au sujet de la présentation et du contenu du rapport sur l'exécution du budget. Il fait cependant observer que le tableau 17 est peu clair et demande qu'il soit modifié de façon à présenter dans des colonnes séparées les prévisions budgétaires initiales, les prévisions budgétaires révisées, les prévisions de revenus et les revenus effectifs sur la base des taux appliqués aux guichets de financement, notamment les réserves opérationnelles des contributions de contrepartie des gouvernements aux dépenses locales de fonctionnement.

10. Le Comité consultatif note que, d'après les tableaux 1 et 2 du rapport, le volume effectif de produits livrés par le Programme en 1998-1999 a atteint 6,182 millions de tonnes, soit une augmentation de 25,9 pour cent par rapport aux livraisons effectives de 1996-1997. La valeur des opérations s'est chiffrée à 2 918 millions de dollars en 1998-99, soit 22,7 pour cent de plus qu'en 1996-97. Toutefois, les coûts d'appui totaux ont augmenté de 36 pour cent, atteignant 500,34 millions de dollars en 1998-99 contre un chiffre effectif de 367,5 millions de dollars pendant l'exercice précédent. Ainsi qu'il est indiqué au paragraphe 57, "les coûts d'appui direct ont nettement augmenté en 1998-99 par rapport à leur niveau de 1996-97" et les raisons de cette augmentation sont exposées comme suit au paragraphe 59:

Premièrement, cette progression est en partie due au volume accru des opérations en 1998-99; deuxièmement, le système de financement des CAD n'était pas pleinement opérationnel au cours de l'exercice 1996-97 et les dépenses enregistrées à ce titre pour cet exercice étaient donc sous-estimées; troisièmement le montant des CAD pour 1996-97 n'incluait pas les dépenses engagées au titre des opérations spéciales et d'autres coûts pris en compte en 1998-99.

**Le Comité demande que cet aspect du fonctionnement du Programme soit suivi de près.** Il appelle en particulier l'attention sur les nombreuses observations formulées par le Commissaire aux comptes au sujet du budget d'appui aux programmes, de la décentralisation et de la nécessité de renforcer la capacité de maîtrise du budget et de mise en œuvre effective et rationnelle des activités du PAM au siège comme sur le terrain (voir



WFP/EB.3/2000/4-B/1, Rapport du Commissaire aux comptes, paragraphes 93-111). **Il faudrait s'occuper en priorité des faiblesses liées au programme de décentralisation et à la gestion des coûts d'administration et d'appui aux programmes (AAP).**

11. L'exécution du budget d'appui aux programmes est présentée aux paragraphes 49 à 75 du rapport. Le Comité consultatif note que le Commissaire aux comptes fait observer que les contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales et les recouvrements au titre des coûts d'appui indirects (CAI) n'ont pas intégralement couvert les dépenses AAP (WFP/EB.3/2000/4-B/1, Rapport du Commissaire aux comptes, paragraphe 104). **Le Comité consultatif reconnaît que le principe du recouvrement intégral adopté par le Conseil d'administration 1995 n'a pas été entièrement appliqué pendant l'exercice 1998-99, mais demande qu'à l'avenir les rapports sur l'exécution du budget donnent des informations claires sur la mesure dans laquelle les taux de financement ont financé le budget des dépenses AAP et comment le déficit a été couvert, le cas échéant. En outre, le Comité estime que certains éléments des dépenses d'appui devraient être englobés dans le budget AAP, par exemple, il ne voit aucune raison d'exclure du budget AAP le montant de 7,2 millions de dollars lié au Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP), ainsi qu'il est indiqué au paragraphe 77 du rapport. En fait, ainsi qu'il est indiqué au paragraphe 75, des dépenses considérables concernant les techniques d'information sont incluses dans le budget AAP. Le Comité demande que dans sa prochaine proposition de budget, le Directeur exécutif éclaircisse cette question, en évoquant notamment le niveau et le traitement des dépenses de fonctionnement du FMIP.**

#### **Comptes vérifiés de l'exercice biennal 1998-1999**

12. Au paragraphe 23 de son exposé relatif aux comptes vérifiés de l'exercice biennal 1998-99, le Directeur exécutif recommande que le Conseil d'administration approuve la reprogrammation de 86,8 millions de dollars de soldes inutilisés des fonds se rapportant à la période antérieure à 1996. Le Comité consultatif a appris, en réponse à une question posée par lui, que ces soldes représentaient l'accumulation d'excédents de projets provenant de donateurs non identifiés entre le début des opérations du PAM et la fin de 1995. On a expliqué qu'avant 1996, le PAM fonctionnait uniquement sur la **base** de financements budgétaires multilatéraux, de sorte qu'il était difficile d'identifier les donateurs des excédents. Le Comité a été informé qu'il n'existait pas de soldes analogues pour les périodes ultérieures car les procédures d'évaluation des contributions et d'identification des donateurs ont été perfectionnées à la suite de l'introduction et de la mise en œuvre des nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme.

13. Quant au pouvoir du Directeur exécutif d'utiliser la réserve opérationnelle pour assurer le financement d'activités pour lesquelles des contributions confirmées n'ont pas été recouvrées, question évoquée par le Directeur exécutif aux paragraphes 24 à 26 de son exposé et par le Commissaire aux comptes aux paragraphes 13 et 62 de son rapport, le Comité consultatif a été informé par les représentants du Directeur exécutif que le Conseil d'administration serait saisi, par l'intermédiaire du Comité consultatif, d'une proposition d'amendement au Règlement financier qui permettrait de traiter les cas exceptionnels de ce genre, conformément à la recommandation du Commissaire aux comptes.



## ANNEXE

### STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE DE CETTE PROPOSITION

#### Calendrier

Le Directeur exécutif procédera aux reclassements de postes en fonction des priorités à partir du 1er janvier 2001 dans la mesure où les points de reclassement prévus dans le budget 2000-2001 le permettront.

#### Processus de reclassement

- Tous les reclassements et créations de postes suivent un processus de classement. Il y a trois ans, le PAM a décidé de rationaliser ce processus et d'établir des profils d'emplois génériques pour tous les postes internationaux et les postes des services généraux de Rome. Ces profils ont été préparés conformément aux coefficients de classement de la CFPI. L'opération est maintenant étendue aux postes nationaux (cadre organique et services généraux). Étant donné que les postes nationaux du PAM sont régis par les règles du PNUD, tous les profils d'emplois génériques nationaux ont été réexaminés et confirmés par la Sous-Division du classement du PNUD.
- Ainsi qu'il est indiqué plus haut, des profils d'emplois génériques ont été mis au point pour la grande majorité des fonctions dont sont chargés les fonctionnaires du PAM. Ces profils ont été et sont toujours établis sur la base des postes classés existants avec les différences de niveau prévues en détail aux rubriques "coefficients de réussite critiques" "résultats attendus" et "qualifications exigées minimums" pour chaque niveau. Une fois le profil mis au point, bien que la base ait déjà été classée conformément à la norme cadre de la CFPI ou à une norme locale appropriée, il est de nouveau examiné et le classement est confirmé en rapport avec la norme de la CFPI applicable. Des descriptions d'emplois spécifiques et des questionnaires de classement continuent d'être préparés et examinés particulièrement sur la base de la norme de classement de poste, lorsque l'emploi est considéré comme "unique" c'est-à-dire qu'il existe moins de trois postes assurant la fonction spécifique en cause; dans le cas contraire, un profil d'emploi générique est élaboré.
- Compte tenu du processus de classement rationalisé présenté plus haut, la fonction de classement est maintenant intégrée dans la fonction générale des ressources humaines. Les fonctionnaires chargés des ressources humaines des unités d'opérations de la Division des ressources humaines ont été initiés à la méthodologie de classement de la CFPI et exécutent cette tâche selon les besoins.
- Une fois par an, une équipe de suivi (experts en profils d'emplois génériques, experts en classement CFPI et fonctionnaire chargé des ressources humaines du PAM) examinent les emplois génériques existants, afin de veiller à ce que les profils d'emplois génériques traduisent toujours bien les tâches exécutées par les fonctionnaires, d'élaborer de nouveaux profils en cas de besoin et d'entreprendre des contrôles ponctuels/vérification sur dossier des postes créés ou reclassés par les gestionnaires qui utilisent le profil d'emploi générique pour confirmer le bien-fondé du niveau du poste.



- Les propositions de reclassement de postes utiliseront les points autorisés par le budget pour 2000-2001. En outre, les points de contrepartie indiqués dans MS 280 Appendice C 4 pourront être utilisés en cas de besoin.

*Ainsi qu'il est indiqué plus haut, tous les postes seront réexaminés en fonction du profil d'emploi générique approprié et classés en conséquence. Les fonctions considérées comme "uniques" feront l'objet d'une opération de classement particulière pour la confirmation du niveau et seront soumises à l'approbation de la direction.*

