

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 22-26 octobre 2007**

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

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

*Pour approbation*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.2/2007/5-A/1**  
28 septembre 2007  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **PLAN DE GESTION DU PAM POUR L'EXERCICE BIENNAL (2008-2009)**



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.

Directrice exécutive adjointe, AD\* :      Mme S. Malcorra      tél.: 066513-2007

Directeur, CFOB\*\* :                              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 C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

\* Département de l'administration

\*\* Bureau du budget et de la planification financière



## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>5</b>
<b>Projet de décision</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre I – Présentation du plan de gestion du PAM</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre II – Aperçu général et récapitulation financière</b>	<b>23</b>
Ressources extrabudgétaires	29
<b>Chapitre III – Budget des coûts opérationnels directs et des coûts d'appui directs</b>	<b>35</b>
Aperçu du budget opérationnel	36
Budget opérationnel par catégorie d'activités	39
Budget opérationnel par catégorie de coûts	43
Budget opérationnel par région	49
Budget opérationnel et besoins des bénéficiaires par Objectif stratégique	61
Amélioration de l'efficacité de l'Organisation	67
<b>Chapitre IV – Budget administratif et d'appui aux programmes</b>	<b>71</b>
Appui aux programmes – Bureaux régionaux et bureaux de pays	74
Appui aux programmes – Siège	78
Gestion et administration	80
<b>Annexe I: Suite donnée aux observations et recommandations formulées par le CCQAB et le Comité financier de la FAO</b>	<b>93</b>
<b>Annexe II</b>	
Tableau A.1: Projections des recettes et des dépenses et des variations des soldes des fonds, 2006–2007	95
Tableau A.2: Projections des recettes et des dépenses et des variations des soldes des fonds, 2008–2009	96
Tableau B: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2006–2007 et 2008–2009	97
Tableau C: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2006–2007 et 2008–2009	101
<b>Annexe III: Renforcement des capacités d'évaluation du PAM: programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2008–2009</b>	<b>105</b>
<b>Annexe IV: Méthode suivie pour l'élaboration du budget</b>	<b>111</b>
<b>Annexe V: Incidences des normes IPSAS</b>	<b>113</b>
<b>Annexe VI: Objectifs de gestion du PAM: Matrice des résultats escomptés</b>	<b>115</b>
<b>Annexe VII: Résultats escomptés et indicateurs de résultats pour les objectifs stratégiques</b>	<b>119</b>
<b>Annexe VIII: Organigramme 2008–2009</b>	<b>123</b>
<b>Annexe IX: Terminologie</b>	<b>125</b>
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document</b>	<b>133</b>



# RESUME

## Introduction

1. Le Programme alimentaire mondial (PAM) de l'Organisation des Nations Unies est, au fil des ans, devenu le plus important organisme humanitaire qui soit au monde et est au premier plan de la lutte menée contre la faim dans près de 80 pays. L'œuvre du PAM apporte directement une contribution majeure à la réalisation de cinq au moins des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), et notamment de celui qui consiste à réduire de moitié d'ici à 2015 la proportion de ceux qui ont faim. Le PAM sauve d'innombrables vies humaines par son aide alimentaire, par l'assistance qu'il fournit dans les domaines de la nutrition et de la protection des moyens de subsistance, par ses efforts de prévention et d'atténuation des effets des catastrophes et par les programmes de redressement qu'il mène au profit des populations affamées et vulnérables, dont près de 90 pour cent sont des femmes et des enfants.
2. Travaillant en partenariat avec les autres organismes des Nations Unies, les ONG et les gouvernements pour améliorer au niveau de l'ensemble du système des Nations Unies la cohérence des efforts entrepris au plan multilatéral pour atténuer la faim, renforcer la sécurité alimentaire et fournir une assistance humanitaire, le PAM s'est acquis la réputation d'être une organisation qui a apporté la preuve qu'elle peut intervenir rapidement, efficacement et économiquement dès lors que des situations d'urgence ou des crises dues à la nature ou à l'homme exigent une action collective de la communauté internationale pour éviter de vastes souffrances humaines et pour rétablir la dignité humaine et la sécurité des populations affectées, et il est fréquemment appelé à le faire. Le PAM est investi au sein du système des Nations Unies de responsabilités et de rôles de direction importants dans des domaines très divers comme les interventions en cas d'urgence, la logistique et les communications, l'évaluation des besoins et l'analyse de la vulnérabilité.
3. Le PAM agit exclusivement sur le terrain, dans divers domaines comme la prévention et l'atténuation des effets des crises, l'intervention et les secours, le redressement après les crises et le relèvement. Il s'emploie également à créer des conditions telles qu'il puisse transférer la responsabilité de ses activités aux gouvernements ou aux institutions associées ou trouver d'autres solutions durables au problème de la faim. Le PAM fournit une assistance concrète pour faire face à des crises dont certaines sont aiguës mais d'autres chroniques et pour éliminer des poches de famine et mène actuellement des opérations de grande envergure en Afrique – y compris au Soudan, où a été entreprise sa plus vaste opération – ainsi qu'au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique latine. Les opérations du PAM sont fréquemment concentrées dans les régions les plus exposées aux changements climatiques et il se trouve ainsi au premier plan des efforts entrepris pour aider les populations vulnérables à faire face aux aléas du climat, à en atténuer les effets et à s'y adapter.



4. Plus de 90 pour cent des effectifs du PAM, qui comptent 12 000 agents, travaillent en dehors du Siège, souvent dans des circonstances difficiles, dans des régions très reculées du monde entier où opèrent très peu d'autres institutions et où les coûts, les risques et les problèmes liés à la sûreté et à la sécurité constituent un défi de plus en plus redoutable. Le principal atout du PAM réside dans le dévouement et la motivation de ses agents internationaux et locaux et de leurs familles.

## Hypothèses

5. Le présent Plan de gestion repose sur une hypothèse fondamentale et capitale, à savoir que l'Organisation des Nations Unies et ses États Membres ont besoin des opérations humanitaires, des activités et des programmes que mène le PAM dans le monde entier et sont disposés à les financer sur une base volontaire. La structure du financement du PAM s'écarte beaucoup de celle des autres institutions, fonds et programmes des Nations Unies en ce sens qu'il ne peut compter sur aucune recette prévisible pour couvrir les dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP) prévues dans le Plan. Le budget AAP englobe toutes les dépenses de personnel et autres dépenses du Siège de Rome et des bureaux de liaison, la majeure partie des coûts des bureaux régionaux ainsi que certains des coûts de fonctionnement des bureaux de pays, et il est financé exclusivement au moyen des recettes provenant d'un certain pourcentage – actuellement fixé à 7,0 pour cent – des contributions volontaires reçues des donateurs.
6. Étant donné les incertitudes inhérentes à ce modèle de financement, l'un des principaux défis auxquels sont confrontés la direction du PAM et ses États membres consiste à maintenir une capacité de gestion et d'appui opérationnel qui soit à la fois robuste et flexible, qui permette d'honorer les engagements pris à l'égard de ses bénéficiaires dans le contexte des opérations et des programmes approuvés par le Conseil d'administration ainsi que de disposer d'une capacité d'intervention rapide, sous forme de ressources humaines, de matériel et de systèmes, pouvant être mobilisée immédiatement dès que surgissent des crises imprévues.
7. La direction ne propose pas de modifier le taux de 7,0 pour cent fixé pour le recouvrement des coûts d'appui indirects, mais le budget AAP de 345 millions de dollars des États-Unis proposé dans ce Plan — soit une réduction de 21 pour cent en termes réels — ne manquera pas d'avoir des incidences significatives pour l'ensemble des moyens dont dispose l'Organisation. L'intention est de gérer ces réductions de manière à ne pas nuire aux bénéficiaires souffrant de la faim et aux plus vulnérables d'entre eux. Aussi les réductions touchent-elles davantage le Siège, les bureaux de liaison et les bureaux régionaux que les bureaux de pays. Les coûts d'appui directs des activités opérationnelles sur le terrain ne sont pas concernés par la compression du budget AAP. Cependant, il n'est pas exclu que certaines activités réalisées dans des domaines critiques ne se trouvent ramenées à un niveau auquel des gains d'efficacité ne sauraient compenser la réduction des capacités et des compétences. La direction continuera de s'employer activement à gérer ces risques pendant l'exercice biennal, consciente de la nécessité d'ajuster continuellement les priorités et les allocations budgétaires pour les aligner sur des réalités opérationnelles ou financières changeantes.
8. Le nombre total d'êtres humains qui ont faim de par le monde étant estimé à 850 millions, il apparaît clairement que les ressources opérationnelles prévues dans ce budget ne suffisent manifestement pas pour faire face à tous les besoins engendrés par la faim, mais sont plutôt fondées sur les interventions approuvées et leurs prolongations logiques, dont la plupart sont des opérations d'urgence et de redressement.



9. Il y a lieu de noter en outre que la hausse considérable des prix des produits alimentaires et des coûts du transport qui a été enregistrée a été reflétée dans les ressources prévues pour les opérations pendant l'exercice biennal 2008-2009 et que l'augmentation constante des prix des produits pourrait certainement ponctionner encore la capacité dont dispose le PAM pour contribuer à la réalisation du premier objectif du Millénaire pour le développement, qui est de réduire la faim de moitié d'ici à 2015. Premièrement, il faut sans doute s'attendre à une augmentation du nombre de ceux qui souffrent de la faim au fur et à mesure que le renchérissement des prix mettra les produits alimentaires hors de portée des populations les plus vulnérables. Deuxièmement, si les contributions n'augmentent pas proportionnellement, la hausse des coûts entraîne une diminution des quantités de produits alimentaires disponibles pour faire face aux besoins identifiés dans une mesure qui corresponde aux principes et bonnes pratiques d'action humanitaire. La direction continuera d'approfondir et d'affiner l'analyse des incidences de cet état de choses, qui risque de se traduire par une réduction du nombre de bénéficiaires de l'aide du PAM et/ou des rations qu'ils reçoivent.

### Contexte budgétaire

10. Le PAM doit présenter en juin 2008 un nouveau Plan stratégique pour 2008-2011. Dans l'idéal, c'est dans le contexte du nouveau Plan stratégique que devraient être menés les efforts substantiels de restructuration et de rationalisation proposés dans le présent Plan de gestion. Celui-ci est donc simplement conçu comme un moyen de poursuivre les opérations en cours et devra être revu à la lumière du nouveau Plan stratégique, en 2008. Du fait de plusieurs facteurs, toutefois, il est impératif pour le PAM de réajuster immédiatement la structure de son budget AAP:
- la période 2004-2005 a été marquée pour le PAM par un nombre sans précédent de situations d'urgence de grande envergure qui se sont traduites par une augmentation substantielle des recettes, des dépenses et du niveau du budget AAP;
  - lorsque la structure du budget AAP pour l'exercice biennal 2006-2007 a été élaborée et approuvée, en 2005, elle était fondée sur l'hypothèse que la survenance de plusieurs nouvelles crises de grande envergure continuerait de générer les recettes nécessaires pour financer le niveau du budget AAP et la structure qui avaient été prévues en 2004-2005 et que, si ces recettes ne se matérialisaient pas, le déficit correspondant serait comblé au moyen des réserves AAP accumulées les années précédentes;
  - comme il n'y a pas eu de nouvelles crises de grande ampleur pendant l'exercice biennal 2006-2007 et en l'absence d'une réduction globale de la structure AAP, les réserves en question sont tombées à un point tel que, d'après les projections actuelles, elles représenteront à la fin de 2007 l'équivalent de moins d'un mois de dépenses AAP;
  - simultanément, les dépenses AAP ont considérablement augmenté par suite de l'appréciation de l'euro (monnaie dans laquelle sont libellées la plupart des dépenses AAP) par rapport au dollar des États-Unis (monnaie dans laquelle sont reçues la plupart des sommes provenant du recouvrement des CAI) ainsi que des hausses des traitements au sein du système des Nations Unies;
  - en raison des effets conjugués de la contraction des réserves et de la hausse des coûts, il serait impossible de maintenir en l'état la structure et les dépenses AAP au-delà de la fin de 2007.
11. La direction du PAM a par conséquent décidé d'agir de manière décisive et immédiate pour aligner le budget et la structure AAP sur des perspectives réalistes quant aux ressources pouvant être attendues à court terme. Une fois que l'élaboration du Plan



stratégique sera achevée, les efforts tendront à créer une organisation qui soit efficace, efficiente et durable malgré la fluctuation des besoins à satisfaire en périodes d'urgence et des niveaux de financement.

## Restructuration organisationnelle

12. Les dépenses AAP proposées pour l'exercice biennal 2008–2009 s'élèvent à 345 millions de dollars, soit une réduction de 21 pour cent en termes réels par rapport à l'exercice 2006-2007. Les efforts de rationalisation et de réduction proposés dans le Plan de gestion et le budget pour l'exercice biennal 2008-2009 portent sur les points suivants:

- rationalisation de la structure organisationnelle au Siège de Rome, le nombre de départements devant être ramené de quatre à deux, comme suit: 1) fusion des Départements des opérations et de l'administration, qui seront placés sous la direction d'un fonctionnaire de niveau SSG; 2) reconfiguration des Départements des politiques et de la mobilisation des ressources, qui deviendront un Département des affaires extérieures et de la mobilisation des ressources placé sous la direction d'un deuxième fonctionnaire de niveau SSG; 3) création d'un troisième poste de niveau SSG au Bureau du Directeur exécutif, destiné à apporter à la Division des politiques, de la planification et des stratégies un ancrage plus solide sur le terrain et à renforcer, à un niveau élevé, les capacités d'intervention stratégique du PAM pour trouver des solutions à la faim et réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement; et 4) création d'une solide division autonome des services financiers et juridiques;
- à titre de mesure temporaire, et pour des raisons budgétaires, le quatrième poste de niveau SSG ne sera pas pourvu pendant la majeure partie de l'exercice biennal mais il est prévu que, pour consolider et renforcer les mécanismes d'obligation redditionnelle, de supervision et de contrôle, le processus de sélection d'un fonctionnaire de niveau SSG sera entrepris vers la fin de l'exercice biennal pour assurer la direction de la Division des services financiers et juridiques et continuer à la renforcer;
- une réduction globale d'environ 290 postes financés au titre du budget AAP, les suppressions les plus importantes, en pourcentage, devant être opérées au Siège;
- une réduction du nombre de bureaux régionaux, ramené de 7 à 6, moyennant la fusion et la reconfiguration des bureaux régionaux pour l'Afrique australe, orientale et centrale, qui relèveront d'un directeur régional basé à Johannesburg, conformément aux mesures adoptées par les autres fonds et programmes dans le contexte de la mise en œuvre de la résolution adoptée par l'Assemblée générale en 2004 à la suite de son examen triennal d'ensemble des politiques opérationnelles de développement. Les principales tâches de caractère régional continueront d'être assurées à partir de Kampala, sous l'autorité d'un directeur régional adjoint, pour l'ensemble de la région élargie;
- une réduction des dimensions et des coûts des bureaux de liaison;
- grâce à l'amélioration des communications, et compte tenu du fait que le PAM a positionné du personnel et du matériel dans des centres et dépôts régionaux du monde entier, le PAM s'orientera vers une formule selon laquelle il existera un représentant accrédité pour chaque pays, mais pas nécessairement un directeur de pays à plein temps dans tous les pays.

13. Il sera également appliqué plusieurs autres mesures, comme la fermeture de l'un des bâtiments du Siège, ainsi que la sous-traitance et le transfert de certaines tâches dans des localités moins coûteuses, conformément au modèle opérationnel mondial du PAM.



14. La direction est fermement résolue à appliquer les pratiques optimales en matière de gouvernance, de supervision et d'évaluation, assurera un suivi de ses capacités et étudiera des mécanismes de financement qui donnent les garanties nécessaires en matière de prévisibilité, de transparence et de risques afin de sauvegarder la position et la crédibilité que le PAM s'est déjà acquises.
15. La direction pense que ce plan débouchera sur une organisation qui sera plus efficiente, plus rationnelle et plus souple et dont les structures seront mieux adaptées aux défis d'aujourd'hui. L'un des principaux objectifs du Plan est de préserver la capacité opérationnelle dont dispose le PAM pour fournir une assistance sur le terrain à ceux qui ont faim ainsi que de faire en sorte que les capacités de base développées à cette fin ne soient pas compromises. Il y a cependant lieu de noter que, du fait de la réduction du budget AAP, les économies réalisées grâce à la transformation des structures de l'Organisation et à d'autres gains d'efficacité pourront ne pas suffire pour pouvoir financer entièrement toutes les activités d'importance critique prévues par un projet de budget AAP de 345 millions de dollars.
16. Le PAM devra étudier de nouveaux moyens de financer un budget de base réaliste, notamment en mobilisant un financement spécifique pour les initiatives qu'il est invité à entreprendre pour le compte de la communauté des organismes humanitaires ou pour financer les coûts imposés par des décisions d'application générale de l'Organisation des Nations Unies, comme la participation aux coûts des mesures de sécurité. L'acceptation de certains engagements, comme la direction de modules dans le cadre de l'action groupée, devra être accompagnée d'une analyse financière diligente et peut-être d'autres mécanismes de financement.

## Aperçu financier

17. Le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008-2009 reflète un budget de prudence qui a été essentiellement calculé sur la base des ressources requises pour financer les opérations et les programmes en cours, c'est-à-dire l'ensemble de toutes les opérations et de tous les programmes actuellement approuvés qui devraient être mis en œuvre au cours de l'exercice biennal à venir, y compris une estimation prudente des opérations et programmes qui seront vraisemblablement prolongés après leur achèvement en 2008 ou en 2009 (appelés "prolongations logiques")<sup>1</sup>.
18. Le PAM est caractérisé par un modèle de financement singulier qui comporte trois catégories de coûts: coûts opérationnels directs, coûts d'appui directs et coûts d'appui indirects. Les coûts opérationnels directs et les coûts d'appui directs sont fondés sur les besoins opérationnels, mais les coûts d'appui indirects (CAI) sont recouverts sur la base d'un pourcentage, actuellement fixé à 7,0 pour cent, approuvé par le Conseil et représentent un prélèvement fixe sur chaque contribution permettant de financer le budget AAP.
19. Les recettes provenant du recouvrement des CAI qui servent à alimenter le budget AAP dépendent du programme de travail opérationnel et sont par conséquent variables et incertaines. De ce fait, lorsqu'elle calcule le budget AAP, l'Organisation doit tenir compte non seulement des services d'appui requis mais aussi des projections de ressources.

---

<sup>1</sup> Par exemple, l'opération d'urgence actuellement en cours au Soudan doit s'achever le 31 décembre 2007, mais il a été entrepris pour lui donner suite de préparer une autre opération qui a été incluse dans les chiffres de planification de l'exercice biennal à venir.



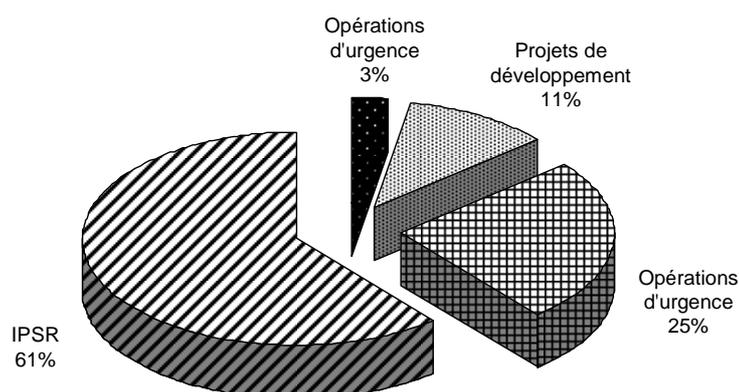
20. En conséquence, le budget opérationnel de 5,4 milliards de dollars prévu pour l'exercice biennal 2008-2009 est fondé sur les opérations qui ont déjà été approuvées ou qui le seront vraisemblablement, tandis que le projet de budget AAP pour 2008-2009, soit 345 millions de dollars, est fonction du niveau des activités opérationnelles.
21. L'ensemble du projet de budget est résumé au tableau 1.

<b>TABLEAU 1: PROJET DE BUDGET POUR L'EXERCICE BIENNAL 2008–2009 (en millions de dollars)</b>	
Dépenses opérationnelles	5 414,1
Budget ordinaire AAP	345,0
Fonds d'équipement, fonds pour la sécurité et fonds pour le renforcement des capacités	37,2
Dépenses imputables aux fonds d'affectation spéciale et aux opérations bilatérales	179,0
Dépenses imputables aux comptes spéciaux et au Fonds général	192,4
<b>Total, dépenses du Plan de gestion</b>	<b>6 167,7</b>

### Budget opérationnel

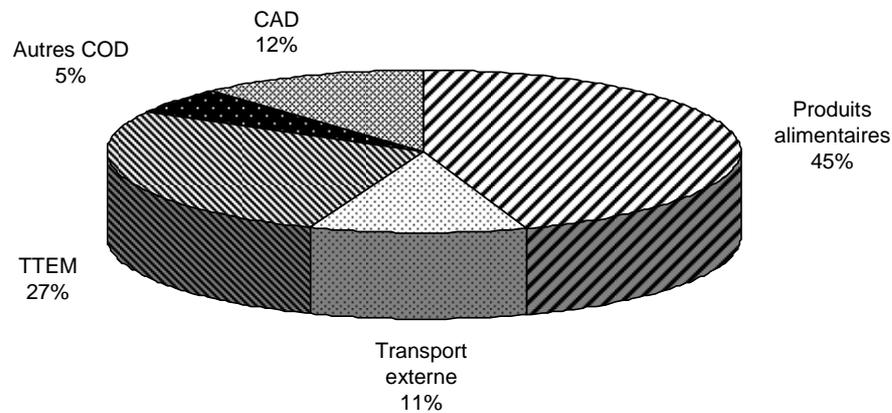
22. Les opérations et programmes en cours, s'il est mobilisé suffisamment de ressources pour les financer intégralement, devraient représenter 7,8 millions de tonnes de produits alimentaires qui seront distribués pendant l'exercice biennal à 89,9 millions de bénéficiaires dans 76 pays. Le graphique ci-dessous illustre les ressources requises pour les opérations, par catégorie d'activités:

**Budget opérationnel pour l'exercice biennal 2008-2009,  
par catégorie d'activités (en termes de valeur)**



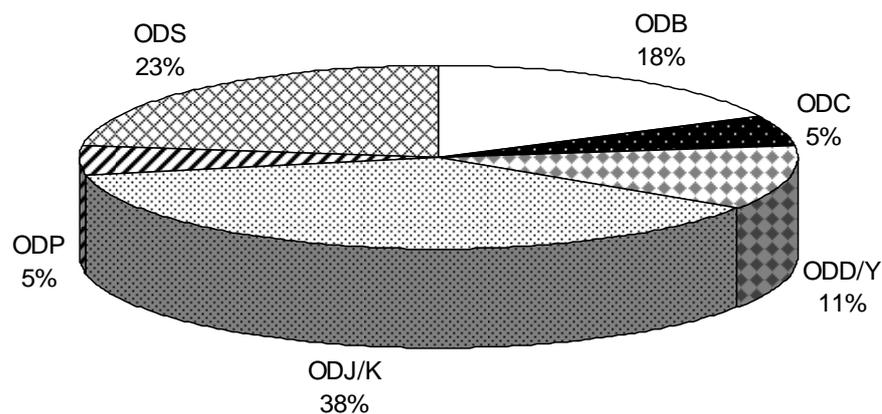
23. Le graphique ci-après présente le budget opérationnel par catégorie de coûts. Dans un souci d'améliorer la transparence et de renforcer l'obligation de rendre des comptes, chaque catégorie de coûts est désormais analysée en détail dans le chapitre consacré au budget opérationnel (Chapitre III).

### Budget opérationnel pour l'exercice biennal 2008-2009, par catégorie de coûts



24. La décomposition du budget opérationnel par région montre que l'Afrique australe, orientale et centrale et le Soudan continueront d'absorber la majeure partie des ressources allouées aux opérations pendant l'exercice biennal 2008-2009.

### Budget opérationnel pour l'exercice biennal 2008-2009, par région



## Budget AAP

25. Le Conseil d'administration est invité à approuver pour l'exercice biennal 2008–2009 un budget AAP de 345 millions de dollars, qui se décompose comme suit:

<b>TABLEAU 2: DÉPENSES ORDINAIRES AAP, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE (en millions de dollars)</b>	
	<b>2008–2009</b>
Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	103,7
Appui aux programmes: Siège	42,7
Gestion et administration	198,6
<b>TOTAL</b>	<b>345,0</b>

26. Le budget AAP sert à couvrir les dépenses de gestion et d'administration et les coûts d'appui aux programmes du Siège et des bureaux de liaison, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, c'est-à-dire les coûts d'appui indirects du PAM qui ne sont pas liés à une opération spécifique.
27. La baisse du solde de la réserve du compte AAP a obligé l'Organisation à prévoir pour l'exercice biennal 2008-2009 un budget AAP inférieur à celui des deux exercices biennaux précédents. En outre, les coûts auxquels doit faire face l'Organisation, et en particulier les dépenses de personnel, ont considérablement augmenté, de sorte qu'il s'est avéré nécessaire de réduire encore plus les frais généraux.
28. Dans le cadre d'un processus de consultation à l'échelle de toute l'Organisation, le PAM a analysé toutes les activités et tous les coûts financés au moyen du budget AAP afin d'établir un ordre de priorité approprié pour l'utilisation des ressources limitées disponibles à ce titre. Les actuelles allocations de ressources prévues au budget AAP cherchent à préserver les activités les plus importantes tout en réduisant les frais généraux.
29. La réduction du budget AAP affecte également quelques activités importantes qui étaient précédemment financées au moyen de ressources extrabudgétaires et qui occupent aujourd'hui une place centrale dans l'œuvre que mène le PAM. Cependant, étant donné le montant limité des ressources disponibles, les hausses des coûts et les incertitudes qui entourent le montant des recettes provenant des contributions volontaires, ces activités n'ont pas toutes pu être pleinement intégrées au budget AAP de base.

## Hypothèses concernant les recettes

30. Pour financer intégralement le coût des programmes et des opérations approuvés par le Conseil ou sous son autorité, il faudrait disposer pour l'exercice biennal 2008–2009 de 5,8 milliards de dollars de ressources (c'est-à-dire le montant requis pour financer les besoins opérationnels comme indiqué ci-dessus, soit 5,4 milliards de dollars, plus 7 pour cent pour le recouvrement des CAI), provisions éventuelles pour situations d'urgence imprévues non comprises. Un tel niveau de contributions produirait entre 346 millions et 382 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI, soit un montant plus que suffisant pour couvrir intégralement un projet de budget AAP de 345 millions de dollars.



31. À la lumière des tendances passées, une hypothèse plus réaliste pour ce qui est des recettes qui seront sans doute disponibles pour faire face à ces besoins pendant l'exercice biennal 2008-2009 serait une couverture de 90 pour cent des 5,8 milliards de dollars de ressources requises, soit un montant total de contributions de 5,2 milliards de dollars.
32. Le montant total projeté des recettes provenant des contributions, soit 5,2 milliards de dollars, générerait par le biais du recouvrement des CAI des recettes de l'ordre de 311 à 340 millions de dollars. Si les recettes ainsi produites par recouvrement des CAI sur ces contributions n'étaient que de 311 millions de dollars, projection prudente, il est vraisemblable que la survenance de situations d'urgence imprévues donnerait lieu au recouvrement de CAI supplémentaires qui généreraient des recettes suffisantes pour couvrir intégralement un projet de budget AAP de 345 millions de dollars.
33. Toutefois, si les recettes générées pendant l'exercice biennal au titre des CAI n'atteignent pas ce niveau, le montant du Compte de péréquation des dépenses AAP, après remboursement d'un virement de 24,1 millions de dollars prélevé sur le Mécanisme d'avances au titre des CAD, devrait être plus que suffisant pour couvrir tout déficit qui pourrait être encouru pendant l'exercice. En outre, comme le Compte de péréquation des dépenses AAP est une sous-catégorie du Fonds général, le solde de celui-ci compenserait tout déficit éventuel.
34. Le Secrétariat présentera au Conseil, à chacune de ses sessions de 2008, un document faisant le point du Compte de péréquation des dépenses AAP et de l'évolution de ces projections et entreprendra une analyse approfondie du Plan de gestion et des hypothèses qui le sous-tendent lors de la session du Conseil qui suivra l'adoption du Plan stratégique pour 2008-2011.

### **Tendances passées**

35. Les dépenses opérationnelles du PAM pendant une période donnée dépendent des besoins, des financements disponibles pour y faire face et du taux d'exécution de ses projets. Le PAM cherche naturellement à couvrir 100 pour cent des besoins, mais il ressort de l'expérience qu'en moyenne ceux-ci ne sont couverts qu'à concurrence de 90 pour cent environ.
36. Par conséquent, pour pouvoir faire une comparaison avec les exercices biennaux précédents, les estimations des dépenses directes et du volume des produits alimentaires qui seront distribués pendant l'exercice 2008-2009 ont été ramenées à 90 pour cent des besoins indiqués ci-dessus. Sur cette base, le tableau 3 indique le montant total escompté des dépenses du PAM pour les trois exercices biennaux allant de 2004 à 2009.

<b>TABLEAU 3: TENDANCE DES DÉPENSES (en millions de dollars)</b>			
	<b>2004–2005 Dépenses effectives</b>	<b>2006–2007 Dépenses estimatives</b>	<b>2008–2009 Dépenses projetées</b>
Total des dépenses directes	5 487,6	5 153,7	4 896
Dépenses ordinaires AAP	385,1	395,6	345
Fonds d'équipement, fonds pour la sécurité et fonds pour le renforcement des capacités	77,2	36,8	37*
Autres dépenses	227,2	348,4	371
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>6 177,1</b>	<b>5 934,5</b>	<b>5 650</b>
<b>Dépenses AAP en pourcentage des dépenses directes</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,7%</b>	<b>7,0%</b>
<b>Livraison de produits alimentaires (en millions de tonnes)</b>	<b>9,574</b>	<b>7,764</b>	<b>7,029</b>

À des fins de comparaison, l'opération bilatérale en Iraq de 2004 a été incluse dans les dépenses directes et dans le volume des produits alimentaires distribués. Toutes les autres opérations bilatérales sont reflétées dans la rubrique "Autres dépenses", laquelle englobe également les dépenses imputables aux fonds d'affectation spéciale, aux comptes spéciaux et au Fonds général.

\* Les montants prévus pour le fonds d'équipement et pour le fonds pour le renforcement des capacités pour 2008-2009 comprennent 26,6 millions de dollars représentant la part revenant au PAM du budget des mesures de sécurité prises par l'Organisation des Nations Unies.

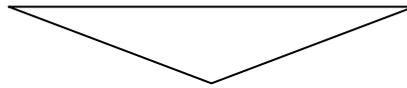
37. Le montant proposé des dépenses AAP est inférieur à celui de l'exercice biennal en cours, mais la réduction nominale en dollars dissimule l'ampleur des réductions qui affectent les activités et les postes financés au moyen du budget AAP. Les effets conjugués de l'augmentation des dépenses de personnel et de la dépréciation du dollar se traduisent par une réduction de 21 pour cent des dépenses AAP en termes réels.
38. Comme le montre le tableau 3, et malgré la hausse marquée des dépenses opérationnelles, la présente proposition devrait ramener le pourcentage que les dépenses AAP représentent par rapport aux dépenses directes de 7,7 pour cent pour l'exercice biennal en cours à 7,0 pour cent pour l'exercice 2008-2009.

## Conclusion

39. Le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008-2009 est soumis au Conseil d'administration pour examen et approbation en tant qu'élément d'un processus continu de planification qui se poursuivra pendant tout l'exercice. En raison des incertitudes qui découlent de la nature des activités et du financement du PAM ainsi que de la révision de sa stratégie qui doit avoir lieu prochainement, les hypothèses avancées dans le Plan de gestion seront revues périodiquement pendant son exécution. Lorsque le Plan stratégique aura été adopté par le Conseil, en 2008, le Plan de gestion sera actualisé pour inclure les priorités du Plan stratégique pour 2008-2011.
40. Entre-temps, le PAM s'emploiera à créer une organisation rationnelle et souple qui puisse répondre rapidement et efficacement aux besoins de ceux qui souffrent de la faim, tout en s'attachant à maximiser son efficacité et à optimiser le rapport coût-efficacité de ses activités.



## PROJET DE DECISION\*



Ayant examiné le Plan de gestion et le budget du PAM pour l'exercice biennal 2008–2009 présentés par la Directrice exécutive dans le document WFP/EB.2/2007/5-A/1, le Conseil

- i) **approuve**, comme l'y autorise l'article 2.1 du Règlement financier, une dérogation à l'article 9.2 du Règlement financier, qui prévoit que le projet de Plan de gestion doit être distribué aux membres du Conseil au plus tard 60 jours avant la session;
- ii) **prend note** du montant projeté des ressources requises aux fins des opérations, soit 5,4 milliards de dollars, qui ne comprend aucune ouverture de crédits pour des situations d'urgence imprévues mais englobe les coûts d'appui directs (CAD), tels que décrits au chapitre III;
- iii) **approuve** un virement au Compte de péréquation des dépenses AAP d'un montant de 24,1 millions de dollars prélevé sur le Mécanisme d'avances au titre des coûts d'appui directs;
- iv) **note** que le projet de budget AAP prévoit, en se fondant sur l'hypothèse d'une couverture de 90 pour cent du montant des ressources requises aux fins des opérations, qu'il pourrait être nécessaire de prélever un montant maximum de 34 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP pour compenser tout déficit éventuel de financement;
- v) **approuve** un budget AAP de 345 millions de dollars aux fins suivantes:
 

➤ <b>Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays</b>	103,756 millions de dollars
➤ <b>Appui aux programmes: Siège</b>	42,692 millions de dollars
➤ <b>Gestion et administration</b>	198,552 millions de dollars
➤ <b>Total</b>	345,000 millions de dollars
- vi) **approuve** un montant de 10,6 millions de dollars au maximum, devant être couvert au moyen du Fonds général, pour financer les dépenses transitoires liées au projet de budget AAP comme indiqué au chapitre IV;
- vii) **approuve** un montant de 26,6 millions de dollars, devant être couvert au moyen du Fonds général, pour financer les dépenses afférentes au Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU;
- viii) **approuve** un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) de 7,0 pour cent pour l'exercice biennal 2008-2009;
- ix) **autorise** la Directrice exécutive à ajuster la composante AAP du budget à la lumière de toute variation de plus de 10 pour cent des ressources requises aux fins des opérations par rapport au niveau indiqué au chapitre III;
- x) **demande** au Secrétariat d'actualiser le Plan de gestion 2008-2009 pour tenir compte de toute modification qui découlerait de l'approbation du Plan stratégique 2008-2011 et de le lui présenter à la session qui suivra immédiatement l'adoption de ce dernier.

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" (document WFP/EB.2/2007/15) publié à la fin de la session du Conseil.





## CHAPITRE I – PRESENTATION DU PLAN DE GESTION DU PAM

41. Conformément aux arrangements en vigueur en matière de gouvernance, le Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2008-2009 est soumis à l'examen et à l'approbation du Conseil d'administration conformément aux articles 9.1 et 9.5 du Règlement financier du PAM.
42. Ce chapitre présente le Plan de gestion en exposant son objet, la méthode suivie pour l'établir et le cadre de planification du PAM.
43. Le présent chapitre porte sur les points suivants:
- Objet et contexte;
  - Contexte de planification:
    - ◊ Méthodologie utilisée pour élaborer le budget;
    - ◊ Dépenses et financement;
  - Défis et possibilités;
  - Contenu et définitions.
44. Le chapitre II présente un aperçu général du plan et une récapitulation du budget proposé. Les chapitres III et IV fournissent des informations détaillées concernant le projet de budget opérationnel et le projet de budget AAP respectivement.

### Objet et contexte

45. Le Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2008-2009, qui est fondé sur le Plan stratégique pour 2006-2009<sup>2</sup>, indique quelles sont les ressources requises pour mettre en œuvre tous les projets et activités d'appui actuellement prévus. Ces deux documents, avec le Rapport annuel sur les résultats, constituent les principaux outils de gouvernance du PAM et le cadre de supervision et d'obligation redditionnelle de l'Organisation.
46. Le budget opérationnel est aligné sur les cinq Objectifs stratégiques et le budget AAP sur les sept Objectifs de gestion définis dans le Plan stratégique pour 2006-2009.
47. Les Objectifs stratégiques sont les suivants:
1. sauver des vies dans les situations de crise;
  2. protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs;
  3. contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et des autres personnes vulnérables;
  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
  5. renforcer la capacité des pays et des régions d'élaborer et de gérer les programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim.

<sup>2</sup> Pour plus amples détails, voir le Plan stratégique 2006-2009 (WFP/EB.A/2005/5-A/Rev.1).



48. Les Objectifs de gestion ont été définis comme suit:
1. établir des partenariats solides pour éliminer la faim;
  2. être l'employeur de choix d'un personnel compétent déterminé à éliminer la faim;
  3. faire preuve d'excellence dans la mise en œuvre de programmes efficaces et opérants;
  4. renforcer et partager les connaissances sur la faim pour contribuer à l'action concertée menée pour éliminer la faim;
  5. fournir des services et des infrastructures techniques et opérationnelles à l'appui des opérations;
  6. être transparent, rendre des comptes et gérer les risques;
  7. mobiliser des ressources pour répondre aux besoins.
49. Pour l'essentiel, ces Objectifs stratégiques et Objectifs de gestion sont restés inchangés depuis 2003. Cependant, le prochain Plan stratégique pour 2008-2011 pourra conduire le PAM à modifier ses structures financières et ses structures de gestion et à revoir les hypothèses sur lesquelles est fondé son Plan de gestion.
50. Des changements de stratégie pourraient modifier les aspects suivants du Plan de gestion:
- Programme de travail sur lequel repose le Plan de gestion;
  - Politique financière et stratégie de mobilisation de ressources sur lesquelles repose le Plan de gestion;
  - Allocations de ressources au titre du budget AAP et structures des coûts;
  - Présentation de rapports concernant les activités et l'utilisation des ressources pour la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques;
  - Cadre logique et autres aspects du plan liés à la gestion axée sur les résultats.
51. Lorsque le nouveau Plan stratégique aura été arrêté, chacun de ces domaines devra faire l'objet d'une analyse, et un document faisant le point sur la mise en œuvre du Plan de gestion sera soumis au Conseil d'administration lors de la session suivant l'adoption du Plan stratégique.
52. L'actuel Plan de gestion a par conséquent pour objet de permettre à l'Organisation d'agir avec souplesse et de proposer un budget prudent de nature à soutenir une structure organisationnelle qui soit adaptable et qui tienne compte de l'évolution de l'environnement extérieur et des nouvelles réalités en matière de stratégies et de financement.

## Contexte de la planification

⇒ *Méthodologie utilisée pour élaborer le budget*

53. Le contenu, la présentation et l'organisation du Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2008-2009 sont dictés par le modèle harmonisé commun adopté pour le budget des services d'appui 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).
54. Le budget opérationnel reflète les ressources requises pour couvrir les coûts directs de tous les programmes et projets approuvés et de leurs prolongations logiques. De plus



amples détails sur la méthode suivie pour calculer le budget opérationnel sont donnés au chapitre III du présent document.

55. Le projet de budget AAP a été calculé essentiellement en fonction du niveau des ressources escomptées au cours de l'exercice biennal à venir. De plus amples détails sur la méthode de calcul du budget AAP figurent au chapitre IV ci-après.
56. Conformément à la méthode suivie lors des exercices biennaux précédents, le PAM n'a pas prévu dans le budget de ressources pour l'éventualité où il surviendrait de nouvelles crises imprévues. Si tel était le cas, le montant des ressources requises et le budget devront être accrus, et le PAM rendra compte de ces changements au Conseil d'administration à chacune de ses sessions, par le biais des rapports faisant le point sur la mise en œuvre du Plan de gestion, comme il le fait depuis 2004.

⇒ *Dépenses et financement*

57. Toutes les dépenses du PAM sont financées au moyen de contributions volontaires des donateurs et toutes les contributions sont traitées sur la base du principe de recouvrement intégral des coûts: autrement dit, lorsqu'un donateur verse une contribution ou paie un produit, il est également tenu de couvrir tous les coûts opérationnels et coûts d'appui connexes. Chaque contribution comprend par conséquent la valeur des produits, plus une partie de cette valeur destinée à couvrir le coût du transport externe et celui du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention (TTEM), les autres coûts opérationnels directs (Autres COD), les coûts d'appui directs CAD<sup>3</sup> ainsi qu'un pourcentage au titre des coûts d'appui indirects (CAI). Les CAI sont recouverts sur la base d'un taux forfaitaire fixé par le Conseil d'administration, et les recettes ainsi obtenues sont utilisées pour financer le budget AAP.
58. Les budgets des projets sont approuvés au cas par cas par le Conseil d'administration, ou par les personnes auxquelles le Conseil a délégué ce pouvoir. Le montant du financement approuvé pour un projet dicte le niveau des dépenses pouvant être imputées au budget du projet, les dépenses ne pouvant être encourues que sur la base de contributions confirmées ou d'avances approuvées au titre de l'un des mécanismes de préfinancement<sup>4</sup>.
59. Les dépenses imputées au budget AAP sont approuvées par le Conseil d'administration pour chaque exercice biennal sur la base des ouvertures de crédits présentées à ce titre dans le Plan de gestion de l'exercice. Comme indiqué ci-dessus, les recettes qui servent à financer les dépenses AAP proviennent du recouvrement des CAI correspondant à chaque don. Bien que le taux de recouvrement des CAI soit fixé pour l'ensemble de l'exercice biennal, le niveau effectif des opérations et des recettes connexes est habituellement fort différent de celui qui est prévu au budget, de sorte que les recettes effectives provenant du recouvrement des CAI sont généralement différentes de celles qui sont prévues au budget et des dépenses AAP.
60. Le Compte de péréquation des dépenses AAP a été établi pour couvrir la différence entre les dépenses AAP et les recettes provenant du recouvrement des CAI. La différence entre ces deux postes est imputée à cette réserve à la fin de chaque exercice. Les soldes accumulés au cours d'exercices pour lesquels les recettes ont dépassé les dépenses peuvent être utilisés pour compenser une pénurie de recettes lorsque celles-ci sont inférieures aux dépenses.

---

<sup>3</sup> Pour une définition des catégories de coûts, voir le sous-chapitre ci-après.

<sup>4</sup> Un préfinancement peut être approuvé pour les projets sur la base des contributions prévues. Tous les fonds avancés (sauf un montant limité de dons) doivent être remboursés dès confirmation des contributions.



## Défis et possibilités

61. Parce que le PAM est une organisation financée au moyen de contributions volontaires et censée intervenir essentiellement en cas de crise, sa principale difficulté en matière de planification tient aux incertitudes qui entourent le niveau de ses opérations et de son financement. Le PAM doit disposer du personnel et des moyens techniques nécessaires pour pouvoir faire face immédiatement à plusieurs crises complexes simultanées dans n'importe quelle région du monde. Dans le même temps, comme le niveau des contributions volontaires est incertain, c'est le montant des ressources disponibles qui, en définitive, détermine les dépenses qui peuvent être engagées pour les opérations et les activités d'appui prioritaires.
62. En 2006-2007, fort de l'expérience acquise les années précédentes, lorsqu'il avait dû faire face en même temps à plusieurs urgences de grande envergure, le PAM avait envisagé de renforcer ses capacités pour pouvoir répondre simultanément à trois situations de crise. Il avait donc adopté pour les services d'appui un budget reflétant des dépenses plus élevées que les recettes, l'hypothèse étant qu'il surgirait de nouvelles crises pendant l'exercice biennal et que les recettes provenant du recouvrement des CAI sur les contributions reçues pour faire face à ces crises imprévues couvriraient les dépenses AAP.
63. Contrairement aux prévisions, l'Organisation n'a pas eu à faire face à des crises majeures pour la période 2006-2007. Par conséquent, le budget AAP actuel tend principalement à réduire la structure des services d'appui pour la ramener à un niveau qui correspond à la baisse projetée des recettes et des réserves. Ce réalignement exigera un repositionnement majeur des ressources et du personnel afin de préserver les capacités opérationnelles du PAM et de maintenir une structure de dépenses reflétant les ressources projetées.
64. Il n'y a aucun moyen pour le PAM d'échapper aux incertitudes inhérentes à ses activités. Des situations d'urgence imprévues surgiront inévitablement, mais il n'y a aucune possibilité de prédire quand, où et à quelle échelle. L'Organisation doit donc constamment actualiser ses perspectives financières, mobiliser des ressources en même temps que beaucoup d'autres et être souple pour adapter sa structure et ses activités aux ressources disponibles mais surtout aux besoins des bénéficiaires qu'elle a pour mission de servir.

## Contenu et définitions

65. Le Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2008-2009 n'est pas structuré comme les plans de gestion précédents. Ses principaux chapitres sont les suivants:

- **Le chapitre I: Présentation du Plan de gestion du PAM pour l'exercice biennal 2008-2009** expose le cadre de planification et la méthode suivie pour présenter le plan de gestion et le budget. Il contient également les définitions des composantes du budget proposé pour l'exercice biennal.
- **Le chapitre II: Aperçu général et la récapitulation financière** présente les ressources qui seront requises pendant l'exercice 2008-2009 pour mener à bien les activités opérationnelles et les activités d'appui et fait brièvement le point sur la mise en oeuvre du budget de l'exercice 2006-2007.

Changements par rapport au Plan de gestion 2006-2007: 1) En raison de l'ampleur et de la complexité des opérations au Soudan, ce pays sera considéré comme un bureau régional pendant l'exercice 2008-2009; 2) les opérations bilatérales ne font plus partie du chapitre III concernant les coûts opérationnels mais figurent désormais dans l'aperçu général avec toutes les autres ressources extrabudgétaires.



- **Le chapitre III: Budget des coûts opérationnels directs et des coûts d'appui directs** contient des informations détaillées sur tous les coûts directs des opérations du PAM. Le budget est analysé sous plusieurs angles: par catégorie d'activités, par catégorie de coûts, par région et par Objectif stratégique.
- **Le chapitre IV: Budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes** contient des informations détaillées sur les ressources nécessaires pour couvrir les coûts d'appui indirects de l'Organisation. Le budget AAP est soumis à l'approbation du Conseil d'administration dans le présent Plan de gestion.

Changement par rapport au Plan de 2006-2007: Les coûts d'appui directs (CAD), qui figuraient précédemment dans le chapitre relatif aux coûts d'appui, sont désormais présentés avec tous les autres coûts directs au chapitre III.

66. Tous les coûts inscrits au budget sont rangés dans les catégories suivantes:
1. **Produits alimentaires:** produits alimentaires achetés, contributions en nature sous forme de produits alimentaires et autres coûts relativement mineurs comme les honoraires afférents aux services de contrôle de la qualité et des quantités.
  2. **Transport externe:** coûts habituellement liés à la première étape du transport des produits alimentaires donnés ou achetés, du pays dans lequel le PAM reçoit l'expédition jusqu'au pays bénéficiaire.
  3. **Transport terrestre, entreposage et manutention (TTEM):** dépenses afférentes à la garde et à la livraison des produits, du point d'aboutissement du transport externe jusqu'au lieu de distribution finale.
  4. **Autres coûts opérationnels directs (Autres COD):** apports aux activités, sous forme de personnel, d'articles non alimentaires ou de services, qui sont fournis par le PAM et utilisés directement dans le cadre des activités par les bénéficiaires, le gouvernement du pays appuyé par le PAM ou les autres partenaires d'exécution.
  5. **Coûts d'appui directs (CAD):** coûts encourus directement pour l'appui aux projets. Ils comprennent les coûts des services de personnel, les dépenses récurrentes, les coûts du matériel et les dépenses d'équipement.
  6. **Dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP):** frais d'administration et de gestion qui ne sont pas directement identifiés ou imputés à un projet déterminé du PAM.
67. Les opérations sont classées en quatre grandes catégories d'activités:
- **Les opérations d'urgence**, qui ont pour but de fournir une aide alimentaire pour répondre à des besoins d'urgence.
  - **Les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR)**, qui ont pour but de fournir une aide alimentaire pour répondre à des besoins prolongés de secours et de redressement.
  - **Les activités de développement**, qui sont des programmes et des projets d'aide alimentaire dont le but est d'appuyer le développement économique et social. Cette catégorie d'activités comprend les projets de relèvement et de préparation aux catastrophes ainsi que l'assistance technique fournie pour aider les pays en développement à établir ou à améliorer leurs propres programmes d'aide alimentaire.

- **Les opérations spéciales**, qui ont pour but de remettre sur pied et d'améliorer l'infrastructure des transports et l'infrastructure logistique pour que l'aide alimentaire puisse être livrée rapidement et efficacement afin de satisfaire les besoins d'urgence ou les besoins de secours prolongés. Les opérations spéciales servent également à améliorer la coordination avec les organismes des Nations Unies et avec les autres partenaires par le biais de la fourniture de services communs déterminés (par exemple les services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, les modules logistiques conjoints et les services de télécommunications).

## CHAPITRE II – APERÇU GENERAL ET RECAPITULATION FINANCIERE

68. Est présenté ci-après l'ensemble du projet de budget correspondant au Plan de gestion du PAM. Ce chapitre est subdivisé comme suit:

- Projet de budget du PAM pour l'exercice biennal 2008-2009;
- Contexte: Regard sur l'exercice biennal 2006-2007;
- Ressources requises pour l'exercice biennal 2008-2009;
- Ressources extrabudgétaires;
- Financement du budget proposé:
  - ◇ Taux de recouvrement des CAI
  - ◇ Compte de péréquation AAP
  - ◇ Fonds général

### Projet de budget du PAM pour l'exercice biennal

69. Le total du projet de budget pour l'exercice biennal 2008-2009, y compris les ressources extrabudgétaires, se monte à 6,2 milliards de dollars. Ce chiffre se décompose comme suit: 5,4 milliards de dollars, soit 87 pour cent du total, représentent les coûts opérationnels directs et les coûts d'appui directs des opérations du PAM, à savoir opérations d'urgence, IPSR, activités de développement et opérations spéciales. Les ressources requises pour les opérations ne comprennent aucune allocation pour des situations d'urgence imprévues. Le budget des coûts d'appui indirects de l'exercice biennal comprend 345 millions de dollars pour les dépenses AAP et 37,2 millions de dollars pour les fonds d'équipement, les fonds pour la sécurité et les fonds pour le renforcement des capacités. Ces fonds comprennent 10,6 millions de dollars pour l'établissement d'un fonds pour la transition visant à faciliter la compression de la structure des services d'appui indirects et 26,6 millions de dollars de dépenses incompressibles au titre des mesures de sécurité appliquées par le système des Nations Unies.

70. Les ressources extrabudgétaires, y compris les fonds d'affectation spéciale, comptes spéciaux et opérations bilatérales, permettront ensemble de couvrir 371,4 millions de dollars des dépenses projetées pour 2008-2009.

Dépenses opérationnelles	5 414,1
Dépenses ordinaires AAP	345,0
Fonds d'équipement, fonds pour la sécurité et fonds pour le renforcement des capacités	37,2
Fonds d'affectation spéciale et opérations bilatérales	179,0
Comptes spéciaux et autres fonds et Fonds général	192,4
<b>Total des dépenses prévues par le Plan de gestion</b>	<b>6 167,7</b>



71. Si les besoins opérationnels envisagés, soit 5,4 milliards de dollars, sont entièrement financés, le PAM compte distribuer 7,8 millions de tonnes de produits alimentaires à 89,9 millions de bénéficiaires dans 76 pays.

### Contexte: regard sur l'exercice biennal 2006-2007

72. Le tableau II.2 illustre le budget initialement prévu par le Plan de gestion pour 2006-2007 ainsi que les dernières estimations concernant les dépenses pour 2006-2007. Il importe de noter que, lors de la session annuelle de 2007 du Conseil d'administration, le montant du budget opérationnel de l'exercice biennal a été révisé par rapport au budget initial et porté à 5 965 millions de dollars. Le montant des ressources opérationnelles initialement prévu change pendant l'exercice biennal à mesure que les budgets des projets sont révisés ou nouvellement approuvés à la lumière des dernières évaluations des besoins des bénéficiaires. Cependant, le montant effectif des dépenses couvertes au moyen des ressources opérationnelles dépend aussi de celui des recettes provenant des contributions.

<b>TABLEAU II.2: BUDGET INITIAL ET ESTIMATIONS RÉVISÉES, 2006–2007</b> (en millions de dollars)		
	<b>Prévisions initiales pour 2006–2007</b>	<b>Dépenses estimatives de 2006–2007</b>
<b>Sources des fonds par catégorie d'activités</b>		
– Opérations d'urgence	1 614	1 723
– IPSR	3 046	2 543
– Activités de développement	712	508
– Opérations spéciales	358	380
– Opérations bilatérales et autres opérations	115	217
– Fonds général	508	564
<b>TOTAL</b>	<b>6 353</b>	<b>5 935</b>
<b>Utilisation des fonds, par catégorie de coûts</b>		
– Produits alimentaires	2 597	2 199
– Transport externe	703	522
– TTEM	1 377	1 437
– Autres COD	457	442
– CAD	659	554
<b>Total des dépenses opérationnelles</b>	<b>5 793</b>	<b>5 154</b>
Dépenses ordinaires AAP	368	396
Fonds d'équipement, fonds pour la sécurité et fonds pour le renforcement des capacités	25	37
<b>Total des coûts indirects</b>	<b>393</b>	<b>433</b>
Autres coûts d'appui/fonds spéciaux	167	348
<b>TOTAL</b>	<b>6 353</b>	<b>5 935</b>
Volume des produits (en millions de tonnes)	9,521	7,764



73. Le montant estimatif total des dépenses de 2006-2007 est inférieur de 7 pour cent à celui qui était initialement prévu dans le projet de budget figurant dans le Plan de gestion pour 2006-2007:
- Les dépenses opérationnelles totales sont inférieures de 11 pour cent au montant prévu au budget, les ressources mobilisées ne suffisant pas à couvrir intégralement les besoins opérationnels.
  - Les dépenses indirectes financées au moyen du budget AAP ainsi que des fonds d'équipement, des fonds pour la sécurité et des fonds pour le renforcement des capacités dépassent de 8 pour cent le montant prévu au budget en raison de la hausse des coûts enregistrée pendant l'exercice biennal. Les dépenses effectives de personnel, en particulier, ont été plus élevées que celles prévues au budget sur la base des taux standard<sup>5</sup>.
  - Les dépenses couvertes au moyen des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux ont plus que doublé par rapport aux montants initialement prévus au budget en raison de l'augmentation du nombre et de l'ampleur des activités réalisées.

### **Ressources requises pour l'exercice biennal 2008-2009**

74. Comme indiqué au tableau II.3, le montant total des ressources requises aux fins des opérations du PAM pour l'exercice biennal 2008-2009 s'élève à 5,4 milliards de dollars. Ce chiffre se décompose comme suit: 61 pour cent pour les IPSR, suivies par les opérations d'urgence avec 25 pour cent et les activités de développement, avec 11 pour cent. Il est probable que les ressources requises pour la mise en œuvre des opérations d'urgence augmenteront pendant l'exercice biennal étant donné que le budget ne prévoit aucune ouverture de crédits pour faire face à des situations d'urgence imprévues. La valeur des opérations spéciales, qui ne représentent que 3 pour cent des ressources prévues au budget pour les opérations, augmentera sans doute aussi pendant l'exercice dans la mesure où elles sont habituellement mises sur pied pour appuyer des opérations d'urgence de grande envergure.

---

<sup>5</sup> La situation en ce qui concerne les coûts standard de personnel a été exposée dans le document intitulé "Point sur la mise en œuvre du Plan de gestion" (WFP/EB.1/2007/6-A/1) présenté au Conseil d'administration à sa première session, en février 2007. À la suite de l'examen de ce document, le Conseil a également approuvé l'ouverture de crédits supplémentaires de 6,9 millions de dollars, à imputer sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer le relèvement des traitements des agents de la catégorie des services généraux.

<b>TABLEAU II.3 RESSOURCES REQUISES ET UTILISATION DES FONDS, 2008–2009</b> (en millions de dollars)							
	Fonds général/autres ressources	Activités de dév.	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Opérations bilatérales/ autres	Total
<b>CONTRIBUTIONS ET RECETTES *</b>							
Contributions sous forme de produits	-	350	418	1 659	0	0	2 428
Autres contributions	-	287	1 045	1 869	166	4	3 370
<b>Total des contributions</b>	-	<b>637</b>	<b>1 463</b>	<b>3 528</b>	<b>166</b>	<b>5</b>	<b>5 798</b>
Autres recettes	192	-	-	-	-	177	370
Virement au Fonds général des recettes provenant des CAI	382	-42	-96	-231	-11	-3	-
<b>TOTAL</b>	<b>575</b>	<b>595</b>	<b>1 367</b>	<b>3 297</b>	<b>155</b>	<b>179</b>	<b>6 168</b>
<b>RESSOURCES REQUISES POUR LES OPÉRATIONS</b>							
Produits en nature	-	57	211	500	-	-	768
Produits achetés	-	293	207	1 159	-	-	1 659
<b>Total partiel</b>	-	<b>350</b>	<b>418</b>	<b>1 659</b>	<b>0</b>	-	<b>2 427</b>
Transport externe	-	57	136	400	-	-	593
TTEM	-	89	628	759	-	-	1 476
Autres COD	-	41	12	109	130	-	292
CAD	-	58	173	369	26	-	626
<b>TOTAL DES COÛTS OPÉRATIONNELS</b>	-	<b>595</b>	<b>1 367</b>	<b>3 297</b>	<b>155</b>	-	<b>5 414</b>
Budget ordinaire AAP	345	-	-	-	-	-	345
Fonds d'équipement, fonds pour la sécurité et fonds pour le renforcement des capacités	37	-	-	-	-	-	37
<b>TOTAL DES COÛTS INDIRECTS</b>	<b>382</b>	-	-	-	-	-	<b>382</b>
<b>AUTRES COÛTS</b>	192	-	-	-	-	179,0	371
<b>TOTAL</b>	<b>575</b>	<b>595</b>	<b>1 367</b>	<b>3 297</b>	<b>155</b>	<b>179,0</b>	<b>6 168</b>
<b>Volume (en millions de tonnes)</b>	-	<b>1,266</b>	<b>1,382</b>	<b>5,162</b>	-	-	<b>7,810</b>

\* Les chiffres donnés pour les contributions et les recettes reposent sur un financement des besoins à cent pour cent.



75. La ventilation des ressources requises par catégorie de coûts fait apparaître la structure différente des coûts afférents à chaque catégorie d'activités. Si les produits constituent le pourcentage le plus élevé des budgets des activités de développement et des IPSR, c'est le TTEM qui est la catégorie de coûts la plus importante pour les opérations d'urgence. Du fait des problèmes d'infrastructure et d'insécurité dans les pays où le PAM mène des opérations d'urgence, les coûts connexes sont proportionnellement plus élevés pour cette catégorie d'activités. Au Soudan, par exemple, qui absorbe 85 pour cent des ressources allouées aux opérations d'urgence, les dépenses afférentes aux articles non alimentaires constituent 71 pour cent des coûts. Le budget des opérations spéciales ne comprend que des Autres COD et des CAD, étant donné que ces opérations ne comportent pas de composante alimentaire.
76. Le tableau II.4 ci-dessous illustre la tendance des dépenses au cours des deux exercices biennaux passés et de l'exercice à venir.

<b>TABLEAU II.4: DÉPENSES TOTALES PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS</b> (en millions de dollars)				
	<b>2004–2005</b> dépenses effectives	<b>2006–2007</b> dépenses estimatives	<b>2008–2009</b> besoins projetés	<b>2008–2009</b> dépenses projetées*
Opérations d'urgence	2 039,2	1 723,2	1 367,1	1 245,0
IPSR	1 913,7	2 542,6	3 296,7	3 008,7
Activités de développement	515,3	508,2	595,1	528,8
Opérations spéciales	257,4	379,6	155,1	113,9
Iraq	762,0	-	-	-
Opérations bilatérales/fonds d'affectation spéciale	186,2	217,2	179,0	179,0
Comptes spéciaux et Fonds général*	503,3	563,7	574,7	574,6
<b>TOTAL</b>	<b>6 177,1</b>	<b>5 934,5</b>	<b>6 167,7</b>	<b>5 650,0</b>

\* Les dépenses opérationnelles ont été réduites à environ 90 pour cent des besoins pour refléter les niveaux attendus de financement.

\*\*Comprend les comptes spéciaux et tient compte des suppressions de crédits: 81,1 millions de dollars en 2004-2005 et un montant estimé à 45,5 millions de dollars en 2006-2007.

77. Le montant des dépenses estimatives pour l'exercice biennal 2006-2007 est inférieur de 4 pour cent au montant des dépenses effectives de 2004-2005. Le projet de budget pour 2008-2009 est plus élevé que les dépenses de l'exercice biennal précédent, mais le montant effectif des dépenses par rapport aux besoins opérationnels dépendra du niveau de financement et devrait être, selon les projections, 5 pour cent inférieur à celui de 2006-2007.
78. Le tableau II.5 présente le projet de budget ventilé par catégories de coûts et le compare aux dépenses estimatives de 2006-2007 afin de faire mieux ressortir les différences de coûts et de volumes:



<b>TABLEAU II.5: BUDGET TOTAL, PAR CATÉGORIE DE COÛTS ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2006–2007 ET 2008–2009 (en millions de dollars)</b>						
<b>Variations</b>						
	<b>Dépenses estimatives 2006–2007</b>	<b>% du total</b>	<b>Augm./ (dim.) de volume</b>	<b>Augm./ (dim.) de coûts</b>	<b>Projections des besoins 2008–2009</b>	<b>% du total</b>
<b>1. TOTAL DES COÛTS OPÉRATIONNELS</b>						
Produits alimentaires	2 199	37	(29)	257	2 427	39
Transport externe	522	9	3	68	593	10
TTEM	1 437	24	(118)	157	1 476	24
Autres COD	442	7	(201)	51	292	5
CAD	554	9	(39)	111	626	10
<b>TOTAL</b>	<b>5 154</b>	<b>87</b>	<b>(401)</b>	<b>644</b>	<b>5 414</b>	<b>88</b>
<b>2. COÛTS INDIRECTS</b>						
Dépenses AAP	396	7	(51)	-	345	6
Fonds d'équipement, fonds pour la sécurité et fonds pour le renforcement des capacités	37	1	-	-	37	-
<b>Total des coûts indirects</b>	<b>433</b>	<b>7</b>	<b>51</b>	<b>-</b>	<b>382</b>	<b>6</b>
<b>3. Autres dépenses</b>	<b>348</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>371</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 935</b>	<b>100</b>	<b>233</b>	<b>-</b>	<b>6 168</b>	<b>100</b>
<b>Budget AAP</b>						
Bureaux régionaux et bureaux de pays	127	32	(23)	-	104	30
Siège	41	10	1	-	42	12
Gestion et administration	227	57	(28)	-	199	58
<b>TOTAL</b>	<b>395</b>	<b>100</b>	<b>(51)</b>	<b>-</b>	<b>345</b>	<b>100</b>

79. Il faut s'attendre à une augmentation du coût unitaire moyen pour toutes les catégories de coûts directs, hormis celle des Autres COD. La hausse des coûts du carburant, des taux de change peu favorables et les pressions inflationnistes ont considérablement accru les coûts auxquels le PAM doit faire face. Le chapitre III (Budget des coûts opérationnels directs et des coûts d'appui directs) comprend une nouvelle section qui décompose en détail les diverses catégories de coûts.

80. Le budget des dépenses AAP devrait diminuer par suite de la baisse prévue des recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) et de la contraction du Compte de péréquation des dépenses AAP. Le tableau II.6 ci-après montre que les dépenses d'appui seront considérablement réduites, le montant prévu au budget étant inférieur de 50,6 millions de dollars aux dépenses estimatives de 2006-2007. Par suite des



hausse des coûts, surtout celles liées aux dépenses de personnel, la réduction des dépenses AAP est encore plus marquée en termes réels qu'en termes nominaux.

<b>TABLEAU II.6: DÉPENSES ORDINAIRES AAP, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE (en millions de dollars)</b>			
	<b>2004–2005 chiffres effectifs</b>	<b>2006–2007 estimations</b>	<b>2008–2009 projections</b>
Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	129,5	127,1	103,7
Appui aux programmes: Siège	38,4	41,4	42,7
Gestion et administration	208,9	227,1	198,6
<b>TOTAL</b>	<b>376,8</b>	<b>395,6</b>	<b>345,0</b>

## RESSOURCES EXTRABUDGETAIRES

81. Sont données ci-après des informations détaillées sur la manière dont l'Organisation a l'intention d'utiliser les ressources extrabudgétaires pendant l'exercice biennal 2008-2009. Les ressources extrabudgétaires sont celles dont l'utilisation n'exige pas l'approbation du Conseil d'administration aux termes de l'article 5.1 du Règlement financier, et comprennent les opérations bilatérales, les fonds d'affectation spéciale et les comptes spéciaux.

### Fonds d'affectation spéciale et opérations bilatérales

82. Les contributions versées par le biais des fonds d'affectation spéciale pour le renforcement des capacités ont fréquemment permis au PAM d'apporter des améliorations novatrices à ses méthodes de travail. Plusieurs activités qui ont maintenant été intégrées aux programmes ordinaires du PAM ont initialement été financées au moyen de ces fonds d'affectation spéciale, par exemple les activités concernant l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité (ACV) et la planification des interventions en cas d'urgence. Ces activités sont aujourd'hui considérées comme des éléments fondamentaux qui permettent à l'Organisation d'agir plus efficacement en affinant le ciblage, en intervenant plus rapidement et, d'une manière générale, en améliorant la qualité de ses activités.

83. Un Comité des ressources extrabudgétaires a été créé pour superviser les activités financées au moyen des fonds d'affectation et veiller à ce qu'elles soient de nature à appuyer la réalisation des priorités de l'Organisation dans son ensemble. Le Comité est chargé d'établir un système pour la mobilisation et la gestion des ressources extrabudgétaires au PAM, de manière à s'assurer que toutes les ressources sont dépensées conformément aux priorités de l'Organisation grâce à la mise en place d'un ensemble de mécanismes de supervision et d'obligation redditionnelle.

84. La plupart des fonds d'affectation spéciale font l'objet d'une gestion centrale du Siège sur la base de l'accord conclu entre le donateur et le PAM. Les fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques sont gérés directement par les pays intéressés.



85. Plusieurs pays ont conclu des accords avec le PAM afin de constituer des fonds d'affectation spéciale visant à appuyer des activités de renforcement des capacités dans certains domaines thématiques. Plusieurs pays ont également créé des fonds d'affectation spéciale dans le cadre desquels le PAM exécute des activités sur leur territoire. Enfin, un certain nombre d'entreprises privées ont elles aussi conclu des accords afin de constituer des fonds d'affectation spéciale avec le Programme.
86. Les contributions attendues par le biais des fonds d'affectation spéciale et des opérations bilatérales pour l'exercice biennal 2008-2009 sont estimées à 179 millions de dollars.

### Comptes spéciaux

87. Les comptes spéciaux sont établis par le Directeur exécutif, conformément au Règlement financier du PAM, pour la gestion de contributions spéciales ou de sommes spécifiquement affectées à des activités déterminées.
88. Les comptes spéciaux se sont considérablement développés ces dernières années et commencent à occuper une place plus centrale dans les activités de base du PAM. Plusieurs activités opérationnelles clés sont financées au moyen de ces comptes, les plus importantes étant les entrepôts de matériel destinées aux interventions humanitaires des Nations Unies, le Compte spécial pour les transports aériens (pour les services d'aide humanitaire des Nations Unies) et le Compte spécial FITTEST, pour l'équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications, de même que le compte d'auto-assurance. Il a également été constitué un compte spécial pour les opérations mondiales de location longue durée de véhicules.
89. Un autre compte spécial très important a été créé pour le système WINGS II (Système mondial et réseau d'information du PAM). La mise à niveau des systèmes d'information et processus opérationnels du PAM a été approuvée par le Conseil d'administration en octobre 2005 dans le cadre du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006-2007, avec une allocation initiale de 15 millions de dollars prélevée sur le budget du Fonds d'équipement de l'exercice. Le Conseil d'administration a approuvé en juin 2007 le virement au compte spécial d'un montant de 34 millions de dollars prélevés sur le Fonds général, ce qui a porté le montant total des crédits alloués au projet WINGS II à 49 millions de dollars, dont 20 millions de dollars seront utilisés pour mener à bien la phase de réalisation et de mise en service du nouveau système au cours de l'exercice biennal à venir.
90. Le PAM pour suivre ses activités de sensibilisation du public au problème mondial de la faim. Différentes manifestations ont été envisagées pour 2008 et 2009 dans le cadre de la Marche mondiale contre la faim, mais il n'a été prévu aucune ouverture de crédits spécifique à cette fin au budget AAP. Les ressources requises devront provenir de partenaires du secteur privé local et international et seront gérées dans le cadre d'un compte spécial créé à cette fin.
91. La valeur des activités réalisées dans le cadre des comptes spéciaux devrait se monter à 192,4 millions de dollars pour l'exercice biennal.

### Financement du projet de budget

92. Les ressources requises pour financer intégralement les besoins estimatifs des programmes et des opérations approuvés par le Conseil s'élèvent à 5,8 milliards de dollars pour l'exercice 2008-2009, chiffre calculé en ajoutant les CAI à un taux de 7 pour cent au montant des ressources requises pour l'exécution des opérations, soit 5,4 milliards de dollars, provision pour situations d'urgence imprévues non comprises. Ce montant pourrait générer entre 346 et 382 millions de dollars de recettes au titre du recouvrement des CAI,



ce qui permettrait de financer entièrement le projet de budget AAP fixé à 345 millions de dollars.

93. À la lumière des tendances passées, une hypothèse plus réaliste pour ce qui est des recettes requises pour faire face à ces besoins durant l'exercice 2008-2009 serait un financement des 5,8 milliards de dollars à hauteur de 90 pour cent, soit un montant total de 5,2 milliards de dollars correspondant aux recettes provenant des contributions.
94. Le montant total projeté des recettes provenant des contributions, soit 5,2 milliards de dollars, générerait par le biais du recouvrement des CAI des recettes de l'ordre de 311 à 340 millions de dollars. Si les recettes ainsi produites par recouvrement des CAI sur ces contributions ne dépassaient pas 311 millions de dollars, il est vraisemblable que la survenance de situations d'urgence imprévues donnerait lieu au recouvrement de CAI supplémentaires qui généreraient des recettes suffisantes pour couvrir intégralement un projet de budget AAP de 345 millions de dollars.
95. Si les recettes générées pendant l'exercice biennal au titre des CAI n'atteignent pas ce niveau, le montant du Compte de péréquation des dépenses AAP, après remboursement d'un virement de 24,1 millions de dollars prélevé sur le Mécanisme d'avances au titre des CAD, devrait être plus que suffisant pour couvrir tout déficit qui pourrait être encouru pendant l'exercice. En outre, comme le Compte de péréquation des dépenses AAP est une sous-catégorie du Fonds général, le solde de celui-ci compenserait tout déficit éventuel.
96. Le Secrétariat présentera au Conseil, à chacune de ses sessions de 2008, un document faisant le point du Compte de péréquation des dépenses AAP et de l'évolution de ces projections et entreprendra une analyse approfondie du Plan de gestion et des hypothèses qui le sous-tendent lors de la session du Conseil qui suivra l'adoption du Plan stratégique pour 2008-2011.

### Taux de recouvrement des CAI

97. À la demande du Conseil, le Secrétariat a soumis à ce dernier un examen complet du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) à sa session annuelle de 2006<sup>6</sup>. Sur la base de cet examen, le Conseil a demandé au Secrétariat d'appliquer la méthodologie exposée dans ledit document pour fixer le taux de recouvrement des CAI dans le contexte des futurs plans de gestion. Pour l'exercice biennal 2008-2009, l'application de la méthodologie présentée<sup>7</sup> aboutirait au taux de recouvrement ci-après:

- |   |         |
|---|---------|
| 1) Établissement du taux de référence sur la base des dernières informations disponibles concernant les résultats financiers: |         |
| Taux de référence de 2006-2007  | 7,68%   |
| 2) Ajustement à la lumière de l'évolution éventuelle des coûts indirects prévus:  |         |
| Réduction due à la diminution des coûts indirects en 2008-2009  | - 0,98% |

<sup>6</sup> Examen du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (WFP/EB.A/2006/6-C/1).

<sup>7</sup> La méthodologie présentée dans le document pour fixer les taux de recouvrement des CAI pour l'exercice biennal à venir était fondée sur les états financiers vérifiés de l'exercice biennal. Comme les états financiers vérifiés pour 2006-2007 ne sont pas encore disponibles, les estimations des dépenses de l'exercice biennal 2006-2007 ont été prises comme base du présent calcul.



3) Ajustement à la lumière du financement projeté:

Augmentation due à la baisse du financement prévu	+ 0,38%
--	---------

98. Le résultat de ce calcul est un taux de recouvrement de 7,08 pour cent, soit un chiffre à peine supérieur au taux de recouvrement des CAI actuellement approuvé, qui est de 7,0 pour cent.
99. La méthodologie de l'examen du taux de recouvrement des CAI prévoyait également une autre mesure visant à modifier ce taux pour aligner le niveau du Compte de péréquation des dépenses AAP sur l'objectif fixé<sup>8</sup>. Afin de porter le solde de ce compte à un niveau équivalant à l'objectif fixé pour l'objectif biennal 2008-2009, le taux de recouvrement des CAI devrait être relevé à 8,2 pour cent.
100. À ce stade, le Secrétariat recommande que le taux de recouvrement des CAI soit maintenu à 7,0 pour cent. Comme le PAM s'emploie actuellement à regrouper les structures et services d'appui et a pris un certain nombre d'initiatives pour réduire les coûts, les effets de ces changements, ainsi que les incidences du nouveau plan stratégique, devront faire l'objet d'un examen approfondi au cours de l'exercice biennal 2008-2009.
101. Le Conseil est par conséquent invité à approuver un taux de recouvrement des CAI de 7,0 pour cent pour une nouvelle période de deux ans.

### Compte de péréquation des dépenses AAP

102. Le Compte de péréquation des dépenses AAP devrait afficher un solde d'ouverture positif de 11 millions de dollars au 1er janvier 2008, soit un chiffre inférieur au montant de 12 millions de dollars prévu dans le Plan de gestion pour 2006-2007.
103. Selon les prévisions, les recettes provenant du recouvrement des CAI dans le cadre des programmes et opérations en cours devraient se situer entre 311 et 340 millions de dollars pendant l'exercice 2008-2009, à l'exclusion des recettes correspondant aux CAI recouverts sur les contributions versées pour faire face à des situations d'urgence imprévues. Il est proposé de reverser 24,1 millions de dollars du Mécanisme d'avances au titre des CAD au Compte de péréquation des dépenses AAP pour rembourser le virement approuvé par le Conseil d'administration en 2003<sup>9</sup>. Si les recettes provenant du recouvrement des CAI ne dépassent pas 311 millions de dollars pour l'exercice biennal, le montant proposé des dépenses AAP, soit 345 millions de dollars, ramènera le solde du Compte de péréquation à 1,1 million de dollars à la fin de l'exercice biennal.

<sup>8</sup> Dans l'étude sur le taux de recouvrement des CAI, le niveau fixé comme objectif a été défini comme devant représenter au minimum quatre mois de dépenses AAP.

<sup>9</sup> WFP/EB.3/2003/5-A/1.



<b>TABLEAU II.7: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP (en millions de dollars)</b>	
	<b>Prévision du Compte de péréquation des dépenses AAP</b>
<b>31 décembre 2007 Solde estimatif total</b>	<b>11</b>
Estimation des recettes provenant des CAI pour 2008–2009 (couverture de 90%)	<b>311</b>
Recettes provenant du recouvrement des CAI dans le cadre d'opérations d'urgence imprévues	<b>À déterminer</b>
Virement du Mécanisme d'avances des CAD	<b>24,1</b>
Dépenses AAP 2008–2009	<b>(345)</b>
<b>31 décembre 2009</b>	<b>1,1 +</b>

104. Les recettes provenant du recouvrement des CAI sur les contributions versées dans l'éventualité de nouvelles situations d'urgence imprévues viendraient accroître le solde projeté du Compte de péréquation des dépenses AAP. Cependant, si les recettes n'atteignent pas le niveau projeté, ce compte pourrait se solder par un déficit. Comme le Compte de péréquation des dépenses AAP est une sous-catégorie du Fonds général, tout solde négatif de ce compte diminuera le solde du Fonds général.

### Fonds général

105. Le Fonds général est un poste établi pour comptabiliser, comme comptes distincts, les montants recouverts au titre des coûts d'appui indirects, les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions reçues qui ne sont pas affectées à une catégorie d'activités, à un projet ou à une opération bilatérale spécifique<sup>10</sup>. Le Compte de péréquation des dépenses AAP a été créé en 2002<sup>11</sup> en tant que sous-catégorie du Fonds général afin d'améliorer la transparence de la comptabilisation des recettes provenant du recouvrement des CAI et des dépenses AAP.

106. Le tableau II.8 donne un aperçu du solde prévu de la portion non affectée du Fonds général<sup>12</sup> au début et à la fin de l'exercice biennal 2008-2009.

<sup>10</sup> Article I du Règlement financier: Définitions.

<sup>11</sup> WFP/EB.3/2002/5-C/1.

<sup>12</sup> La portion non affectée exclut les comptes spéciaux et autres soldes qui ont été affectés à des emplois spécifiques.



<b>TABLEAU II.8: PORTION NON AFFECTÉE DU FONDS GÉNÉRAL (en millions de dollars)</b>	
	<b>Prévisions</b>
<b>31 décembre 2007</b>	
<b>Solde estimatif total</b>	18,0
Produit des placements 2008–2009	60,4
Dépenses imputées au Fonds général 2008-2009	
Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies*	(26,6)
Prêt pour la mobilisation de fonds auprès du secteur privé*	(9,0)
Fonds pour la transition*	(10,6)
Reconstitution de la réserve opérationnelle*	5,9
<b>31 décembre 2009</b>	<b>26,3</b>

\* Sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration.

107. Les principales recettes du Fonds général sont le produit des placements. Le produit des placements pour 2008-2009 devrait atteindre 60,4 millions de dollars, soit un montant considéré comme suffisant pour couvrir les besoins prévus et également tout déficit imprévu des recettes provenant du recouvrement des CAI pendant l'exercice.

## Récapitulation

108. Le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008-2009 prévoit un budget opérationnel de 5,4 milliards de dollars, correspondant aux besoins prévus à l'heure actuelle, qui permettra au PAM de distribuer 7,8 millions de tonnes de produits alimentaires à quelque 89,9 millions de bénéficiaires dans 76 pays dans le cadre de 161 opérations au total pendant ces deux années. L'actuel projet de budget opérationnel devrait être couvert à concurrence de 90 pour cent par les contributions attendues, mais il est probable que la survenance de nouvelles situations d'urgence imprévues aura pour effet d'accroître les ressources requises pour les opérations pendant l'exercice biennal.

109. Selon les dernières projections de financement, les recettes provenant du recouvrement des CAI devraient être de l'ordre de 311 à 340 millions de dollars pour l'exercice biennal, tandis que le projet de budget AAP soumis au Conseil d'administration représente 345 millions de dollars. Tout déficit des recettes provenant du recouvrement des CAI sera couvert par le remboursement du virement effectué au Mécanisme d'avances au titre des CAD et par le solde disponible projeté du Compte de péréquation des dépenses AAP.

## CHAPITRE III — BUDGET DES COÛTS OPERATIONNELS DIRECTS ET DES COÛTS D'APPUI DIRECTS

### Introduction

110. Le présent chapitre du Plan de gestion de l'exercice biennal expose le budget opérationnel pour 2008-2009, lequel englobe les coûts opérationnels directs (COD) – coûts des produits alimentaires, coûts du transport externe, coûts du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention (TTEM) et autres coûts opérationnels directs (Autres COD) – ainsi que les coûts d'appui directs (CAD)<sup>13</sup>. Le montant total du budget opérationnel s'élève à 5,4 milliards de dollars des États-Unis.

111. Le présent chapitre aborde:

- la méthodologie utilisée pour élaborer le budget opérationnel;
- un aperçu du projet de budget opérationnel global;
- le budget opérationnel par catégorie d'activités;
- le budget opérationnel par catégorie de coûts;
- le budget opérationnel par région;
- le budget opérationnel par Objectif stratégique; et
- l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

### Méthodologie

112. Suivant en cela la méthodologie utilisée pendant l'exercice biennal 2006–2007, le budget opérationnel est fondé sur les estimations relatives à l'exécution des projets approuvés jusqu'au 31 décembre 2007 ainsi que de leurs prolongations logiques, c'est-à-dire les prolongations de projets existants qui devraient être approuvées pendant la période 2008-2009.

113. Le budget opérationnel indique les ressources requises pour exécuter tous les programmes et projets approuvés ainsi que leurs prolongations logiques. Des indicateurs liés à l'exécution des projets, tels que les perspectives de mobilisation de ressources, les tendances des contributions et l'exécution du budget durant les exercices antérieurs, ont servi à évaluer l'exactitude des projections touchant les ressources requises.

114. Le budget opérationnel a été calculé en regroupant les estimations des ressources requises pendant l'exercice biennal 2008–2009 pour l'exécution de toutes les opérations en cours dans chaque bureau de pays. Chaque bureau régional a ensuite organisé au début de 2007 un atelier visant à déterminer, avec l'appui des divisions du Siège, une projection réaliste des ressources requises pour l'exécution de leurs activités pendant l'exercice biennal 2008–2009.

---

<sup>13</sup> Précédemment, les CAD figuraient dans le chapitre relatif au Budget des services d'appui du Plan de gestion. Dans le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008–2009, ils sont présentés dans le présent chapitre, avec les coûts opérationnels directs.



115. Le budget opérationnel représente une estimation des ressources requises et des dépenses prévues sur la base de la charge de travail actuelle. Les besoins effectifs de l'exercice biennal 2008–2009 pourraient être sensiblement différents, cependant, par suite de l'apparition de situations d'urgence imprévues ou d'une augmentation des ressources requises résultant de nouvelles évaluations ou de changements pouvant conduire le PAM à venir en aide à un plus grand nombre de personnes dans le besoin. Une analyse des tendances enregistrées depuis 2002 (tableau III.1) illustre l'augmentation des ressources requises qui pourrait résulter de situations d'urgence imprévues.

<b>TABLEAU III.1: AUGMENTATION DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES REQUISES EN RAISON DE SITUATIONS D'URGENCE IMPRÉVUES</b>			
<b>Exercice biennal</b>	<b>Plan de gestion (en millions de dollars)</b>	<b>Situations d'urgence imprévues, y compris opérations spéciales (en millions de dollars)</b>	<b>Augmentation (%)</b>
2002–2003	2 664	2 513	94,3
2004–2005	4 362	1 006	23,1
2006–2007	5 793	236	4,1

116. Le budget opérationnel évoluera par conséquent pendant tout l'exercice biennal à mesure que des situations d'urgence apparaissent ou que les projets existants sont modifiés. Le PAM rendra compte de ces changements en présentant périodiquement au Conseil des notes faisant régulièrement le point sur l'exécution du Plan de gestion, comme il le fait depuis 2004.

## APERÇU DU BUDGET OPERATIONNEL

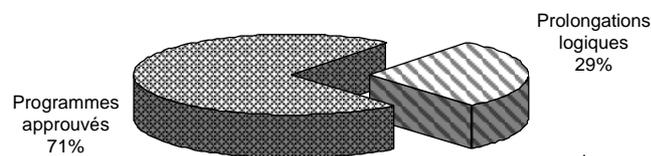
117. Selon les projections, le montant total des ressources opérationnelles requises pour l'exercice biennal 2008–2009 s'élève à 5,414 milliards de dollars, montant qui comprend les dépenses directes prévues pour distribuer 7,8 millions de tonnes de produits alimentaires à 90 millions de bénéficiaires<sup>14</sup> identifiés dans 76 pays. Les programmes approuvés représentent une valeur de 3,374 milliards de dollars et les ressources requises pour la mise en œuvre de leurs prolongations logiques s'élèvent à 2,040 milliards de dollars.

<sup>14</sup> Un bénéficiaire est une personne qui reçoit des produits alimentaires du PAM dans le cadre d'au moins une intervention ciblée de celui-ci (opération d'urgence, IPSR, projet de développement ou programme de pays)\* à une date quelconque de la période considérée. Le volume de la ration alimentaire et la durée du programme d'aide alimentaire n'ont pas d'incidence sur le nombre de bénéficiaires. Ainsi, le bénéficiaire qui reçoit une aide alimentaire pendant quelques mois est compté de la même manière que celui qui reçoit une aide alimentaire pendant tout l'exercice biennal. Le PAM envisage de fournir une assistance à 69,2 millions de bénéficiaires en 2008 et à 59,3 millions en 2009, ce qui signifie qu'environ 38,6 millions d'entre eux recevront une assistance ces deux années.

\* Les opérations spéciales n'ont pas de bénéficiaires, et les personnes qui reçoivent des rations dans le cadre d'opérations bilatérales sont considérées comme des bénéficiaires du pays donateur et ne sont donc pas comptés comme bénéficiaires du PAM

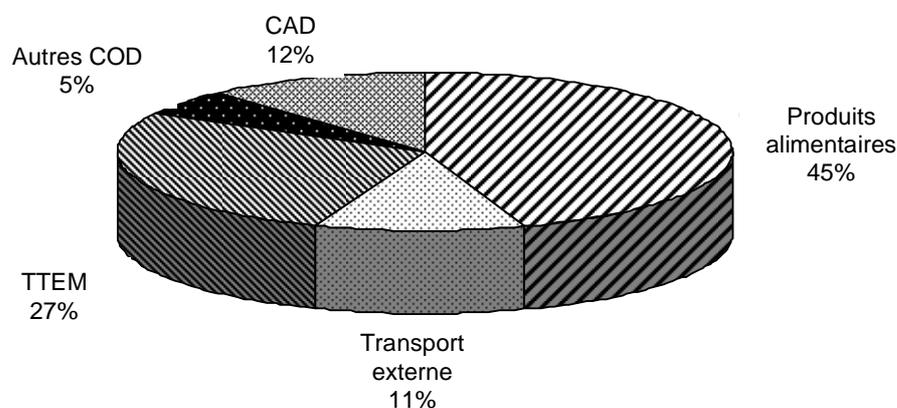


**Figure III.1: Composition des ressources requises pour l'exécution des activités en 2008–2009 - Nombre de projets**



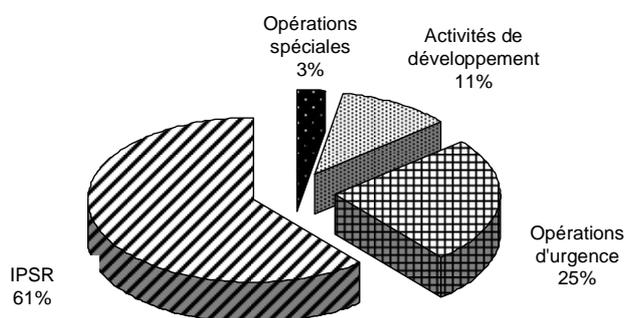
118. Des 5,414 milliards de dollars que représente le budget opérationnel pour 2008–2009, 2,427 milliards de dollars sont imputables aux produits alimentaires, 593 millions de dollars aux coûts du transport externe, 1,476 milliards de dollars aux frais de TTEM, 292 millions de dollars aux Autres COD et 626 millions de dollars aux CAD.

**Figure III.2: Budget opérationnel pour 2008-2009, par catégorie de coûts**



119. La décomposition du budget opérationnel illustrée à la figure III.3 montre que les IPSR continuent de représenter la plus forte proportion du budget opérationnel. L'augmentation des ressources requises pour les IPSR est imputable à la poursuite de la transition vers des activités de redressement et de relèvement. Il est probable que le portefeuille des opérations d'urgence continuera de croître pendant l'exercice biennal étant donné que les nouvelles situations d'urgence sont imprévisibles et n'apparaissent donc pas dans le budget.

**Figure III.3: Budget opérationnel pour 2008-2009, par catégorie d'activités  
(en valeur)**



### Principes opérationnels

120. Les activités de secours et les activités de développement du PAM seront guidées par les priorités nationales, par le biais de sa participation et de l'élaboration des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et des approches sectorielles, en partenariat avec les autres organismes des Nations Unies et avec les services gouvernementaux.
121. Le PAM et ses partenaires s'emploieront, dans les pays, à améliorer la cohérence des efforts déployés à l'appui de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), en exploitant les possibilités qu'offre la réforme de l'Organisation des Nations Unies de resserrer la collaboration interorganisations et de répartir les tâches plus efficacement. Le PAM devra, pour s'acquitter des obligations qu'il a assumées dans le contexte de la répartition des responsabilités convenue dans le cadre des processus interorganisations de réformes, continuer de diriger efficacement les modules concernant les services de logistique et de télécommunications d'urgence fournis dans le cadre de l'action humanitaire groupée ainsi que les Groupes thématiques sur la sécurité alimentaire au niveau des pays. En outre, le PAM contribuera aux processus d'amélioration de la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans les pays sous la direction du Coordonnateur résident, notamment dans le contexte des bilans communs de pays, des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), de la programmation conjointe et des activités expérimentales menées au titre de l'initiative 'Unis dans l'action' des Nations Unies. Le PAM continuera de resserrer ses partenariats opérationnels avec les organisations non gouvernementales (ONG) par le biais d'une collaboration à la conception et à l'exécution des projets, d'activités conjointes dans le cadre des modules d'intervention humanitaire groupée ainsi que des partenariats qu'il a établis au plan mondial, comme le Dispositif mondial d'aide humanitaire.
122. Comme par le passé, le PAM mettra l'accent sur les besoins des réfugiés et des personnes déplacées dans leur propre pays, en collaboration avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Il arrive fréquemment que les réfugiés soient particulièrement vulnérables aux insuffisances de l'aide alimentaire parce qu'ils sont confinés dans des camps ou sont, pour d'autres raisons, totalement tributaires d'une aide alimentaire venant de l'extérieur. On estime que 25 bureaux de pays exécuteront des projets visant à répondre aux besoins des réfugiés, des personnes déplacées et des rapatriés.

123. Dans la catégorie des activités de développement, les efforts tendront à mettre les jeunes enfants, les femmes enceintes et mères allaitantes mieux à même de satisfaire leurs besoins nutritionnels et d'améliorer leur état de santé en mettant l'accent sur les programmes de nutrition maternelle et infantile (NMI); le PAM s'attachera à doter les ménages pauvres des moyens d'investir dans le capital humain par le biais d'une éducation et d'une formation et d'acquérir et de préserver des avoirs afin d'atténuer, en cas de besoin, les effets de catastrophes naturelles.
124. Pendant la période 2008–2009, le PAM envisage d'acheter 3 millions de tonnes de produits alimentaires sur les marchés régionaux et locaux, pour une valeur de 1 milliard de dollars. L'achat de 39 pour cent des produits alimentaires dont le PAM a besoin dans des régions plus proches du terrain opérationnel ne manquera pas d'avoir un impact positif sur les budgets du transport externe et du TTEM. Ces achats aideront les agriculteurs ayant de petites et moyennes exploitations en les encourageant à produire des denrées alimentaires qui puissent être écoulées sur les marchés. Les achats locaux de produits stimuleront également les économies locales. De tels achats de petite envergure ont déjà été effectués par le PAM au Burkina Faso et au Bhoutan. Le PAM envisage de multiplier ce type d'expérience. Dans tous les cas où cela sera possible, le PAM aura recours à ses mécanismes de préfinancement pour réduire les délais de livraison et ainsi mieux satisfaire les besoins de ses bénéficiaires.

## BUDGET OPERATIONNEL PAR CATEGORIE D'ACTIVITES

125. Les ressources requises pour la mise en œuvre des IPSR ont augmenté et représentent aujourd'hui 66 pour cent du volume des produits alimentaires qu'il est prévu de distribuer. La contraction continue des besoins projetés des opérations d'urgence est due au fait que de nouvelles crises de grande envergure ne se sont pas produites en 2006–2007. Le volume de produits alimentaires affectés à des activités de développement et le montant des dépenses projetées sont demeurés stables et, selon les projections, devraient augmenter légèrement pendant l'exercice biennal 2008-2009.

<b>TABLEAU III.2. VOLUME DES PRODUITS, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS</b> <i>(en millions de tonnes)</i>			
	<b>2004–2005</b> chiffres effectifs	<b>2006–2007</b> estimations	<b>2008–2009</b> projections
Opérations d'urgence	3,51	2,08	1,38
IPSR	3,30	4,45	5,16
Activités de développement	1,16	1,23	1,27
<b>TOTAL</b>	<b>7,97</b>	<b>7,76</b>	<b>7,81</b>

<b>TABLEAU III.3. TOTAL DES DÉPENSES OPÉRATIONNELLES, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)</b>			
	<b>2004–2005 chiffres effectifs</b>	<b>2006–2007 estimations</b>	<b>2008–2009 projections</b>
Opérations d'urgence	2 039,2	1 723,2	1 367,1
IPSR	1 913,7	2 542,6	3 296,7
Activités de développement	515,3	508,2	595,1
Opérations spéciales	257,4	379,6	155,1
<b>TOTAL</b>	<b>4 725,6</b>	<b>5 153,6</b>	<b>5 414,0</b>

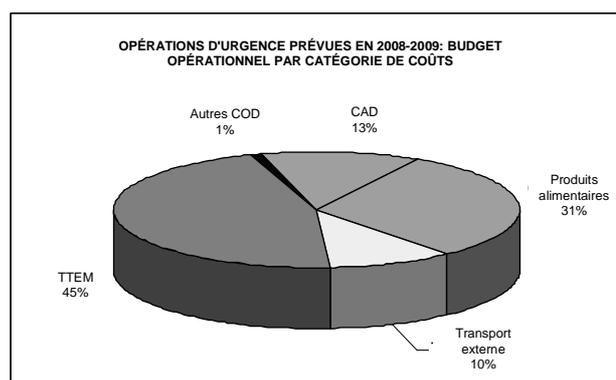
### Opérations d'urgence

126. Quatre opérations d'urgence en cours et trois prolongations logiques sont prévues pour la période 2008–2009, mais on s'attend à ce que des situations d'urgence imprévues viennent considérablement accroître ces chiffres. Les opérations au Soudan représentent 85 pour cent du total des ressources nécessaires pour les secours d'urgence.

127. Le coût moyen par tonne de produits alimentaires pour les projets de cette catégorie est le plus élevé par suite, principalement, des activités menées au Soudan et au Tchad, en raison de leur complexité, de la localisation des sites d'intervention et du coût élevé des mesures de sécurité. Le PAM s'efforce de réduire le coût de ces opérations en repositionnant des stocks de produits alimentaires dans les régions reculées, leur acheminement par la route avant la saison des pluies éliminant la nécessité de coûteuses opérations de ponts aériens et de largage de vivres.

**Figure III.4: Opérations d'urgence**

<b>Budget total</b>	<b>1,367 milliard de dollars</b>
Nombre d'opérations d'urgence	7
Volume des produits alimentaires	1,38 million de tonnes
Coût moyen par tonne	989 dollars/tonnes
Nombre de bénéficiaires	7,8 millions
Pourcentage du budget opérationnel total	25%
Nombre de pays où sont exécutées des opérations d'urgence	4 + 1 projet régional
Plus vaste opération d'urgence	Soudan

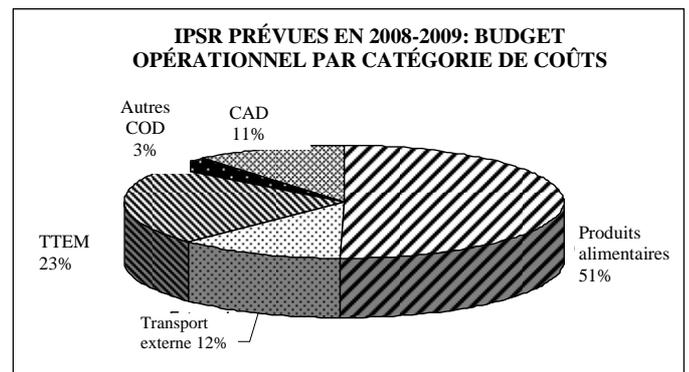


## Interventions prolongées de secours et de redressement

128. Les IPSR devraient, pendant l'exercice 2008–2009, constituer la plus vaste catégorie d'activités du PAM, absorbant 61 pour cent des ressources requises aux fins des opérations. Le coût moyen par tonne de produits est plus faible que dans le cas des opérations d'urgence en raison du fait que les dépenses connexes sont relativement moindres. Toutefois, le coût unitaire moyen des produits alimentaires est normalement plus élevé car l'assortiment alimentaire distribué dans le contexte des IPSR contient plus d'aliments complexes que dans le cas des opérations d'urgence.

**Figure III.5: Interventions prolongées de secours et de redressement**

<b>Budget total</b>	<b>3,297 milliards de dollars</b>
Nombre d'IPSR	83
Volume des produits alimentaires	5,16 millions de tonnes
Coût moyen par tonne	638 dollars/tonnes
Nombre de bénéficiaires	62 millions
Pourcentage du budget opérationnel total	61%
Nombre de pays où sont exécutées des IPSR	58
Plus vaste IPSR	Éthiopie

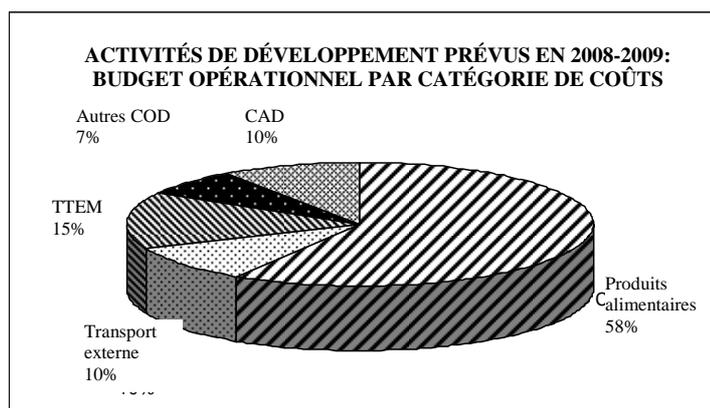


## Projets de développement

129. Le portefeuille de projets de développement comporte un certain nombre d'activités axées sur l'Objectif stratégique 5, principalement en Amérique latine et au Moyen-Orient, où le PAM travaille avec les gouvernements pour continuer de renforcer leur capacité de gérer l'aide alimentaire et les programmes de lutte contre la faim, y compris l'alimentation en milieu scolaire. La proportion relativement moindre que représentent les dépenses connexes dans le cas de cette catégorie d'activités s'explique par l'appui apporté par les administrations locales à l'exécution des projets du PAM, le personnel moins nombreux qui est nécessaire pour exécuter ces projets, l'existence d'infrastructures de transport et d'entreposage et la plus grande sécurité qui règne dans les pays où sont exécutés de vastes programmes de développement.

**Figure III.6: Activités de développement**

<b>Budget total</b>	<b>595 millions de dollars</b>
Nombre de projets de développement	56
Volume des produits alimentaires	1,26 million de tonnes
Coût moyen par tonne	470 dollars/tonnes
Nombre de bénéficiaires	20 millions
Pourcentage du budget opérationnel total	11%
Nombre de pays où sont exécutés des projets de développement	50 + 2 projets régionaux
Plus vaste projet de développement	Bangladesh



### Opérations spéciales

130. Il existe essentiellement deux catégories d'opérations spéciales: celles qui tendent directement à appuyer les opérations du PAM en renforçant les services logistiques ou en réalisant des projets d'infrastructure d'urgence, et celles qui ont trait à la fourniture de services communs aux organismes humanitaires.
131. Sur le montant des ressources requises pour les opérations d'urgence, soit 155,1 millions de dollars, 126,3 millions de dollars sont destinés aux Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, 1,3 million de dollars à d'autres prestations de services communs et 27,5 millions de dollars à la fourniture de services logistiques renforcés, à la réalisation de projets d'infrastructure d'urgence et à des activités de planification des interventions en cas d'urgence. En outre, 90 pour cent du total des ressources allouées aux opérations d'urgence seront nécessaires pour les opérations menées dans les cinq pays indiqués au tableau III.4.

<b>TABLEAU III.4: RESSOURCES REQUISES POUR LES CINQ PLUS VASTES OPÉRATIONS SPÉCIALES</b>		
<b>Bureau de pays</b>	<b>Coût de l'opération spéciale (en millions de dollars)</b>	<b>% du montant total des coûts opérationnels</b>
Soudan	74,5	48
Afghanistan	32,8	21
Sri Lanka	18,3	12
Tchad	10,7	7
République centrafricaine	3,3	2

132. Les ressources prévues pour les opérations spéciales ont diminué de 69 pour cent par rapport à l'exercice biennal 2006–2007. Le PAM a beaucoup investi dans l'infrastructure et les processus de planification, de sorte que les activités en cours sont moins tributaires d'opérations spéciales. Cependant, le nombre d'opérations spéciales risque d'augmenter pendant l'exercice biennal car elles sont fréquemment liées à des opérations de secours d'urgence.

<b>TABLEAU III.5. OPÉRATIONS SPÉCIALES</b>	
Budget total	155 millions de dollars
Nombre d'opérations spéciales	15

## BUDGET OPERATIONNEL PAR CATEGORIE DE COÛTS

133. Le tableau III.6 compare les projections des ressources requises pour l'exercice biennal 2008–2009, par catégorie de coûts, et les dépenses des deux exercices biennaux précédents.

<b>TABLEAU III.6. DÉPENSES OPÉRATIONNELLES PAR CATÉGORIE DE COÛTS</b> <i>(en millions de dollars)</i>				
	<b>2004–2005</b> chiffres effectifs	<b>2006–2007</b> estimations	<b>2008–2009</b> projections	<b>2006-2009</b> % de variation
Produits alimentaires	2 148	2 199	2 427	10
Transport externe	524	522	593	14
TTEM	1 240	1 437	1 476	3
Autres COD	339	442	292	-34
CAD	475	554	626	13
<b>TOTAL</b>	<b>4 726</b>	<b>5 154</b>	<b>5 414</b>	<b>5</b>

134. Toutes les catégories de coûts, hormis celle des Autres COD, devraient augmenter pendant l'exercice biennal 2008–2009 en comparaison des dépenses effectives et estimatives des deux exercices biennaux précédents. La baisse des Autres COD est imputable à la diminution du nombre d'opérations spéciales, pour lesquelles il n'est pas encouru de dépenses au titre des produits alimentaires, la majeure partie des dépenses étant imputable aux Autres COD. Comme on le verra en détail ci-après, les autres coûts directs afférents aux projets alimentaires devraient augmenter.

135. On trouvera aux paragraphes ci-après des informations plus détaillées concernant chaque catégorie de coûts. Suivant en cela la méthode utilisée par le passé<sup>15</sup>, les coûts directement liés à des projets alimentaires ont été isolés pour faire apparaître les coûts directs par tonne de produits.

<sup>15</sup> Pour plus amples détails, voir "Analyse des catégories de coûts du PAM" (WFP/EB.A/2006/6-G/1).



<b>TABLEAU III.7: COÛTS DES PROJETS ALIMENTAIRES, PAR CATÉGORIE DE DÉPENSES</b>				
	<b>2004–2005 chiffres effectifs</b>	<b>2006–2007 estimations</b>	<b>2008–2009 projections</b>	<b>2006-2009 % de variation</b>
Produits alimentaires	2 147,7	2 198,6	2 426,9	10
Transport externe	524,5	521,6	593,2	14
TTEM	1 240,2	1 437,1	1 475,8	3
Autres COD	109,1	107,8	162,6	51
CAD	446,8	508,8	600,5	18
<b>Total des dépenses afférentes aux projets alimentaires</b>	<b>4 468,3</b>	<b>4 773,9</b>	<b>5 258,9</b>	<b>10</b>
<i>Coût unitaire moyen des produits alimentaires (en dollars par tonne)</i>	<i>560,9</i>	<i>614,9</i>	<i>673,4</i>	<i>10</i>
Opérations spéciales	257,4	379,6	155,1	-59
<b>Total partiel: dépenses non liées à des projets alimentaires</b>	<b>257,4</b>	<b>379,6</b>	<b>155,1</b>	<b>-59</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>4 725,7</b>	<b>5 153,5</b>	<b>5 414,0</b>	<b>5</b>

136. En 2008–2009, le coût unitaire moyen des produits alimentaires devrait dépasser de 20 pour cent son niveau de 2004–2005 et de 10 pour cent celui de 2006-2007. Certains des facteurs macroéconomiques se répercutant le plus directement les coûts des projets sont la hausse du coût des carburants, l'affaiblissement du dollar des États-Unis, la hausse des prix des denrées alimentaires due aux facteurs liés à l'offre et l'inflation. La complexité des opérations du PAM et le fait que celui-ci intervienne surtout dans les régions où l'insécurité est la plus grande, de même que la nécessité d'appliquer des normes de sécurité de plus en plus rigoureuses, contribuent également à accroître les coûts connexes des opérations.

### Coûts des produits alimentaires

137. Les 7,8 millions de tonnes de produits alimentaires qui devraient être distribués pendant l'exercice biennal coûteront, selon les projections, 2,427 milliards de dollars. Les contributions en nature de produits alimentaires devraient couvrir 38,2 pour cent du total des besoins. Le solde, c'est-à-dire 4,8 millions de tonnes, devrait être acheté sur les marchés locaux, régionaux et internationaux.

<b>TABLEAU III.8: COÛTS DES PRODUITS ALIMENTAIRES</b>				
	<b>2004–2005 chiffres effectifs</b>	<b>2006–2007 estimations</b>	<b>2008–2009 projections</b>	<b>2006-2009 % de variation</b>
Coûts des produits alimentaires (en millions de dollars)	2 147,7	2 198,6	2 426,9	10
Coût unitaire moyen (en dollars par tonne)	269,6	283,2	310,7	10



138. Selon les projections, il faut s'attendre pour l'exercice biennal 2008–2009 à une augmentation de 10 pour cent du coût unitaire moyen par tonne de produits par rapport aux dépenses estimatives de l'exercice 2006–2007. Les prix des denrées alimentaires sur les marchés mondiaux ont augmenté en moyenne de 50 pour cent depuis 2002 sous l'effet de facteurs tels que l'affaiblissement du dollar des États-Unis, l'augmentation de la demande des pays émergents et la diminution des stocks dans les pays producteurs.
139. Le PAM essaiera comme par le passé d'appliquer des méthodes de passation des marchés plus rapides et d'un meilleur rapport coût-efficacité et continuera de répositionner des stocks de produits alimentaires. Il étudiera les tendances des marchés et les prévisions des récoltes pour acheter les produits alimentaires aux meilleurs prix également dans les régions où il intervient afin de pouvoir accroître ainsi ses capacités d'achat sur les marchés locaux et régionaux.
140. Les coûts des produits alimentaires pour le PAM dépendent aussi de la composition de l'assortiment alimentaire. Les céréales sont les produits qui ont, par tonne, le coût le plus faible, de sorte que toute diminution de la proportion de céréales dans l'assortiment alimentaire se traduit par une hausse des coûts unitaires moyens. La proportion de céréales dans l'assortiment alimentaire est passée à 71 pour cent, soit une baisse par rapport aux exercices biennaux précédents, d'où une hausse du coût unitaire moyen. L'évolution de la composition de l'assortiment alimentaire est imputable au nombre croissant d'IPSR, dans le cas desquelles est distribuée une gamme plus large de produits.

### Coûts du transport externe

141. Compte tenu de la poursuite de la croissance mondiale et du volume élevé des échanges commerciaux entre l'Asie, l'Europe et l'Amérique latine en résultant, le coût d'affrètement de navires a considérablement augmenté en raison de facteurs tels que la capacité de transport maritime de céréales, la disponibilité de conteneurs et la nécessité d'utiliser des itinéraires de transport peu orthodoxes. Le marché devrait en général demeurer ferme jusqu'à la fin de 2008.
142. Les coûts unitaires moyens devraient, selon les projections, augmenter de 13 pour cent par rapport aux dépenses estimées de l'exercice biennal 2006–2007, comme on le verra au tableau III.9 ci-après.

<b>TABLEAU III.9: COÛTS DU TRANSPORT EXTERNE</b>				
	<b>2004–2005 chiffres effectifs</b>	<b>2006–2007 estimations</b>	<b>2008–2009 projections</b>	<b>2006–2009 % de variation</b>
Dépenses (en millions de dollars)	524,5	521,6	593,2	14
Coût unitaire moyen (en dollars par tonne)	65,8	67,2	76,0	13

143. Le PAM a l'intention d'acheter les produits nécessaires sur les marchés locaux et régionaux dans tous les cas où cela sera possible, mais il demeurera nécessaire de prévoir un important budget de transport externe pour financer le fret maritime pour les produits achetés sur les marchés internationaux et pour les dons en nature.

<b>Catégorie d'activités</b>	<b>Coût total (en millions de dollars)</b>	<b>Taux/tonne</b>
Opérations d'urgence	136	98,4
IPSR	400	77,5
Activités de développement	57,2	46,4
<b>Total général</b>	<b>593,2</b>	<b>76,0</b>

### Coûts du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention

144. La catégorie de dépenses correspondant aux coûts de TTEM devrait représenter 1,476 milliard de dollars, soit 27 pour cent du budget opérationnel. Le tableau III.11 montre une augmentation de 2 pour cent du coût unitaire moyen attendu entre 2006–2007 et 2008–2009.

	<b>2004–2005 chiffres effectifs</b>	<b>2006–2007 estimations</b>	<b>2008–2009 projections</b>	<b>2006-2009 % de variation</b>
Dépenses (en millions de dollars)	1 240,2	1 437,1	1 475,8	3
Coût unitaire moyen (en dollars par tonne)	155,7	185,1	189,0	2

145. Les coûts de TTEM sont encourus dans les pays et pour une large part sont libellés en monnaies locales, surtout pour l'achat de pièces de rechange, de carburants, de pneumatiques et de lubrifiants, éléments dont le coût risque lui aussi d'augmenter.

146. Le tableau III.12 ventile les coûts de TTEM par catégorie d'activités. Le coût unitaire de TTEM est le plus élevé pour les opérations d'urgence. C'est dans le cadre des opérations d'urgence au Soudan et au Tchad que les taux sont les plus élevés par tonne.

<b>Catégorie d'activités</b>	<b>Coût total (en millions de dollars)</b>	<b>Taux/tonne</b>
Opérations d'urgence	627,6	454,1
IPSR	759,5	147,1
Activités de développement	88,7	70,1
<b>Total général</b>	<b>1 475,8</b>	<b>189,0</b>

147. L'opération au Darfour est un exemple qui explique pourquoi les coûts de TTEM peuvent être élevés. Elle est concentrée dans des régions très peu sûres où, du fait des risques auxquels sont exposés le personnel et le matériel et les cargaisons, il faut dépenser davantage pour garantir l'arrivée à bon port des produits et la protection du personnel. Les



approvisionnement arrivent par les couloirs logistiques en provenance de Douala et de Libye, itinéraires qui, s'ils sont les plus efficaces pour le transport des produits alimentaires, n'en sont pas moins parmi les plus coûteux. La principale difficulté logistique est qu'officiellement, les routes nationales d'accès sont fermées de fin juin à mi-octobre tous les ans, lorsque la saison des pluies les rend impraticables. Les produits alimentaires doivent par conséquent parvenir aux points de distribution fin mai au plus tard de manière à pouvoir être prépositionnés.

### Autres coûts opérationnels directs

148. Le budget des Autres COD représente 5 pour cent des ressources requises pour la réalisation des opérations prévues pour 2008–2009. Le montant total des Autres COD prévu pour l'exercice biennal 2008–2009 est inférieur de 34 pour cent à son montant estimé pour 2006–2007, ce qui s'explique par une forte diminution du nombre d'opérations spéciales prévu en 2008–2009. Le tableau III.13, qui montre que les ressources requises pour 2008–2009 refléteront une augmentation de 51 pour cent par rapport aux dépenses estimées pour 2006–2007, ne comprend que les Autres COD afférents à des projets alimentaires.

	<b>2004–2005 chiffres effectifs</b>	<b>2006–2007 estimations</b>	<b>2008–2009 projections</b>	<b>2006–2009 % de variation</b>
Dépenses (en millions de dollars)	109,1	107,8	162,6	51
Coût unitaire moyen (en dollars par tonne)	13,7	13,9	20,8	50

149. Cette augmentation des Autres COD est imputable principalement au nombre accru d'IPSR comportant d'importants volets relèvement, comme indiqué dans le chapitre précédent. Elle s'explique également par les efforts accrus de renforcement des capacités menés par le PAM au titre de l'Objectif stratégique 5 ainsi que par le resserrement des partenariats avec des agents d'exécution dont les dépenses sont imputées aux Autres COD.

	<b>2004–2005 chiffres effectifs</b>	<b>2006–2007 estimations</b>	<b>2008–2009 projections</b>
Opérations d'urgence	16,6	10,4	9,0
IPSR	11,5	14,8	21,1
Activités de développement	11,3	16,6	32,7

150. Le taux unitaire des Autres COD devrait doubler entre 2004 et 2009 pour les activités de développement et les IPSR. L'augmentation marquée du taux par tonne des Autres COD dans le cas des activités de développement est due au nombre de projets de développement entrepris dans le contexte de l'Objectif stratégique 5. Si l'on fait abstraction de ce dernier type d'activité, le taux par tonne des Autres COD pour les activités de développement serait de 23,3 dollars la tonne.



## Coûts d'appui directs (CAD)

151. Le budget des CAD, soit 626 millions de dollars, représente 12 pour cent du budget opérationnel pour l'exercice biennal 2008-2009 et marque une augmentation de 13 pour cent par rapport aux dépenses estimatives pour 2006–2007. Comme dans le cas des Autres COD, les CAD concernent aussi bien des projets alimentaires que d'autres types de projets.
152. Le tableau III.15 montre que le coût unitaire moyen ne devrait augmenter que de 17 pour cent entre 2006 et 2009 lorsqu'il n'est tenu compte que des CAD afférents à des projets alimentaires.

	<b>2004–2005 chiffres effectifs</b>	<b>2006–2007 estimations</b>	<b>2008–2009 projections</b>	<b>2006-2009 % de variation</b>
Dépenses (en millions de dollars)	446,8	508,8	600,5	18
Coût unitaire moyen (en dollars par tonne)	56,1	65,5	76,9	17

153. Cette augmentation est principalement imputable aux dépenses de personnel et aux dépenses connexes, qui représentent 79,7 pour cent du budget des CAD pour 2008-2009; ces dépenses englobent les coûts des services des fonctionnaires recrutés sur les plans international et national ainsi que des consultants, les frais de voyage en mission, les primes de risque et de sujétion.
154. Les dépenses de personnel ont augmenté par suite de la complexité accrue des opérations menées par le PAM dans toutes les catégories d'activités.
155. En outre, les procédures opérationnelles ont été affinées, ce qui a entraîné une augmentation des besoins en personnel et des dépenses connexes. Les IPSR exigent fréquemment du personnel supplémentaire pour garantir un ciblage approprié en fonction des besoins des bénéficiaires et pour réaliser les études préalables, les évaluations et la réalisation technique des activités, autant d'éléments qui contribuent à accroître les coûts; en outre, la hausse des dépenses de personnel s'explique pour une large part par la nécessité de résoudre les problèmes plus complexes en matière de sécurité, d'appui technique et d'exécution et de pouvoir mettre en œuvre ainsi les activités de manière efficace, sûre et appropriée.
156. L'augmentation des coûts standard de personnel a entraîné une hausse de 8,8 pour cent du coût des services des fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international. Le coût des services des agents nationaux a considérablement augmenté par suite de l'affaiblissement du dollar des États-Unis et de la conversion en engagements de durée déterminée d'engagements à titre temporaire d'un certain nombre d'agents<sup>16</sup>. Les résultats des enquêtes nationales sur les conditions d'emploi ont également débouché sur une hausse des barèmes des traitements des agents nationaux.
157. Les primes de sujétion — congés de détente et primes de risque — et l'indemnité de subsistance en opération spéciale ont également contribué à l'accroissement des CAD. En outre, les budgets des CAD comprennent les dépenses afférentes à l'application des normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) et des normes minimum de sécurité en

<sup>16</sup> Voir "Rapport annuel sur les résultats de 2006" (WFP/EB.A/2007/4), paragraphe 192.



matière de télécommunications (MIST). Comme le PAM doit, de plus en plus, opérer dans des régions peu sûres, les indemnités de sujétion ainsi que les dépenses afférentes aux mesures de sécurité ont augmenté, ce qui contribue, dans les deux cas, à accroître les CAD.

158. Le coût unitaire moyen des CAD dépend de facteurs propres au pays considéré: en République démocratique du Congo, par exemple, le taux des CAD est relativement élevé car il faut superviser comme il convient l'exécution des projets dans des régions reculées et peu sûres et entretenir les bâtiments et le matériel, qui se détériorent rapidement sous l'effet des conditions climatiques.

## BUDGET OPERATIONNEL PAR REGION

159. Le PAM réalise des activités dans 76 pays de six régions<sup>17</sup>. On trouvera au tableau III.16 des informations détaillées sur les ressources requises pour la réalisation des opérations, par région et par catégorie d'activités.

<b>TABLEAU III.16: PROGRAMMES ET EXTENSIONS LOGIQUES APPROUVÉS PAR RÉGION ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (2008–2009)</b>							
	ODB	ODC	ODD/Y	ODJ/K	ODP	ODS	TOTAL
<b>Volume des opérations (en milliers de tonnes)</b>							
Opérations d'urgence	-	105	112	-	0.09	1 165	1 382
IPRS	1 243	316	431	2 951	222	-	5 162
Activités de développement	569	58	176	377	70	15	1 266
<b>TOTAL</b>	<b>1 812</b>	<b>479</b>	<b>719</b>	<b>3 328</b>	<b>292</b>	<b>1 180</b>	<b>7 810</b>
%	23	6	9	43	4	15	100
<b>Valeur des opérations (en millions de dollars)</b>							
Opérations d'urgence	-	87	121	-	0,2	1 159	1 367
IPRS	746	179	351	1 839	181	-	3 297
Activités de développement	153	31	117	196	89	8	595
Opérations spéciales	52	-	24	3	2	74	155
<b>TOTAL</b>	<b>952</b>	<b>296</b>	<b>614</b>	<b>2 038</b>	<b>272</b>	<b>1 242</b>	<b>5 414</b>
%	18	5	11	38	5	23	100

<sup>17</sup> Le Bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale (ODK) et le Bureau régional pour l'Afrique australe (ODJ) ont fusionné (ODJ/K).



## Région Asie

- 14 pays
- 26,7 millions de bénéficiaires
- 1,812 million de tonnes de produits alimentaires
- 951,6 millions de dollars de budget
- 31 opérations

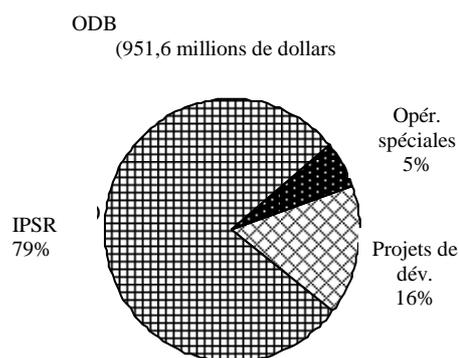
160. Dans la région de l'Asie (ODB), le PAM intervient dans 14 pays: Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Inde, Indonésie, Myanmar, Népal, Pakistan, Philippines, République démocratique populaire lao, République populaire démocratique de Corée, Sri Lanka et Timor-Leste.

161. Les 17 IPSR prévues représentent 69 pour cent des produits alimentaires qui seront nécessaires dans la région pour secourir 20,5 millions de bénéficiaires. L'augmentation du volume des produits et de la valeur des opérations relevant des IPSR est imputable notamment aux activités entreprises dans trois nouveaux pays – Afghanistan, Pakistan et Philippines – et à de nouvelles IPSR en République populaire démocratique de Corée et au Népal.

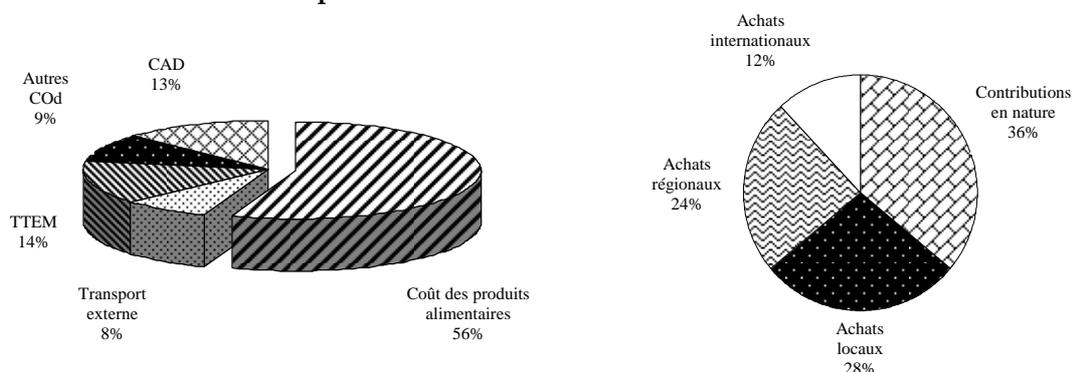
162. ODB prévoit d'entreprendre pendant l'exercice biennal 2008–2009 neuf projets de développement représentant 31 pour cent des produits alimentaires qui seront distribués dans la région à 6,2 millions de bénéficiaires. Cette augmentation du volume des produits destinés aux activités de développement par rapport à l'exercice biennal écoulé est imputable aux contributions de produits alimentaires en nature que le PAM reçoit du gouvernement au Bangladesh.

163. Il est prévu cinq opérations spéciales d'une valeur de 52 millions de dollars.

164. Le budget opérationnel, de 951,6 millions de dollars, comprend pour 527,4 millions de dollars de coûts afférents aux produits alimentaires et 424,2 millions de dollars d'autres coûts, soit 143 millions de dollars et 154 000 tonnes de produits alimentaires de moins que pour l'exercice biennal précédent. Le fait que le coût des produits alimentaires et les autres coûts sont répartis à parts à peu près égales dans la région reflète la stabilité à long terme et la sécurité relative qui y règnent ainsi qu'un certain nombre d'investissements d'équipement ponctuels réalisés par le PAM pour appuyer sa présence sur le long terme.



**Figure III.7: ODB: Budget opérationnel par catégorie de coûts (en dollars) et par modalités d'achat (en tonnes)**



165. Les programmes sont extrêmement divers: relèvement après un conflit ou une catastrophe, aide aux réfugiés, nutrition maternelle et infantile, alimentation scolaire, création d'avoires communautaires et assistance aux gouvernements pour les aider à planifier et à gérer leurs politiques et programmes nationaux de sécurité alimentaire. Les programmes du PAM dans la région tendent également à améliorer la planification préalable des interventions d'urgence et les mécanismes de secours ainsi qu'à mettre en place des systèmes d'alerte rapide et des systèmes de surveillance de la sécurité alimentaire. Le PAM a créé des unités locales de fabrication d'aliments enrichis en micronutriments et encourage l'apprentissage interrégional et l'adoption de pratiques optimales en matière de programmes de nutrition.

166. La préparation et les interventions en cas d'urgence recevront la priorité dans la région, et l'on s'attachera notamment à mettre en place au plan régional des capacités minimums de préparation aux interventions et à créer un centre régional de formation à la préparation et aux interventions en cas d'urgence en Asie. ODB envisage également de mettre en œuvre son "Initiative verte" et d'élaborer des modèles d'interventions plus respectueuses de l'environnement.

### Région Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale

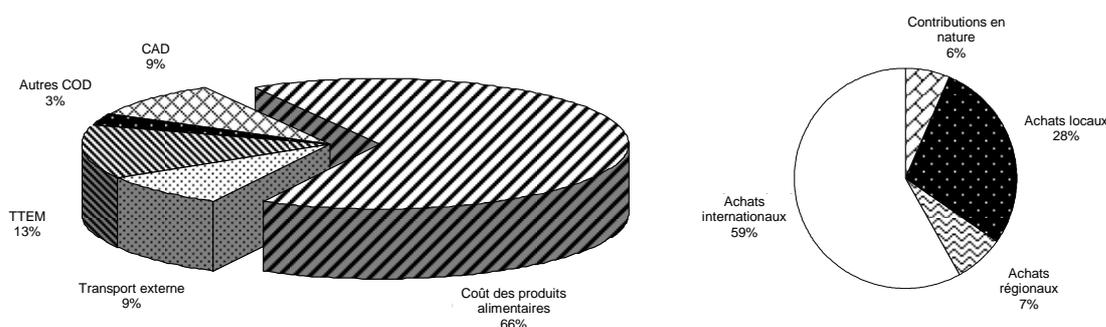
- 13 pays
- 6,3 millions de bénéficiaires
- 0,479 million de tonnes de produits alimentaires
- 296,4 millions de dollars de budget
- 18 opérations

d'urgence si besoin est.

167. Dans la région du Moyen-Orient, de l'Asie centrale et de l'Europe orientale (ODC), le PAM intervient dans 13 pays: Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Égypte, Fédération de Russie, Géorgie, Iraq, Jordanie, République islamique d'Iran, Syrie, Tadjikistan, Territoire palestinien occupé et Yémen. Il suit également la situation dans les autres pays de la région afin d'élaborer des plans de secours et d'intervenir pour faire face à des situations

168. Le budget opérationnel, qui s'élève à 296,4 millions de dollars, se compose de 195,7 millions de dollars pour les produits alimentaires et de 100,7 millions de dollars d'autres dépenses, soit 50,6 millions de dollars de moins que l'exercice biennal précédent.

**Figure III.8: ODC Budget opérationnel par catégorie de coûts (en dollars) et par modalités d'achat (en tonnes)**

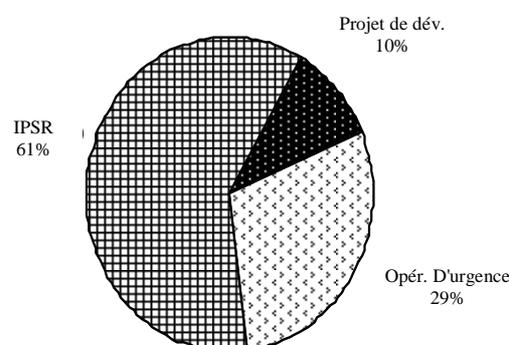


169. La région desservie par ODC comprend trois pays de moins que durant l'exercice biennal précédent étant donné que l'opération menée en Albanie a pris fin et que l'Afghanistan et le Pakistan relèvent désormais de ODB. La ventilation du budget entre coûts des produits alimentaires et autres dépenses montre la modicité des dépenses connexes.

170. La région connaît des catastrophes naturelles et un conflit prolongé et les besoins des pays sortant d'un conflit et ceux des réfugiés sont également source d'insécurité alimentaire et de vulnérabilité. Dans certains pays, cependant, l'économie est sur la voie de la croissance et le gouvernement est aujourd'hui plus à même de mettre en place des dispositifs de protection sociale. Dans les pays en question, le PAM envisage de passer le relais au cours de l'exercice biennal à venir, de renforcer les capacités et d'assurer un transfert méthodique de la responsabilité des activités aux organismes gouvernementaux et aux organismes locaux de contrepartie.

171. Pendant l'exercice biennal 2008-2009, le PAM prévoit qu'une opération d'urgence représentant 22 pour cent des produits alimentaires requis dans la région devra être mise en œuvre; en outre, il est prévu 11 IPSR, représentant 66 pour cent des produits alimentaires requis, qui permettront de fournir une assistance à 2,5 millions de bénéficiaires. Le PAM a également prévu d'entreprendre six projets de développement pour secourir 1,8 million de bénéficiaires; ces projets représentent 12 pour cent des produits alimentaires devant être distribués dans la région.

**ODC – Total des coûts opérationnels (296,4 millions de dollars)**



172. En Iraq, une assistance est fournie aux groupes vulnérables dans le cadre de l'opération d'urgence menée dans ce pays. La plus vaste IPSR est réalisée dans le Territoire palestinien occupé afin de combattre la pauvreté et l'insécurité alimentaire résultant de la persistance du conflit. Les IPSR entreprises en Algérie, en Iran, en Syrie et au Yémen ont pour but de secourir les réfugiés, en collaboration avec le HCR. En Arménie, en Azerbaïdjan, en Géorgie et au Tadjikistan, le PAM a entrepris de remettre la responsabilité des IPSR menées dans ces pays à leurs gouvernements respectifs. À mesure que la situation s'améliorera en Tchétchénie et en Ingouchie, le PAM compte pouvoir mettre progressivement fin en 2008 à l'IPSR entreprise en Fédération de Russie et à en transférer la responsabilité aux organismes locaux de contrepartie.
173. Les projets de développement exécutés en Égypte et au Yémen sont axés sur l'éducation et la santé. En Syrie, le projet de développement visera à renforcer les capacités du gouvernement pour qu'il soit à même de gérer les programmes Vivres au profit de l'éducation; il prévoit une importante contribution du gouvernement qui doit augmenter progressivement pendant l'exécution dans le contexte du transfert progressif des responsabilités. En Jordanie, le PAM a l'intention de transférer la responsabilité de son projet de développement au Gouvernement.

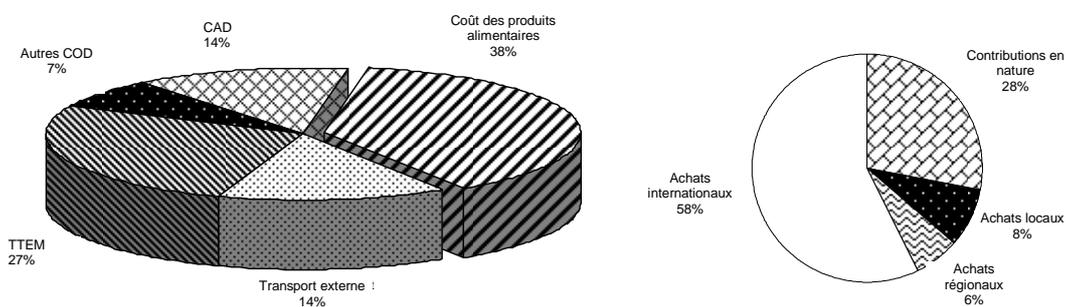
### Région Afrique de l'Ouest

- 19 pays
- 14,5 millions de bénéficiaires
- 0,719 million de tonnes de produits alimentaires
- 614,2 millions de dollars de budget
- 39 opérations

174. Dans la région Afrique de l'Ouest (ODD/Y), le PAM intervient dans 19 pays: Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, São Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tchad et Togo.

175. Le budget opérationnel, qui s'élève à 614,2 millions de dollars, comprend 233,3 millions de dollars pour couvrir les coûts des produits alimentaires et 380,9 millions de dollars au titre des autres dépenses, soit une augmentation de 46 millions de dollars et une diminution de 71 000 tonnes de produits alimentaires par rapport à l'exercice biennal précédent. Les dépenses autres que les coûts des produits alimentaires représentent 62 pour cent du budget opérationnel. En raison de l'insécurité qui règne dans de nombreux pays, et du fait que ceux-ci sont fréquemment sans littoral, les frais de transport et le coût de la distribution des produits alimentaires sont élevés.

Figure III.9: ODD/Y Budget opérationnel par catégorie de coûts (en dollars) et par modalités d'achat (en tonnes)

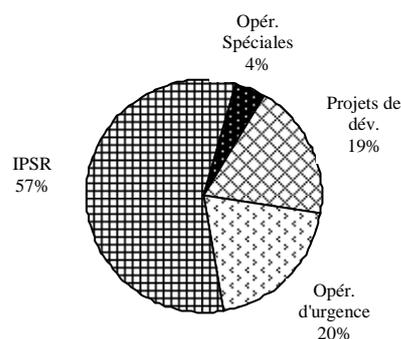


176. Beaucoup de pays sont difficiles d'accès car leurs réseaux de transport sont peu développés, voire inexistants. Pour surmonter ces difficultés, différentes opérations spéciales doivent être entreprises pour que l'aide alimentaire puisse être distribuée.

177. La région est confrontée à des problèmes qui se renforcent mutuellement – des conflits persistants, des catastrophes naturelles récurrentes, une pauvreté chronique et l'insécurité alimentaire – qui peuvent se transformer en véritables crises. Le PAM considère les 19 pays de la région comme hautement prioritaires car il s'agit de pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV); en outre, 16 pays relèvent de la catégorie des pays les moins avancés, ce qui signifie qu'ils sont prioritaires en ce qui concerne l'aide du PAM. Dans l'Indicateur du développement humain établi par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), 15 des pays de la région se classent parmi les 20 pour cent de pays où l'indice de développement humain est le moins élevé. De plus, la région desservie par ODD est celle où les taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans sont les plus élevés du monde.

178. Pendant l'exercice biennal 2008–2009, trois opérations d'urgence seront réalisées et absorberont 16 pour cent des produits alimentaires requis dans la région et qui permettront de secourir 500 000 personnes. Les 14 IPSR prévues, dont bénéficieront 10 millions de personnes, représentent 60 pour cent des produits alimentaires devant être distribués dans la région. Enfin, le PAM a prévu 17 projets de développement auxquels seront affectés 24 pour cent des produits alimentaires qui seront distribués à 4 millions de bénéficiaires, de même que quatre opérations spéciales dont l'exécution exigera 24 millions de dollars au cours de l'exercice biennal à venir.

ODD/Y – Total des coûts opérationnels (614,2 millions de dollars)



179. Les programmes d'aide alimentaire réalisés dans les pays qui sortent d'un conflit revêtent une importance capitale pour la paix et la reconstruction, comme en témoigne le nombre d'IPSR, dont beaucoup sont orientées non plus tant vers la fourniture de secours mais plutôt vers des activités de redressement. La Côte d'Ivoire, le Libéria et la Sierra Leone ont besoin d'une aide alimentaire pour appuyer les rapatriés et raffermir la confiance et la paix.

Au Cameroun, en République centrafricaine et au Tchad, les personnes déplacées et les réfugiés en provenance de la République centrafricaine et du Soudan ont besoin d'une aide alimentaire pour survivre. L'IPSR région côtière d'Afrique de l'Ouest doit être remplacée par trois IPSR nationales. L'opération d'urgence menée au Tchad a pour but de secourir les réfugiés soudanais ainsi que les communautés d'accueil dans l'est du pays. Les opérations spéciales sont réalisées en République centrafricaine et au Tchad et auront également pour but de fournir des Services aériens d'aide humanitaire desservant la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Libéria et la Sierra Leone.

180. En Afrique de l'Ouest, comme la moitié des décès d'enfants sont imputables à la malnutrition, les IPSR prévues dans la région tendront à appuyer les efforts menés par le PAM pour développer ses partenariats et ses programmes de lutte contre la malnutrition. L'élaboration de filets de sécurité et de mécanismes de protection sociale demeure une priorité, car il importe d'aider les pauvres à créer des avoirs et à les préserver, d'accroître la résistance aux chocs et de prévenir l'apparition de crises. Comme la région demeure fragile, la planification et la préparation d'interventions en cas d'urgence retiendront particulièrement l'attention pour que le PAM puisse, si besoin est, intervenir rapidement et efficacement en cas de crise.

### Région Afrique australe, orientale et centrale (ODJ /K)

- 19 pays
- 29,9 millions de bénéficiaires
- 3,328 millions de tonnes de produits alimentaires
- 2,038 milliards de dollars de budget
- 49 opérations

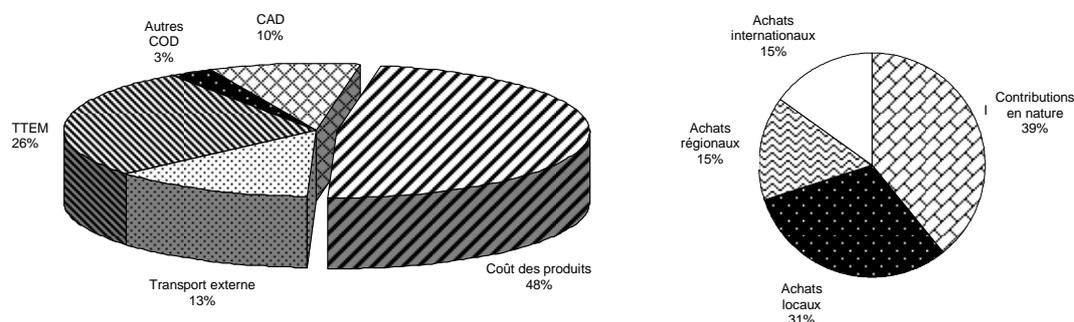
181. Dans la région de l'Afrique australe, orientale et centrale (ODJ/K), le PAM intervient dans 19 pays: Angola, Burundi, Congo, Djibouti, Éthiopie, Kenya, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, Namibie, Ouganda, République démocratique du Congo, Rwanda, Somalie, Swaziland, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe. En Érythrée, le PAM surveille la situation de la sécurité alimentaire mais ne mène pas d'opérations.

182. Le PAM envisage de fournir une assistance à 29,9 millions de bénéficiaires en leur distribuant 3,328 millions de tonnes de produits alimentaires au moyen de 49 opérations, dont 36 sont déjà approuvées et 13 seront des prolongations logiques. Le budget opérationnel de ODJ/K pour l'exercice biennal 2008–2009 est estimé à 2,038 milliards de dollars, soit 38 pour cent du budget global du PAM et 43 pour cent du volume total de produits alimentaires que le Programme a l'intention de distribuer.

183. Le budget opérationnel, d'un montant de 2 038,4 millions de dollars, se décompose en 971,5 millions de dollars de coûts pour les produits alimentaires et de 1 066,9 millions de dollars de coûts pour les articles non alimentaires. Pendant l'exercice biennal 2008–2009, ODJ/K envisage d'acheter 46 pour cent des produits alimentaires requis à des prix compétitifs sur les marchés locaux et régionaux, ce qui devrait avoir un impact positif sur les budgets de TTEM et du transport externe, qui représentent 39 pour cent des dépenses. En outre, le PAM a effectué un certain nombre d'investissements d'équipement ponctuels en 2006–2007 pour qu'il soit moins nécessaire de procéder à des investissements majeurs en 2008–2009. Les autres COD ne constituent que 3 pour cent environ des dépenses opérationnelles afférentes aux IPSR dans certains pays parce que les produits alimentaires, dont le volume est généralement élevé, sont distribués principalement par les gouvernements.



Figure III.10: ODJ/K: Budget opérationnel par catégorie de coûts (en dollars)  
et par modalités d'achat (en tonnes)



184. L'Afrique australe, orientale et centrale est l'une des régions les plus vulnérables du monde et, selon le Rapport sur le développement humain de 2006, 13 de ses 19 pays sont caractérisés par un "faible indice de développement humain". La région a en outre été victime de la sécheresse, d'inondations, de cyclones et de la guerre civile.

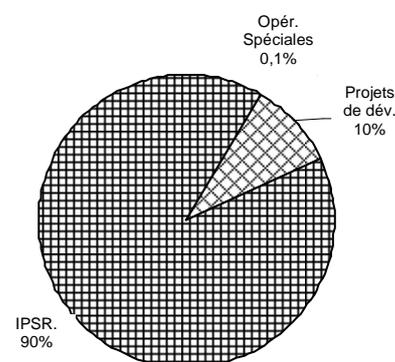
185. En Afrique orientale et centrale, les troubles de croissance chez les enfants de moins de 5 ans sont généralisés, et les taux de scolarisation au niveau primaire sont parmi les plus faibles du monde. Les principaux risques sont la variabilité du climat, la dégradation de l'environnement, l'instabilité politique et une profonde misère. Les variations climatiques, exacerbées par la dégradation de l'environnement, entraînent des sécheresses et des inondations qui suscitent parfois des conflits liés à l'utilisation des rares ressources disponibles. En Afrique orientale et centrale, l'instabilité politique et la faiblesse de la gouvernance donnent naissance à des déplacements massifs de populations à l'intérieur des pays et au-delà des frontières et aggravent la pauvreté. Un grand nombre d'habitants de ces pays sont vulnérables même à des crises localisées qui peuvent avoir des conséquences sérieuses et immédiates.

186. En Afrique australe, l'appui du PAM constitue un apport essentiel à la lutte contre l'insécurité alimentaire causée par le VIH/sida et par différents facteurs économiques ou environnementaux ou liés à la gouvernance. La prévalence du VIH/sida chez les adultes est de 11 pour cent, contre 6 pour cent pour Afrique subsaharienne et 1 pour cent au plan mondial. Ainsi, 9 des 10 pays où les taux d'infection sont les plus élevés du globe se trouvent en Afrique australe, où vivent 41 pour cent des orphelins du sida qu'il y a dans le monde. Les structures sociales et les services de base sont à tel point sollicités que des millions d'habitants de la région sont vulnérables face à des chocs environnementaux tels que des précipitations irrégulières.

187. Au cours de l'exercice biennal à venir, le PAM mettra l'accent sur les partenariats, la préparation des interventions en cas d'urgence et l'atténuation des risques de catastrophe. Ses interventions prioritaires seront axées sur le soutien aux ménages vivant dans l'insécurité alimentaire qui subissent des chocs, l'accès universel aux programmes de soins et de traitement du VIH/sida, l'appui nutritionnel et la protection des moyens de subsistance agricoles. Il est prévu de mettre en œuvre des programmes tendant à renforcer la résistance aux chocs, à faciliter l'accès à l'éducation, à améliorer la situation nutritionnelle des femmes, des enfants et des autres groupes vulnérables et à renforcer les capacités, en particulier des partenaires gouvernementaux. Ces interventions et la collaboration établie avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour mettre en œuvre la Stratégie de renforcement de la sécurité alimentaire dans la Corne de l'Afrique devraient avoir pour effet de réduire la vulnérabilité et de rendre des interventions d'urgence moins nécessaires.

188. Il est prévu pour l'exercice biennal 2008–2009 35 IPSR dans le cadre desquelles il sera distribué à 24,5 millions de bénéficiaires 89 pour cent des produits alimentaires requis dans la région, les 11 pour cent restants étant destinés à 5,4 millions de bénéficiaires qui recevront une assistance dans le cadre de 12 projets de développement. En outre, deux opérations spéciales sont envisagées pour appuyer les opérations complexes qui sont en cours en République démocratique du Congo et en Somalie.

ODJ/K – Total des coûts opérationnels (2 038 millions)



189. L'opération menée en Éthiopie, qui absorbe 18 pour cent des ressources opérationnelles, est la plus vaste IPSR menée par ODJ/K dans le but de réduire la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire aiguë et de renforcer les capacités de gérer les risques pour permettre aux populations qui vivent dans l'insécurité alimentaire d'investir dans des moyens de subsistance plus durables. C'est à la structure de cette intervention qu'est dû essentiellement le niveau réduit des Autres COD dans la région, les gouvernements aidant à allouer et à distribuer les produits alimentaires et à rendre compte de l'utilisation faite des produits alimentaires fournis par le PAM. Au Kenya, l'opération d'urgence lancée en août 2005 pour faire face aux effets de la sécheresse sera transformée en IPSR afin d'appuyer les activités de redressement tout en étant conçue avec suffisamment de souplesse pour pouvoir réagir rapidement en cas de situations d'urgence.

190. Au cours de l'exercice à venir, l'IPSR régionale actuellement menée en Afrique australe, d'une durée de trois ans, sera suivie par sept IPSR spécifiquement conçues pour les pays intéressés. Cette IPSR régionale a été prolongée jusqu'à la fin du premier trimestre de l'exercice biennal afin de remédier aux pénuries alimentaires que connaissent le Lesotho, le Swaziland et le Zimbabwe.

191. En Angola et en Namibie, le PAM commencera à transférer la responsabilité de ses activités aux gouvernements en leur fournissant un appui technique.

192. L'aide aux réfugiés continuera d'occuper une large place dans les activités du PAM en 2008 et 2009: une aide continuera ainsi d'être fournie aux réfugiés dans le contexte des IPSR élaborées pour le Burundi, Djibouti, l'Éthiopie, le Kenya, le Malawi, le Mozambique, la Namibie, l'Ouganda, le Rwanda, la Tanzanie et la Zambie.

## Région Amérique latine et Caraïbes

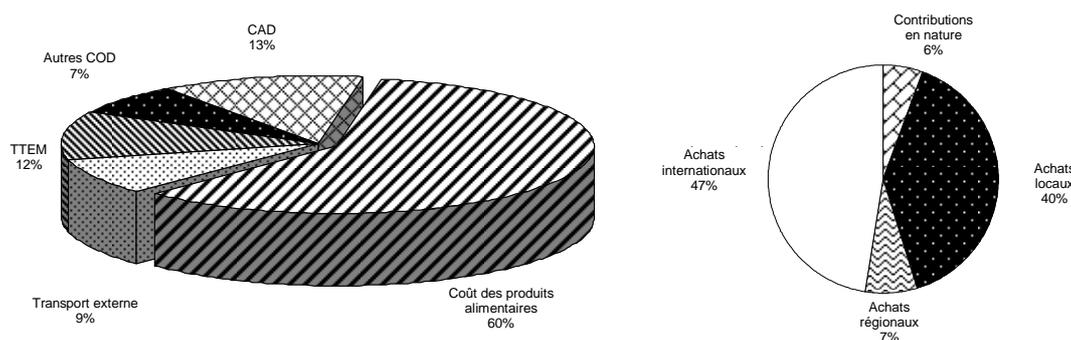
- 10 pays
- 6,9 millions de bénéficiaires
- 0,292 million de tonnes de produits alimentaires
- 271,6 millions de dollars de budget
- 19 opérations

193. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes (ODP), le PAM intervient dans 10 pays: Bolivie, Colombie, Cuba, El Salvador, Équateur, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua et Pérou.

194. Le budget opérationnel, de 271,6 millions de dollars, comprend 162,1 millions de dollars de coûts liés aux produits alimentaires et 109,6 millions de

dollars d'autres dépenses, soit 87,6 millions de dollars et 43 000 tonnes de produits alimentaires de plus que l'exercice biennal précédent. Les dépenses autres que les coûts des produits alimentaires constituent 40 pour cent du budget opérationnel car les produits alimentaires sont pour une large part achetés sur les marchés locaux et régionaux. Les gouvernements intéressés prennent à leur charge une proportion appréciable des coûts de TTEM et des coûts de la distribution des produits.

Figure III.11: ODP: Budget opérationnel par catégorie de coûts (en dollars) et par modalités d'achat (en tonnes)

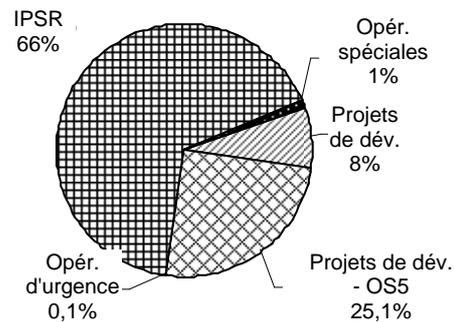


195. La région desservie par ODP est de toutes les régions de la planète celle où la répartition du revenu est la plus inégale. Les progrès accomplis dans la lutte contre la faim ont été inégaux et ne se répartissent pas proportionnellement entre les pays ni parmi la population.<sup>18</sup> La sous-alimentation chronique touche 9 millions d'enfants de moins de 5 ans, soit 16 pour cent du total, cette proportion atteignant jusqu'à 70 pour cent parmi les populations autochtones. Les troubles dus aux carences en micronutriments constituent un problème de santé publique dans la plupart des pays: ainsi l'anémie provoquée par les carences en fer touche 66 pour cent des enfants de moins de 5 ans. La vulnérabilité des populations est encore exacerbée par la succession de catastrophes naturelles dans la région.

<sup>18</sup> CEPALC, 2005. *The Millennium Development Goals: a Latin American and Caribbean Perspective*.

196. Pendant l'exercice biennal à venir, il est prévu de poursuivre en 2008 une petite opération d'urgence mise sur pied pour venir en aide à 4 000 réfugiés colombiens se trouvant en Équateur. Les six IPSR envisagées représentent 76 pour cent des produits alimentaires requis et permettront de secourir 4 millions de bénéficiaires. En outre, le PAM a prévu 11 projets de développement auxquels seront alloués 24 pour cent des produits alimentaires à distribuer afin de fournir une assistance à 2,9 millions de personnes. Enfin, il est envisagé une opération spéciale régionale concernant le réseau d'interventions en cas d'urgence en Amérique latine et dans les Caraïbes.

ODP – Total des coûts opérationnels (271,6 millions)



197. Les activités de développement tendront à aider les gouvernements à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement en mettant l'accent sur l'éradication de la transmission de la malnutrition chronique d'une génération à l'autre au moyen de programmes intégrés, d'activités d'alimentation scolaire et de mesures visant à mettre les moyens de subsistance à l'abri des chocs. La catégorie des projets de développement comprend quatre projets axés sur l'Objectif stratégique 5, auxquels seront alloués 25 pour cent des ressources opérationnelles. Le PAM aidera les gouvernements à mettre en œuvre des programmes reposant sur l'alimentation, comme des programmes d'alimentation scolaire et des programmes de santé et de nutrition maternelles et infantiles (SNMI), qui seront gérés dans le cadre de fonds d'affectation spéciale et qui ne relèveront pas du budget opérationnel.

198. On continuera de s'attacher en priorité à aider les gouvernements dans leurs efforts de planification préalable des interventions en cas d'urgence, et tout particulièrement à renforcer les capacités au niveau des communautés et des ménages. Les opérations de secours et de redressement consisteront notamment à fournir une assistance aux personnes déplacées en Colombie, aux groupes vulnérables en Haïti et aux populations autochtones en Amérique centrale et dans la région andine, afin de renforcer la résistance aux chocs et aux catastrophes naturelles.

## Région Soudan

- 5,5 millions de bénéficiaires
- 1,180 million de tonnes de produits alimentaires
- 1 241,8 millions de dollars de budget
- 6 opérations

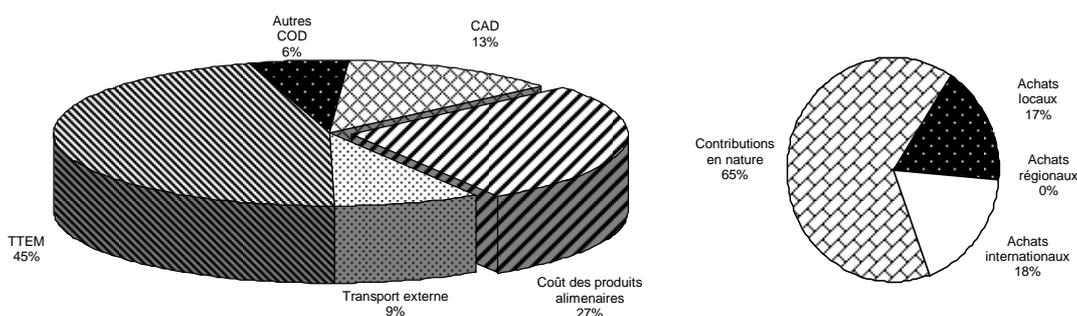
199. Dans la région Soudan (ODS), le PAM intervient dans l'ensemble du pays; dans le Darfour, dans le Sud, dans les Trois régions – Abiey, Nil bleu et Sud Kordofan – et dans l'Est.

200. Le budget opérationnel, qui s'élève à 1,2 milliard de dollars, comprend pour

336,9 millions de dollars de dépenses afférentes aux produits alimentaires et 904,9 millions de dollars d'autres dépenses, soit 323 millions de dollars et 284 000 tonnes de produits de moins que l'exercice biennal précédent, évolution qui a été rendue possible par la légère amélioration de la sécurité et de la stabilité politique, principalement dans le Sud. Les dépenses autres que celles afférentes aux produits alimentaires représentent 73 pour cent du budget, principalement en raison du coût élevé de la distribution des produits. L'infrastructure fait totalement défaut dans de vastes régions et les problèmes logistiques à résoudre ont trait notamment au coût élevé des transports routiers et des livraisons par avion dans les localités

qui sont inaccessibles pendant la saison des pluies. Des dispositions ont été prises pour réduire les coûts en prépositionnant des vivres avant la saison des pluies, ce qui permet de limiter les largages aériens aux situations d'urgence imprévues. Le coût des services directs d'appui à l'exécution des programmes, à la gestion et à l'administration dans les régions peu sûres a un impact très marqué sur le budget.

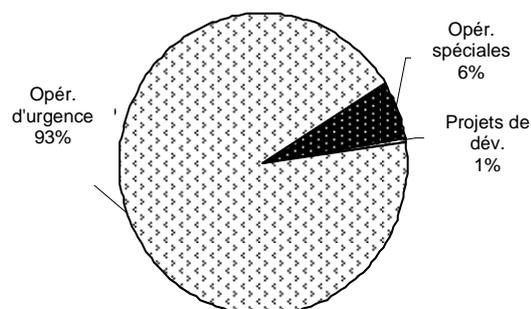
**Figure III.12: ODS Budget opérationnel par catégorie de coûts (en dollars) et par modalités d'achat (en tonnes)**



201. Au Soudan, 85 pour cent de l'assistance est axée sur les personnes déplacées, les rapatriés et les réfugiés. L'assistance fournie pour sauver des vies humaines au Darfour, à elle seule, représentera 70 pour cent des opérations d'ODS. L'aide fournie aux rapatriés, aux réfugiés et aux communautés d'accueil, par ailleurs, constitue 15 pour cent du programme.

202. Pendant l'exercice biennal 2008–2009, deux opérations d'urgence absorberont 98,7 pour cent des produits alimentaires disponibles, qui seront distribués à 5,3 millions de bénéficiaires. Le PAM a également prévu un projet de développement auquel seront alloués 1,3 pour cent des produits, pour secourir 205 000 personnes. Enfin, le PAM gèrera également trois opérations spéciales: les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, le Centre logistique commun des Nations Unies et le projet de réfection des routes dans le Sud.

ODS – Total des coûts opérationnels (1,242 milliards)



203. En 2008, le PAM envisage de poursuivre ses activités d'urgence car l'insécurité et l'instabilité régnant dans la région maintiennent les populations en situation de dépendance et d'insécurité alimentaires. L'opération d'urgence sera ciblée sur les rapatriés, les réfugiés et les poches d'insécurité alimentaire. Par ailleurs, 1 million d'enfants devraient bénéficier des programmes d'alimentation scolaire. ODS compte que les organismes gouvernementaux de contrepartie et les communautés locales accroîtront leur contribution, ce qui devrait réduire la charge supportée par le PAM.

204. En 2009, ODS compte sur une amélioration de la sécurité et des moyens de subsistance. Le PAM continuera de développer son partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la FAO pour distribuer des repas aux élèves des écoles et fournir un appui à leurs familles.

## BUDGET OPERATIONNEL ET BESOINS DES BENEFICIAIRES PAR OBJECTIF STRATEGIQUE

205. Les objectifs stratégiques du PAM ont été définis dans le Plan stratégique pour 2004-2007 et confirmés à nouveau dans le Plan stratégique pour 2006–2009. Ils sont conformes à l'exposé de la mission du PAM et définissent la contribution qu'il doit apporter à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, réaffirmant le double mandat du PAM, qui est: i) de protéger la vie des être humains et les moyens de subsistance dans les situations de crise; et ii) d'utiliser l'aide alimentaire pour promouvoir la réalisation d'objectifs de développement. L'Objectif stratégique 5 précise l'engagement qu'a pris le PAM de collaborer avec les gouvernements et ses partenaires pour renforcer les capacités nationales afin que les pays puissent gérer leurs propres programmes d'aide alimentaire.
206. Les Objectifs stratégiques du PAM sont les suivants:
- 1 Sauver des vies dans des situations de crise;
  - 2 Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs;
  - 3 Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables;
  - 4 Faciliter l'accès à l'éducation et réduire les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle; et
  - 5 Renforcer la capacité des pays et des régions d'élaborer et de gérer les programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim.

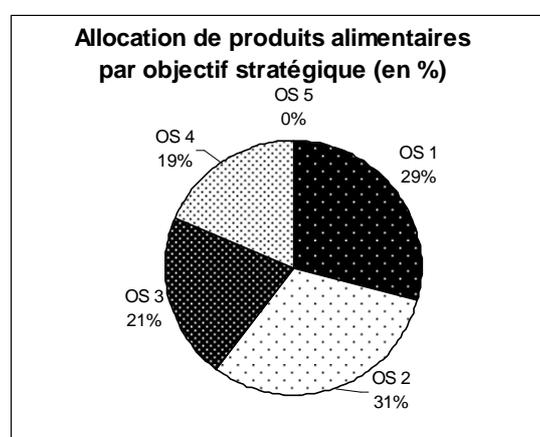
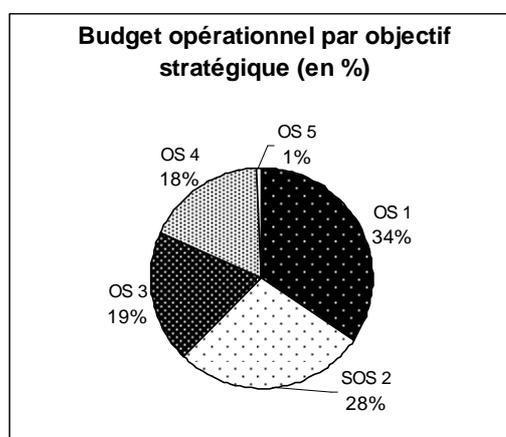
### Méthodologie et contexte

207. Plusieurs activités ont été conçues pour réaliser chacun des Objectifs stratégiques. Les objectifs du Millénaire pour le développement auxquels correspond chaque Objectif stratégique est indiqué dans l'encadré en regard de l'exposé de chacun d'eux.
208. La fourniture de services aux organismes humanitaires associés contribue indirectement à la réalisation des objectifs du PAM et de ses partenaires, mais les Objectifs stratégiques actuels ne reflètent pas pleinement les activités entreprises par le PAM dans ce domaine. Par exemple, les Services aériens d'aide humanitaire et le Centre logistique commun des Nations Unies sont des éléments qui font partie intégrante du programme de travail du PAM mais qui ne sont pas reliés à un Objectif stratégique.
209. Le nouveau Plan stratégique qui doit être présenté au Conseil d'administration en 2008 définira de manière plus précise les objectifs et les activités du PAM dans le contexte du rôle dont il est investi dans le cadre du système d'aide humanitaire et établira un lien entre ses activités et celles de ses partenaires ainsi qu'avec la réforme de l'Organisation des Nations Unies.

## Aperçu du budget par Objectif stratégique

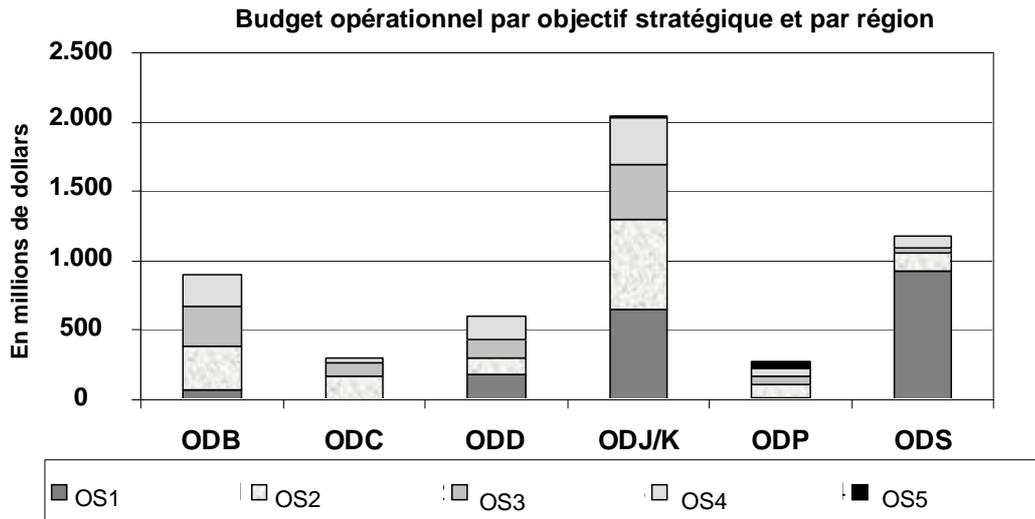
210. Le tableau III.17 montre la part du budget opérationnel et le volume de produits alimentaires alloués à la réalisation de chaque Objectif stratégique.

Objectif stratégique	Budget opérationnel (en millions de dollars)	Produits alimentaires (en milliers de tonnes)
1	1 823	2 277
2	1 490	2 428
3	992	1 642
4	927	1 462
5	64	1
Services aériens d'aide humanitaire, Centre logistique commun des Nations Unies etc.	119	
<b>Total</b>	<b>5 414</b>	<b>7 810</b>



211. Comme l'indique le tableau ci-dessus, 62 pour cent du budget opérationnel du PAM est affecté aux Objectifs stratégiques 1 et 2, contre 64 pour cent pour l'exercice biennal 2006-2007. Le pourcentage du budget affecté à l'Objectif stratégique 1 a augmenté, ce qui a entraîné une diminution correspondante du budget affecté à l'Objectif stratégique 2. Les volumes de produits alimentaires alloués à la réalisation de l'Objectif stratégique 1 – 29 pour cent – et de l'Objectif stratégique 2 – 31 pour cent – sont presque identiques à ceux qui étaient prévus au budget de l'exercice 2006-2007.

212. Les activités liées à l'Objectif stratégique 1 sont plus onéreuses du fait de la hausse des coûts de la livraison des produits alimentaires dans les situations d'urgence. Le Soudan représente 41 pour cent du volume des produits alimentaires affectés à la réalisation de l'Objectif stratégique 1; 50 pour cent du budget opérationnel alloué à cet objectif ira à l'opération d'urgence entreprise au Soudan. La plupart des IPSR comportent des activités liées à l'Objectif stratégique 1.



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

213. Les activités et les allocations de ressources qui sont prévues sont les suivantes:

Type d'activité	Valeur (en millions de dollars)	% du budget	Volume (en milliers de tonnes)	% du volume de produits alimentaires
Distributions générales de rations	1 681	92,2	2 035	89,4
Autres activités <sup>19</sup>	141	7,8	242	10,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 823</b>	<b>100</b>	<b>2 277</b>	<b>100</b>

214. Les activités tendant à sauver des vies humaines dans les situations de crise devraient absorber 34 pour cent des ressources opérationnelles et couvrir 29 pour cent des besoins alimentaires, essentiellement dans les régions desservies par ODJ/K et ODS.

**OMD 1:** Réduire l'extrême pauvreté et la faim

**OMD 4:** Réduire la mortalité infantile

ODJ/K distribuera 46 pour cent des produits alimentaires alloués à la région et 14 pays de la région ODJ/K envisagent d'entreprendre des activités alignées sur l'Objectif stratégique 1. Dans la région desservie par ODS, 41 pour cent des produits seront distribués dans le cadre de l'opération d'urgence au Soudan.

<sup>19</sup> Les activités de moindre ampleur ont été regroupées pour simplifier la présentation.

215. De tous les Objectifs stratégiques, les activités qui ont pour but de sauver des vies humaines dans des situations de crise sont les plus difficiles à prédire alors même qu'en pareilles situations, les besoins des bénéficiaires sont les plus immédiats. Ainsi, les réfugiés et les personnes déplacées qui ont perdu leurs moyens de subsistance ou ont dû les abandonner sont tributaires de l'assistance du PAM pour leur survie même.
216. La plupart des bénéficiaires qui recevront une assistance dans le contexte de cet objectif stratégique, quelles que soient les catégories d'activités, ne peuvent s'alimenter chaque jour que grâce à l'assistance du PAM, et les distributions générales de rations représentent 90 pour cent des activités, les autres tendant principalement à stabiliser et/ou à réduire la malnutrition aiguë parmi les groupes affectés par une grave insécurité alimentaire, comme en Éthiopie et au Guatemala. Les programmes d'alimentation de groupes vulnérables permettront de fournir temporairement une assistance aux populations déplacées et aux victimes de catastrophes naturelles en Angola, en Équateur, en République démocratique du Congo, à Sri Lanka et au Zimbabwe.

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

217. Les activités et les allocations de ressources qui sont prévues sont les suivantes:

<b>TABLEAU III.19: OBJECTIF STRATÉGIQUE 2: ACTIVITÉS ET RESSOURCES</b>				
Type d'activité	Millions de dollars	Pourcentage du budget	Milliers de tonnes	Pourcentage du volume de produits alimentaires
Vivres contre travail	454	30,5	634	26,1
Distributions générales de vivres	287	19,3	478	19,7
Vivres pour la création d'avoins	260	17,5	437	18,0
Appui aux programmes de filets de sécurité	245	16,4	535	22,0
Autres activités	244	16,3	345	14,2
<b>Total</b>	<b>1 490</b>	<b>100</b>	<b>2 428</b>	<b>100</b>

218. Les activités relevant de l'Objectif stratégique 2 visent à aider les populations vulnérables à préserver leurs moyens de subsistance en périodes de crise; en outre, elles aident les bénéficiaires à éviter d'avoir recours pour survivre à des stratégies négatives qui risquent de compromettre leur potentiel économique à long terme. En périodes de crise, le PAM essaie d'aider les familles à éviter d'avoir à vendre les biens du ménage et de prévenir l'érosion du capital humain, par exemple en permettant aux familles de maintenir leurs enfants à l'école.

**OMD 1:** Réduire l'extrême pauvreté et la faim  
**OMD 7:** Assurer un environnement durable

219. Au cours de l'exercice biennal à venir, 28 pour cent des crédits opérationnels et 31 pour cent des produits alimentaires seront alloués à cet Objectif stratégique, et 66 bureaux de pays mèneront des activités alignées sur celui-ci. La région desservie par ODJ/K absorbera 45 pour cent, et celle desservie par ODB 27 pour cent, du volume des produits alimentaires prévus pour la réalisation de l'Objectif stratégique 2.



220. Les activités entreprises dans le contexte de l'Objectif stratégique 2 tendent, au moyen de programmes appuyés par une aide alimentaire, à apporter un soutien aux ménages vulnérables aux chocs. Les programmes VCT et les programmes de création d'avoirs protègent les ménages vulnérables en garantissant la satisfaction des besoins alimentaires essentiels et en réduisant la nécessité de vendre des avoirs productifs, ralentissant ainsi le cycle de la faim et de la misère. D'autres types d'interventions sont notamment des distributions générales de vivres dans le cadre des IPSR et la fourniture d'un appui aux programmes de filets de sécurité mis en place à l'attention des ménages et des groupes très pauvres qui ne peuvent pas participer à des programmes VCT.

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

221. Les activités et les allocations de ressources qui sont prévues sont les suivantes:

<b>TABLEAU III.20. OBJECTIF STRATÉGIQUE 3: ACTIVITÉS ET RESSOURCES</b>				
Type d'activité	Millions de dollars	Pourcentage du budget	Milliers de tonnes	Pourcentage du volume de produits alimentaires
Programmes de lutte contre le VIH/sida	243	24,5	404	24,6
Programmes de santé et nutrition maternelles et infantiles (SNMI)	216	21,8	383	23,3
Alimentation des groupes vulnérables	173	17,4	242	14,8
Alimentation supplémentaire	102	10,3	146	8,9
Distribution de rations à emporter à la maison	83	8,3	139	8,5
Enrichissement des aliments	25	2,6	120	7,3
Autres activités	150	15,1	208	12,7
<b>TOTAL</b>	<b>992</b>	<b>100</b>	<b>1 642</b>	<b>100</b>

222. Les activités relevant de l'Objectif stratégique 3 visent à améliorer la situation nutritionnelle des populations les plus vulnérables et à réduire le nombre de décès et d'invalidité causés par la malnutrition. En améliorant la qualité nutritionnelle des produits alimentaires et en ciblant son aide sur les populations les plus vulnérables à des carences nutritionnelles, le PAM essaie de briser le lien entre faim, malnutrition et atteintes durables à la santé et à la productivité et d'éviter ainsi que la faim et la misère ne se perpétuent.

**OMD 4:** Réduire la mortalité infantile  
**OMD 5:** Améliorer la santé maternelle  
**OMD 6:** Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies

223. Des activités relevant de l'Objectif stratégique 3 sont entreprises dans 60 bureaux de pays; 37 pour cent des produits alimentaires affectés à la réalisation de l'Objectif stratégique 3 seront distribués dans la région desservie par ODB, où 12 des 14 bureaux de pays mènent des activités liées à cet objectif. Dans la région desservie par ODJ/K, 38 pour cent de l'aide alimentaire relèvera de l'Objectif stratégique 3.



224. Les programmes de lutte contre le VIH/sida représentent 25 pour cent des dépenses consacrées par le PAM à la réalisation de l'Objectif stratégique 3; ce chiffre est de 56 pour cent dans la région desservie par ODJ/K. Comme une mauvaise nutrition nuit à l'efficacité des programmes de traitement du VIH/sida, le PAM collabore avec ses partenaires pour que, de plus en plus, l'amélioration de la nutrition et de la sécurité alimentaire soit intégrée aux interventions visant à combattre l'épidémie.
225. Les programmes de SNMI viennent, par ordre d'importance, au deuxième rang des activités menées dans le contexte de l'Objectif stratégique 3. La prévention de la malnutrition parmi les femmes enceintes et les mères allaitantes et les jeunes enfants réduit le nombre de décès imputables directement à la malnutrition et comporte d'importants avantages à long terme. Les programmes d'alimentation supplémentaire viennent compléter les distributions générales de rations aux personnes souffrant de malnutrition légère ou modérée.

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

226. Les activités et les allocations de ressources qui sont prévues sont les suivantes:

<b>TABLEAU III.21: OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: ACTIVITÉS ET RESSOURCES</b>				
<b>Type d'activité</b>	<b>Millions de dollars</b>	<b>Pourcentage du budget</b>	<b>Milliers de tonnes</b>	<b>Pourcentage du volume de produits alimentaires</b>
Alimentation scolaire	748	80,7	1 156	79,1
Distribution de rations à emporter à la maison	98	10,5	166	11,3
Vivres au profit de la formation	47	5,1	77	5,3
Autres activités	34	3,7	63	4,3
<b>Total</b>	<b>927</b>	<b>100</b>	<b>1 462</b>	<b>100</b>

227. Les activités menées pour promouvoir la réalisation de l'Objectif stratégique 4 ont pour but d'accroître le taux de scolarisation parmi les populations vulnérables, en particulier les filles et les jeunes femmes.

**OMD 2:** Assurer l'éducation primaire pour tous  
**OMD 3:** Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Les programmes Vivres au profit de l'éducation aident à faciliter le développement intellectuel des enfants et, ainsi, améliorent les résultats scolaires, l'assiduité et encouragent, par le biais d'une éducation de la communauté, une meilleure nutrition et un meilleur état de santé. L'éducation des femmes produit des avantages immédiats pour la famille tout entière, et il est aujourd'hui établi qu'elle a un impact positif significatif sur le développement à long terme.

228. Pendant l'exercice biennal 2008–2009, le PAM continuera d'appuyer les efforts déployés par les pays dans le domaine de l'éducation; 18 pour cent du budget opérationnel sera consacré à la réalisation de l'Objectif stratégique 4, contre 16,4 pour cent pour l'exercice



biennal précédent; 65 bureaux de pays devraient entreprendre des activités liées à cet objectif.

229. Les programmes d'alimentation scolaire et les programmes de distribution de rations à emporter à la maison absorbent, comme l'on pouvait s'y attendre, la majeure partie des dépenses afférentes aux activités relevant de l'Objectif stratégique 4. Les repas scolaires améliorent les résultats en aidant les enfants à se concentrer et la distribution de rations à emporter à la maison constitue pour les familles un encouragement de plus à envoyer leurs enfants à l'école.

## **Objectif stratégique 5: Renforcer la capacité des pays et des régions d'élaborer et de gérer les programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim**

230. Renforcer les capacités des pays pour qu'ils soient plus à même de lancer et d'administrer leurs propres programmes

**Harmoniser avec les OMD 1 à 6 et l'OMD 8:**  
Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

d'aide alimentaire et de lutte contre la faim fait partie intégrante de toutes les activités du PAM et contribue directement à la réalisation de sept des huit OMD. Cet Objectif stratégique est régulièrement incorporé dans toutes les activités relevant des quatre autres. De plus, des programmes tendant spécifiquement à renforcer les capacités, qui absorberont 63,7 millions de dollars du budget opérationnel, seront réalisés dans les régions desservies par ODB, ODC, ODD/Y, ODJ/K et ODP. Près de 80 pour cent des dépenses seront concentrées dans les régions desservies par ODP et ODB. En outre, des activités de développement des capacités seront menées en concluant des accords portant sur des fonds fiduciaires.

231. Dans la planification et l'exécution des activités relevant de l'Objectif stratégique 5, le PAM collabore étroitement avec les gouvernements et travaille souvent en association avec d'autres partenaires pour adopter des approches stratégiques qui tiennent compte de l'environnement politique et institutionnel du pays, des mécanismes d'exécution existants et des capacités nationales. Depuis la mi-2006 une nouvelle tendance voit le jour, laquelle consiste pour les bureaux de pays à donner suite directement aux demandes des gouvernements en concevant de nouveaux programmes de pays faisant une large place aux activités relevant de l'Objectif stratégique 5, en sus de la composante aide alimentaire. Citons-en pour exemples les programmes pour le Bangladesh, la Bolivie, l'Égypte, l'Inde et le Sénégal<sup>20</sup>.

## **AMELIORATION DE L'EFFICACITE DE L'ORGANISATION**

### **Le Nouveau modèle opérationnel**

232. Le PAM a adopté son Nouveau modèle opérationnel pour améliorer la planification, la mobilisation de ressources et l'exécution des opérations sur le terrain. Ce nouveau modèle prend en compte les concepts élaborés lors de l'examen des procédures de l'Organisation et les associe aux techniques de gestion axée sur les résultats, à l'Approche commune de suivi et d'évaluation (ACSE) et à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. Il permet aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux de planifier et d'exécuter les projets sur la base

<sup>20</sup> Pour plus amples informations, voir le document "Point sur le renforcement des capacités" (WFP/EB.A/2007/6-H/1).



des prévisions de contributions et d'avoir rapidement accès à un financement dès le début ou pendant l'exécution d'une opération pour pouvoir fournir au moment opportun l'aide alimentaire dont ont besoin les bénéficiaires.

233. Le Nouveau modèle opérationnel sera mis en œuvre avec l'aide de l'Outil de planification des projets, actuellement en cours d'actualisation, qui a pour but de relier les prévisions de ressources, la filière de produits, la logistique et le suivi des produits, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le budget, les finances et les rapports. Grâce à cet outil, les bureaux de pays seront plus à même de suivre la filière de produits alimentaires, de planifier les dépenses afférentes aux projets, d'identifier les besoins de préfinancement et les risques correspondants, de procéder à une allocation préalable des contributions prévues, d'améliorer la gestion des ressources, d'optimiser l'utilisation des liquidités disponibles aux fins des projets et de générer des rapports normalisés sur l'utilisation des ressources allouées aux projets.
234. Les bureaux de pays peuvent avoir recours à trois mécanismes internes de préfinancement, à savoir i) le Compte d'intervention immédiate (CCI); ii) le Mécanisme d'avances au titre des CAD; et iii) le Mécanisme de préfinancement, ainsi qu'à un mécanisme externe de préfinancement, le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF).

### **Utilisation des mécanismes de préfinancement**

235. Entre 2006 et le milieu de 2007, il a été accordé pour 384,3 millions de dollars d'avances pour faciliter l'exécution de 170 opérations. Sur ce chiffre, 40 pour cent ont été utilisés pour éviter des ruptures de la filière de produits et pour prépositionner des produits alimentaires avant l'arrivée du mauvais temps.
236. Le CII est un mécanisme multilatéral de financement qui permet au PAM de faire face rapidement à l'apparition et à l'augmentation rapide de besoins humanitaires, notamment pour financer le coût des services logistiques et celui d'autres postes non alimentaires, dans une situation d'urgence. Depuis sa création, le CII a maintes fois apporté la preuve qu'il était l'un des mécanismes les plus efficaces pour financer des interventions de secours. Pendant cette période, les allocations du CII se sont élevées au total à 184,6 millions de dollars pour 70 opérations, dont 162,7 millions de dollars sont allés à des opérations d'urgence et des IPSR et 21,9 millions de dollars à des opérations spéciales. Le montant total des avances du CII a représenté 97 pour cent de prêts et 3 pour cent de dons n'ayant pas à être remboursés. Le CII est un mécanisme essentiel en ce sens qu'il permet de disposer d'un financement dès le début même d'une situation d'urgence; tel a été le cas lors de l'opération d'urgence organisée au Liban en 2006 et de l'intervention mise sur pied au Mozambique au début de 2007 à la suite des inondations et des cyclones. Le CII sert également à prévenir des ruptures imminentes de la filière; tel a été le cas notamment de l'opération d'urgence au Tchad et des IPSR au Burundi, au Kenya, au Népal et en Somalie. Le CII est le mécanisme de préfinancement le plus fréquemment utilisé et sa rapidité en fait une forme de financement extrêmement utile pour les bureaux de pays.
237. Pendant la même période, les fonds accordés par le Mécanisme d'avances au titre des CAD pour couvrir ce type de coûts ainsi que d'Autres COD afférents à 93 opérations ont représenté au total 92,7 millions de dollars, dont 33,6 millions de dollars ont été destinés à des opérations d'urgence et des IPSR, 45,8 millions de dollars à des projets de développement et 3,3 millions de dollars à des opérations spéciales. En outre, 10 millions de dollars ont été avancés à des comptes spéciaux pour appuyer la prestation de services communs du PAM, comme le service mondial de leasing de véhicules et l'assurance maladie des agents locaux.



238. Le Mécanisme de préfinancement a fourni pour 96 millions de dollars d'avances entre 2006 et la mi-2007, dont 80 millions de dollars ont été alloués à des opérations d'urgence et des IPSR et 16 millions de dollars à des projets de développement. En constituant un relais entre la date à laquelle les contributions sont reçues et la date à laquelle les ressources sont nécessaires, le Mécanisme de préfinancement continue d'apporter la preuve de son utilité en garantissant la disponibilité de produits alimentaires pouvant être distribués au moment opportun aux bénéficiaires.
239. En outre, le prêt du CERF a permis d'accorder 11 millions de dollars d'avances pour assurer la continuité de la filière de produits alimentaires dans le cadre de différentes opérations d'urgence.
240. Un examen des mécanismes de préfinancement a été mené à bien en avril 2007 et de nouvelles procédures sont actuellement en cours d'application. L'une des principales idées qui sous-tendent ces nouvelles procédures est d'introduire un processus rationalisé qui permette de répondre en moins de 72 heures aux demandes émanant des bureaux de pays et de mettre un préfinancement à la disposition de ceux-ci plus rapidement et plus facilement.
241. Le PAM étudiera la possibilité d'utiliser ses mécanismes de préfinancement pour procéder à des achats anticipés de produits alimentaires, en fonction des besoins régionaux et des recettes escomptées.

### **Préparation des interventions en cas d'urgence**

242. La priorité continuera d'être accordée à la préparation des interventions en cas d'urgence et, de plus en plus, le PAM aura recours à ses propres capacités en périodes de crise pour appuyer les activités des divers organismes humanitaires.
243. Le PAM tirera parti des importants investissements effectués par plusieurs donateurs au cours des trois dernières années afin de renforcer les capacités en matière d'évaluation des besoins d'urgence; il a amélioré la qualité et la rigueur de ses évaluations des besoins et continuera à le faire en: i) mettant l'accent sur l'utilisation systématique de méthodes améliorées pour ses évaluations; ii) établissant des liens solides entre les résultats des évaluations et l'élaboration des programmes; et iii) encourageant des interventions complémentaires dans d'autres secteurs. Les opérations du PAM continueront de reposer sur des évaluations objectives et crédibles des besoins, réalisées en partenariat avec des gouvernements et les organisations spécialisées.
244. Les progrès qui ont été accomplis pendant l'exercice biennal 2006–2007 grâce aux efforts d'amélioration des procédures d'urgence permettront d'intervenir plus rapidement en cas de crise et les mécanismes de préfinancement seront rationalisés afin de permettre aux coordonnateurs des opérations d'urgence sur le terrain d'avoir accès plus rapidement et plus simplement au financement immédiatement nécessaire.
245. Le PAM continuera de jouer son rôle de direction des modules de services logistiques et de services d'information et de communications en cas d'urgence, lesquels continueront d'accorder la priorité à la préparation des interventions. Le PAM continuera également de contribuer à la planification prospective interorganisations, aux évaluations conjointes, aux programmes conjoints de formation, aux équipes d'intervention interorganisations et à un système multisectoriel de suivi des produits et articles destinés aux secours humanitaires.

246. Ces activités seront complétées par des initiatives financées au moyen d'autres sources. L'élargissement du Dépôt pour les interventions humanitaires des Nations Unies sera mené à bien avec la mise en place des centres devant être créés au Panama et en Malaisie<sup>21</sup>. Le PAM s'attachera en outre à améliorer son Service d'alerte rapide aux crises humanitaires, portail internet qu'il administre pour le compte du Comité permanent interorganisations (IASC).
247. Conjointement avec ses partenaires, le PAM continuera d'individualiser ses opérations en les évaluant et en en tirant des enseignements pour mieux satisfaire les besoins des bénéficiaires et accroître l'efficacité de ses interventions.

---

<sup>21</sup> Le réseau complet comprendra les dépôts de Brindisi (Italie), de Dubaï, du Ghana, de Panama et de la Malaisie.



## CHAPITRE IV — BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES

### Introduction

248. Le présent chapitre expose le projet de budget AAP du PAM pour l'exercice biennal 2008- 2009. Le budget AAP finance les dépenses de gestion, d'administration et d'appui aux programmes du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays et couvre les coûts d'appui indirects (CAI) qui ne sont pas liés à une opération spécifique. Ce chapitre présente également un aperçu général du Fonds pour la transition et des dépenses afférentes aux mesures de sécurité qui sont à la charge de l'Organisation.

### Aperçu général et méthodologie

249. Le budget AAP est financé au moyen des recettes provenant du recouvrement des CAI sur les contributions, conformément à la politique de recouvrement intégral des coûts du PAM (voir les définitions du premier chapitre).
250. Le projet de budget AAP pour l'exercice biennal 2008- 2009 répond à la nécessité d'élaborer un budget rationnel qui tienne compte des ressources qui seront sans doute disponibles pour financer les besoins opérationnels connus ainsi que des ressources déjà disponibles grâce aux réserves actuelles.
251. Comme indiqué au chapitre I, le solde d'ouverture du Compte de péréquation des dépenses AAP au début de l'exercice biennal 2008- 2009 devrait être sensiblement inférieur à ce qu'il était lors des exercices biennaux précédents. En outre, le volume des opérations prévues pour l'exercice biennal en cours – à l'exclusion des situations d'urgence imprévues – devrait diminuer.
252. Du fait des effets conjugués de ces deux facteurs, le PAM doit, pour l'exercice biennal 2008- 2009, prévoir un budget AAP inférieur à celui des exercices précédents.
253. Les coûts auxquels doit faire face l'Organisation – en particulier ses dépenses de personnel – ont beaucoup augmenté ces dernières années, de sorte que la réduction du budget AAP est nettement plus marquée en termes réels qu'en termes nominaux.
254. Étant donné la situation, afin d'établir un ordre de priorités approprié pour l'utilisation des ressources limitées qui seront disponibles au titre du budget AAP pendant l'exercice biennal 2008- 2009, l'Organisation:
1. a demandé à tous les directeurs d'indiquer quelles étaient les dépenses AAP qu'ils envisageaient; ces estimations se sont montées à 490 millions de dollars;
  2. a comparé les dépenses AAP prévues et les Objectifs de gestion actuels du PAM<sup>22</sup>;

---

<sup>22</sup> Tels qu'ils sont exposés dans le Plan stratégique pour 2006- 2009.



3. a procédé à une analyse approfondie des prévisions des dépenses AAP<sup>23</sup> avec un large groupe de parties prenantes internes<sup>24</sup>, qui ont établi un ordre de priorités parmi les dépenses se rattachant à chacun des Objectifs de gestion et ont proposé à la Directrice exécutive un projet d'allocation des ressources disponibles au titre du budget AAP;
4. a passé en revue la structure et les mécanismes de contrôle du PAM pour faire en sorte que des réductions soient opérées à tous les niveaux de l'Organisation;
5. a entrepris une analyse détaillée des risques – aux niveaux des divisions, des départements et de l'Organisation dans son ensemble – concernant les montants recommandés par les parties prenantes et a présenté un résumé de cette analyse au Conseil d'administration lors d'une consultation informelle;
6. a modifié le montant des allocations de ressources au titre du budget AAP à la lumière des risques identifiés et des observations formulées lors de la consultation informelle avec le Conseil d'administration; et
7. A présenté au Conseil, lors d'une autre consultation informelle, les dernières recommandations concernant l'allocation de ressources et ses principales incidences prévues.

### Changements de la structure organisationnelle

255. À la lumière des compressions budgétaires et des analyses indiquées ci-dessus, la structure organisationnelle proposée pour 2008-2009 est très différente de la structure actuelle. Les principaux changements qu'il est proposé d'apporter à la structure de l'Organisation sont les suivants:

1. regroupement de l'actuel Département de la mobilisation de fonds et de la communication (FD), à l'exclusion de la Division de la communication (FDC, voir ci-dessous), avec le Secrétariat du Conseil d'administration (PDB) et la Division des relations extérieures (PDE) pour constituer un **Département des affaires extérieures et de la mobilisation des ressources**;
2. regroupement de l'actuel Département de l'administration (AD), à l'exclusion de la Division des services financiers (CFO, voir ci-dessous), et du Département des opérations (OD) pour constituer un **Département des opérations et de la gestion**;
3. rattachement direct à la Directrice exécutive des divisions suivantes: i) la nouvelle Division de la communication et de la stratégie en matière de politiques publiques (anciennement FDC); ii) la Division des politiques, de la planification et des stratégies, élément de la Division des politiques, des stratégies et de l'appui aux programmes (PDP) dont les attributions techniques et les responsabilités en matière d'appui aux programmes seront regroupées avec celles de la Division de la conception et de l'appui aux programmes; et iii) la Division des services financiers et juridiques; et
4. création d'une région Afrique australe, orientale et centrale.

<sup>23</sup> Pour des raisons pratiques, les dépenses AAP de la direction générale et des bureaux de pays n'ont pas été prises en compte lors de l'établissement des priorités, bien qu'il ait été formulé dans les deux cas une recommandation globale concernant les ressources à leur allouer.

<sup>24</sup> Ce groupe était composé de deux directeurs régionaux, de trois directeurs de pays et de cinq autres cadres supérieurs.



256. La nouvelle structure organisationnelle résultant de ces changements est exposée à l'annexe VIII.
257. Ces changements organisationnels et compressions budgétaires ont une incidence sur le nombre de postes des différents services de l'Organisation. Globalement, le nombre de postes d'agents recrutés au niveau international a été réduit de 22 pour cent: les réductions les plus marquées intéressent Rome et les bureaux de liaison, avec 23 pour cent, suivi par les bureaux régionaux, avec 22 pour cent. Dans le cas des bureaux de pays, le nombre de postes de cette catégorie relevant du budget AAP a été réduit de 18 pour cent.
258. Par ailleurs, le nombre de postes d'agents des services généraux à Rome relevant du budget AAP a été réduit de 22 pour cent et celui des postes d'agents nationaux financés au moyen du budget AAP de 11 pour cent.
259. Le tableau IV.1 récapitule les réductions de postes dans l'ensemble de l'Organisation.

<b>TABLEAU IV.1: NOMBRE DE POSTES PAR LIEU D'AFFECTION*</b>			
	<b>Nombre de postes 2006-2007</b>	<b>Nombre de postes 2008-2009</b>	<b>% de réduction</b>
Rome et bureaux de liaison - postes d'agents recrutés au niveau international	431	331	23
Rome et bureaux de liaison - postes d'agents des services généraux	365	283	22
Bureaux régionaux - postes d'agents recrutés au niveau international	101	79	22
Bureaux de pays - postes d'agents recrutés au niveau international	115	95	18
Agents nationaux	601	536	11
<b>Total</b>	<b>1 613</b>	<b>1 324</b>	<b>18</b>

\* Reflète le lieu d'affectation du personnel plutôt que la dépendance hiérarchique.

260. Bien que le nombre de postes financés au moyen du budget AAP doive être réduit de 18 pour cent, l'impact de cette mesure sur les fonctionnaires du PAM – en particulier les fonctionnaires titulaires d'engagements de longue durée – sera bien moindre vu que le PAM a l'intention de gérer ces suppressions de poste au moyen de programmes de départs anticipés, d'un redéploiement du personnel et d'autres initiatives destinées à en minimiser l'impact.
261. Les dépenses de personnel ont considérablement augmenté depuis l'exercice biennal 2006- 2007, surtout dans le cas des postes d'agents recrutés au niveau international et des postes d'agents des services généraux du Siège. Exprimée en dollars, l'augmentation globale des dépenses afférentes aux postes d'agents recrutés au niveau international au Siège est de 20 pour cent, et elle est de 28 pour cent pour les postes d'agents des services généraux du Siège. À titre de comparaison, les dépenses afférentes aux postes d'agents recrutés sur le plan international ont augmenté de 9 pour cent dans les bureaux de pays et de 17 pour cent dans les bureaux régionaux.

## Projet de budget AAP pour l'exercice biennal 2008–2009

262. Le tableau IV.2 compare le projet de budget AAP pour 2008–2009, par rubrique budgétaire, avec les postes et les coûts effectifs de l'exercice 2004–2005 et les estimations correspondantes pour l'exercice 2006–2007.

<b>TABLEAU IV.2. BUDGET AAP, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE</b> (en milliers de dollars)									
	2004-2005			2006-2007			2008-2009		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Cadre organique	Total		Cadre organique	Total		Cadre organique	Total	
Appui aux programmes - Bureaux régionaux et bureaux de pays	203	805	129 524	212	817	127 134	165	644	103 756
Appui aux programmes - Siège	72	147	38 383	85	154	41 390	77	134	42 692
Gestion et administration	344	644	208 924	350	642	227 106	263	547	198 552
<b>TOTAL</b>	<b>619</b>	<b>1 596</b>	<b>376 831</b>	<b>647</b>	<b>1 613</b>	<b>395 630</b>	<b>505</b>	<b>1 324</b>	<b>345 000</b>

\* Le coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses.

263. Sont fournis ci-après de plus amples détails concernant chacune des principales rubriques budgétaires.

## APPUI AUX PROGRAMMES — BUREAUX REGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS

### Aperçu général

264. Pendant l'exercice biennal 2008–2009, la composante AAP du budget des services d'appui englobera 76 bureaux de pays et 5 bureaux régionaux<sup>25</sup>.

265. Le tableau IV.3 illustre la répartition des effectifs et des coûts par région, à l'intérieur de cette catégorie, pour l'exercice biennal 2008–2009, en comparaison des chiffres correspondants de 2004–2005 et de 2006–2007.

<sup>25</sup> À l'exclusion du Soudan. Bien que le Soudan soit géré comme un bureau régional, il reçoit au titre des dépenses AAP l'allocation correspondant aux bureaux de pays.



**TABLEAU IV.3. APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS,  
PAR RÉGION (en milliers de dollars)**

	2004-2005			2006-2007			2008-2009		
	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*	Nombre de postes		Coût total*
	Cadre organique	Total		Cadre organique	Total		Cadre organique	Total	
Asie (ODB)	30	116	18 530	38	127	20 007	31	108	18 398
Moyen-Orient, Asie centrale et Europe orientale (ODC)	37	156	23 765	35	152	21 713	24	113	14 372
Afrique de l'Ouest (ODD)	48	194	29 755	49	211	29 523	43	157	24 837
Afrique orientale et centrale (ODK)	32	124	19 496	33	106	18 874	S.O.	S.O.	S.O.
Afrique australe (ODJ)	28	104	17 182	28	110	16 878	S.O.	S.O.	S.O.
Afrique australe, centrale et orientale (Nouveau)	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	41	153	25 466
Amérique latine et Caraïbes (ODP)	28	112	19 001	29	111	18 139	25	112	16 177
Bureau régional du Soudan	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	1	1	506
Fonds pour la sécurité sur le terrain									2 000
Fonds pour imprévus sur le terrain			1 794			2 000			2 000
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>805</b>	<b>129 524</b>	<b>212</b>	<b>817</b>	<b>127 134</b>	<b>165</b>	<b>644</b>	<b>103 756</b>

\* Le coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses.

266. Le projet de budget de cette composante s'élève à 103,8 millions de dollars, contre un montant estimé à 127,1 millions de dollars pour l'exercice biennal 2006–2007, soit une diminution de 23,3 millions de dollars ou 18 pour cent.

### Bureaux de pays

267. Le nombre total de bureaux de pays prévu pour l'exercice biennal 2008–2009 est de 76. Le PAM, sans nécessairement avoir une présence permanente dans chaque pays, doit pouvoir leur fournir à tous une assistance si la nécessité s'en présente. Pour y parvenir, le PAM étudiera des moyens novateurs, y compris la formule consistant à "dédoubler" les directeurs de pays, pour garantir l'efficacité et l'efficience des activités au niveau des pays.



268. Dans une large mesure, le PAM alloue les crédits ouverts au budget AAP à ses bureaux de pays sur la base d'une structure standard applicable à tous les pays de dimensions similaires. Le tableau IV.4 indique quelles sont les quatre catégories de dimensions des bureaux de pays et les crédits qu'il est prévu de leur allouer au titre du budget AAP.

<b>TABLEAU IV.4: STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS</b>		
<b>Dimension du pays</b>	<b>Allocation de crédits au titre du budget AAP</b>	<b>Nombre de bureaux de pays</b>
Grand	Un directeur de pays	24
Moyen	Un directeur de pays plus 300 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents nationaux financés au moyen du budget AAP.	15
Petit	Un directeur de pays plus un fonctionnaire du cadre organique plus 400 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents nationaux financés au moyen du budget AAP.	18
Très petit	Un directeur de pays plus un fonctionnaire du cadre organique plus 400 000 dollars pour les dépenses locales de fonctionnement, y compris les agents nationaux financés au moyen du budget AAP. Lorsqu'ils pourront être gérés comme il convient d'ailleurs, quelques bureaux recevront une allocation moindre.	19
		76

269. Le PAM envisage de conserver un directeur à plein temps dans les pays où le volume des opérations le justifie et des accréditations multiples dans les bureaux de pays où ce dernier ne justifie pas à l'heure actuelle une présence permanente. Il prévoit également de réduire les dépenses locales de fonctionnement pour les bureaux de pays de moyenne et grande dimension.

270. Une possibilité pour certains bureaux consistera à les gérer dans le contexte des options qu'offrent les processus de réforme du système des Nations Unies au niveau des pays, comme la formule – mais il pourra y en avoir d'autres – du Bureau commun des Nations Unies approuvée par l'Assemblée générale en 2004 lors de son examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement. Le PAM s'emploiera à mettre en œuvre cette stratégie en coordination avec ses partenaires, aussi bien à l'échelon local que par le biais des organes interorganisations de coopération.

### **Fonds pour imprévus sur le terrain**

271. Depuis l'élaboration du Plan de gestion pour 2006–2007, le PAM administre un Fonds pour imprévus sur le terrain afin de pouvoir faire face aux besoins pouvant surgir inopinément sur le terrain. Pendant la période 2006–2007, ce fonds a été utilisé pour couvrir divers coûts imprévus, comme les coûts afférents à un accident d'avion, à la réduction de certains bureaux, à des évacuations pour raisons médicales et à d'autres événements. Ce fonds, d'un montant total de 2 millions de dollars, a constitué pour le PAM un moyen flexible de faire face rapidement à des besoins imprévus.



272. Pour l'exercice biennal 2008–2009, il est envisagé de maintenir le niveau du Fonds pour imprévus sur le terrain à 2 millions de dollars.

### **Fonds pour la sécurité sur le terrain**

273. Dans le cadre du Plan de gestion pour 2004–2005, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un Fonds distinct pour la sécurité qui, à partir de l'exercice biennal 2008–2009, sera intégré au budget AAP.

274. Étant donné la priorité élevée que revêt la sécurité opérationnelle dans les secteurs où opère le PAM et les menaces auxquelles le personnel sur le terrain continue d'être sujet, le PAM a l'intention de réévaluer la situation de tous les bureaux de pays pendant l'exercice biennal à venir afin de veiller à ce que tous continuent de respecter les normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS).

275. Les crédits budgétaires prévus à ce titre sont également destinés à financer les dépenses afférentes à l'organisation de cours de formation à la sécurité portuaire et maritime ainsi qu'à la sécurité des transports aériens. Ils serviront également à financer la formation continue des agents de sécurité, la formation que doivent suivre les agents de sécurité sur le terrain nouvellement recrutés pour obtenir l'agrément du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et la formation des coordonnateurs des questions de sécurité.

276. Pour l'exercice biennal 2008–2009, il est prévu de maintenir le niveau du Fonds pour la sécurité sur le terrain à 2 millions de dollars.

### **Bureaux régionaux**

277. Le chapitre III décrivait le contexte dans lequel opère chaque bureau régional. Les bureaux régionaux ont pour tâche de superviser et d'appuyer les activités des bureaux de pays et, bien que l'étendue des services d'appui varie selon les bureaux, ils prêtent leur concours aux bureaux de pays dans les domaines suivants:

1. intervention rapide et efficace lorsque surgissent des situations d'urgence;
2. planification des interventions en cas d'urgence, afin que les plans élaborés soient constamment tenus à jour pour tous les bureaux de pays;
3. évaluation des besoins et analyse et cartographie de la vulnérabilité (ACV) lorsque le bureau de pays ne dispose pas de moyens propres dans ces domaines, spécialement en situation d'urgence;
4. conception des programmes conformément aux politiques et directives du PAM.

278. Les bureaux régionaux jouent également un rôle essentiel en veillant à ce que le soutien logistique soit adéquat, à ce que les couloirs servant d'itinéraire de transport soient gérés comme il convient et à ce que les achats locaux de produits alimentaires soient effectués correctement. Chaque bureau régional s'assure, dans le cadre de son rôle de supervision financière, que les ressources allouées à sa région sont administrées et utilisées de manière efficace et opportune et que les stratégies de relations avec les médias et les stratégies de sensibilisation élaborées pour appuyer les opérations des bureaux de pays sont dûment mises en œuvre. La plupart des bureaux régionaux fournissent également une assistance aux bureaux de pays dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC), de la gestion des ressources humaines et des activités de mobilisation des ressources au plan régional.

279. Les réductions les plus importantes des crédits alloués aux bureaux régionaux au titre du budget AAP sont prévues pour les bureaux du Caire, de Kampala et de Johannesburg.



280. Les dimensions du bureau du Caire seront réduites pour tenir compte de la moindre ampleur des opérations menées ces dernières années dans cette région.
281. Les bureaux régionaux de Kampala et de Johannesburg seront fusionnés. Le Secrétariat a entrepris une étude approfondie de cette fusion, qui exigera une planification judicieuse pour faciliter la transition.

## APPUI AUX PROGRAMMES – SIEGE

### Aperçu général

282. Le nouveau Département des opérations et de la gestion est le résultat du regroupement des anciens Département des opérations et Département de l'administration, à l'exclusion de l'ancienne Division des services financiers.
283. Comme indiqué dans le Plan de gestion pour 2006–2007, le PAM a entrepris de regrouper sous l'égide ce département l'ensemble des services techniques d'appui aux activités sur le terrain, conformément aux résultats de l'analyse des opérations entreprise pour améliorer l'efficacité et la ponctualité de l'appui technique fourni aux bureaux de pays.
284. Le tableau IV.5 illustre le projet de budget des services d'appui du Siège pour l'exercice biennal 2008–2009, dépenses de personnel et autres dépenses confondues, en comparaison des chiffres effectifs de 2004–2005 et des coûts estimatifs de 2006–2007.

**TABLEAU IV.5: APPUI AUX PROGRAMMES — SIÈGE (en milliers de dollars)**

	Chiffres effectifs 2004–2005			Estimations 2006-2007			Projections 2008-2009		
	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total
	Cadre organique	Total		Cadre organique	Total		Cadre organique	Total	
Département des opérations et de la gestion, Bureau du SSG	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	5	8	3 356
Conception et appui aux programmes	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	37	57	19 282
Division du transport et de la logistique	34	74	15 082	51	91	22 021	35	69	20 054
Département des opérations, Bureau du Vice-Directeur exécutif	8	19	5 639	8	17	5 113	S.O.	S.O.	S.O.
Gestion des programmes	16	35	12 341	12	27	7 485	S.O.	S.O.	S.O.
Analyse, évaluation et préparation des interventions	14	19	5 321	14	19	6 771	S.O.	S.O.	S.O.
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>147</b>	<b>38 383</b>	<b>85</b>	<b>154</b>	<b>41 390</b>	<b>77</b>	<b>134</b>	<b>42 692</b>

285. Le projet de budget des services d'appui aux programmes au Siège est de 42,7 millions de dollars, contre 41,4 millions de dollars pour l'exercice biennal 2006-2007, soit une progression de 1,3 million de dollars.

### **Bureau du SSG chargé des opérations et de la gestion**

286. Le Bureau du SSG chargé des opérations et de la gestion guide dirige et appuie les activités des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des divisions compétentes du Siège. Son but est de garantir la réalisation des objectifs opérationnels de l'Organisation et l'excellence de ses activités grâce à une conception optimale des programmes et de veiller au respect des normes de qualité. Pour rationaliser le système de contrôle, un directeur adjoint assistera le SSG chargé des opérations et de la gestion.

### **Division de la conception et de l'appui aux programmes**

287. La nouvelle Division de la conception et de l'appui aux programmes regroupe tous les services fournis pour l'appui aux programmes du PAM dans les domaines de l'ACV, de la lutte contre le VIH, de la nutrition, de l'alimentation scolaire, de la promotion de l'égalité entre les sexes, de la planification des interventions en cas d'urgence, de l'évaluation et de la gestion des programmes.

288. La Division a essentiellement pour mission de veiller à la qualité des analyses et des évaluations afin d'éclairer les décisions concernant les opérations et les programmes, de faciliter une alerte rapide, de contribuer à planifier à l'avance les interventions et à en garantir l'efficacité.

289. En outre, la Division assure la liaison entre les services du Siège et les bureaux de pays et bureaux régionaux afin de les aider à gérer les ressources allouées aux projets et à en superviser l'utilisation.

290. La Division fournit des indications normatives et un appui technique dans des domaines comme la planification des interventions en cas d'urgence, notamment au moyen de missions d'appui aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux, sur demande. Elle participe aux initiatives interorganisations de planification des interventions en cas d'urgence et continuera d'assurer au nom du PAM la coprésidence du Sous-Groupe de travail sur la planification et la préparation des interventions en cas d'urgence du Comité permanent interorganisations. La Division a également été chargée d'introduire et d'administrer toute la série de procédures spéciales et de protocoles qui entrent en jeu lorsqu'une situation d'urgence est déclarée afin d'accélérer les opérations en présence de crises de grande envergure.

291. Le PAM a l'intention de constituer un comité chargé de superviser le transfert des responsabilités en matière de formulation des politiques de la Division des politiques, de la planification et des stratégies à la Division de la conception et de l'appui aux programmes.



## Division du transport et de la logistique

292. La Division du transport et de la logistique est au cœur de l'appareil logistique du PAM. Elle fournit différents services pour appuyer les opérations du PAM, notamment en matière de soutien logistique et de préparation des interventions en cas de catastrophe, et aide à faire en sorte que les produits alimentaires soient achetés et transportés aussi rapidement et aussi économiquement que possible. En outre, la Division coordonne les services communs des Nations Unies, comme le Centre logistique commun des Nations Unies (UNJLC) et les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, pour le compte de plusieurs organismes du système. Enfin, la Division est chargée de coordonner les activités du module de la logistique du système des Nations Unies.
293. La Division met à la disposition des bureaux de pays et des autres unités opérationnelles les outils et les informations dont ils ont besoin pour superviser et gérer toutes les activités liées à la chaîne d'approvisionnement et les risques connexes.
294. Enfin, la Division s'emploie, par ses analyses, à faciliter la gestion des services de transport et des services logistiques du PAM, et notamment l'administration du système de suivi des produits, qui servira pendant l'exercice biennal à superviser les mouvements de 7,8 millions de tonnes de produits alimentaires, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et l'introduction des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS).

---

## GESTION ET ADMINISTRATION

### Aperçu général

295. Cette composante du budget AAP englobe les dépenses de gestion, notamment celles encourues par le Bureau du Directeur exécutif, le Bureau de l'évaluation, le Bureau de l'Inspecteur général et la Division des services de contrôle et le nouveau Département des affaires extérieures et de la mobilisation des ressources, produit de la fusion du Département de la mobilisation de fonds et du Département des politiques et des affaires extérieures.
296. Cette section englobe également les dépenses afférentes à la Division des services financiers et juridiques, à la Division des technologies de l'information et des communications, à la Division des ressources humaines et à la Division des services de sécurité et de gestion, qui constituent la composante administration du projet de budget AAP.
297. Le tableau IV.6 décompose le nombre total de postes et le total des coûts pour l'exercice biennal 2008–2009, en comparaison des chiffres effectifs de 2004–2005 et des estimations pour 2006–2007.

TABLEAU IV.6: GESTION ET ADMINISTRATION (en milliers de dollars)

	2004–2005 chiffres effectifs			2006–2007 estimations			2008–2009 projections		
	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total
	Cadre org.	Total		Cadre org.	Total		Cadre org.	Total	
Bureau du Directeur exécutif	10	19	8 578	20	32	12 043	15	28	11 882
Bureau du Médiateur	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	1	2	875
Division des politiques, de la planification et des stratégies	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	11	13	5 940
Division de la communication et de la stratégie en matière de politiques publiques	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	19	30	11 563
Bureau de l'Inspecteur général et Division des services de contrôle	16	24	7 300	20	30	9 706	20	28	10 641
Bureau de l'évaluation	7	11	6 270	8	11	6 582	8	12	5 401
Bureau du SSG chargé des affaires extérieures et de la mobilisation des ressources	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	3	6	2 042
Secrétariat du Conseil d'administration	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	8	22	6 800
Division des affaires interorganisations et des relations avec les ONG	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	12	21	7 704
Division des relations avec les gouvernements donateurs	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	31	57	18 896
Division des relations avec les donateurs du secteur privé	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	1	2	1 472
<i>Dép. de la mobilisation de fonds</i>	69	118	38 527	75	116	48 612	S.O	S.O	S.O
<i>Dép. des politiques et des affaires extérieures</i>	62	106	39 265	61	103	36 850	S.O	S.O	S.O
<b>Total partiel, Gestion</b>	<b>164</b>	<b>278</b>	<b>99 940</b>	<b>184</b>	<b>292</b>	<b>113 792</b>	<b>129</b>	<b>221</b>	<b>83 215</b>
Division des ressources humaines	39	94	28 613	44	94	26 451	38	89	20 307
Division des technologies de l'information et des communications	85	120	36 422	56	82	35 614	44	77	30 586
Division des services de sécurité et de gestion	14	58	22 314	13	57	20 548	12	65	21 745
<i>Bureau du Directeur financier</i>	31	73	15 052	43	92	18 181	S.O	S.O	S.O
<i>Bureau des services juridiques</i>	10	18	2 901	9	23	5 832	S.O	S.O	S.O
Division des services financiers et juridiques	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	S.O	41	95	23 904
<i>Bureau de la Directrice exécutive adjointe chargée de l'administration</i>	1	3	674	1	2	1 007	S.O	S.O	S.O
<b>Total partiel, Administration</b>	<b>180</b>	<b>366</b>	<b>105 975</b>	<b>166</b>	<b>350</b>	<b>107 634</b>	<b>134</b>	<b>326</b>	<b>96 542</b>
Ouvertures de crédits au niveau central/coûts de réaffectation			3 009			5 680			18 795
<b>TOTAL</b>	<b>344</b>	<b>644</b>	<b>208 924</b>	<b>350</b>	<b>642</b>	<b>227 106</b>	<b>263</b>	<b>547</b>	<b>198 552</b>

\* Le coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses et comprend les dépenses incompressibles.



298. Le budget des services de gestion et d'administration pour l'exercice biennal 2008–2009 s'élève à 198,6 millions de dollars au total, contre 227,1 millions de dollars pour 2006-2007, soit une réduction de 28,5 millions de dollars.

## **GESTION**

### **Bureau du Directeur exécutif**

299. Le Bureau du Directeur exécutif assiste la Directrice exécutive dans sa gestion de l'Organisation.
300. Le Bureau du Chef de Cabinet gère les affaires courantes du Bureau du Directeur exécutif. Un haut fonctionnaire de ce bureau sera désigné par la Directrice exécutive en tant que spécialiste de la déontologie.
301. Un fonctionnaire de niveau SSG au Bureau du Directeur exécutif apportera à la Division des politiques, de la planification et des stratégies un ancrage plus solide sur le terrain et renforcera, à un niveau élevé, les capacités d'intervention stratégique du PAM pour trouver des solutions à la faim et réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement.

### **Bureau du Médiateur**

302. Le Bureau du Médiateur aide les fonctionnaires à résoudre de manière informelle les problèmes ou conflits liés à leur travail. Il s'emploie à éviter que ces conflits, en s'aggravant, n'entravent la bonne marche de l'Organisation et donnent lieu à des plaintes formelles contre le PAM; il est à la pointe des efforts déployés dans ce domaine par les organismes des Nations Unies.

### **Division des politiques, de la planification et des stratégies**

303. La Division des politiques, de la planification et des stratégies, gardienne de l'orientation stratégique du PAM, est chargée de définir et de formuler les politiques devant guider toutes les activités du Programme. En outre, c'est la Division qui rédige le Plan stratégique et en suit l'exécution et qui élabore le Rapport annuel sur les résultats.

### **Division de la communication et de la stratégie en matière de politiques publiques**

304. La Division de la communication et de la stratégie en matière de politiques publiques supervise la mise en œuvre d'une large stratégie de communication visant à sensibiliser les donateurs aussi bien privés que publics, de même que le public en général, à l'action menée par le PAM en entretenant des relations avec les médias, en menant une action de sensibilisation et de publicité, en établissant des contacts avec les sociétés et en diffusant sur Internet des informations concernant les activités et les politiques du PAM.

### **Bureau de l'Inspecteur général et Division des services de contrôle**

305. Le Bureau de l'Inspecteur général et la Division des services de contrôle fournissent des services de supervision, d'inspection et d'enquête et, par le biais de la vérification interne des comptes, donne à la Directrice exécutive l'assurance que les mécanismes de contrôle et les procédures mises en place pour régir les activités du PAM fonctionnent comme ils le doivent. Par le biais du Bureau des inspections et des enquêtes, la Division veille à ce que



toutes les allégations d'irrégularités fassent l'objet d'une enquête approfondie. En outre, elle formule à l'intention de la Directrice exécutive des recommandations tendant à améliorer l'efficacité et l'efficacité des opérations et des mécanismes de contrôle du PAM. L'Inspecteur général rend compte au Conseil d'administration de ses inspections et de ses enquêtes conformément au paragraphe b) viii) de l'article VI.2 du Statut, à l'article 12.1 du Règlement financier relatif aux contrôles internes et à la Règle de gestion financière 112.36.

306. Le Bureau de l'Inspecteur général et la Division des services de contrôle veillent à ce que les pratiques optimales soient suivies en matière de transparence et d'obligation redditionnelle.

### **Bureau de l'évaluation**

307. Ce Bureau réalise lui-même des évaluations et fournit un appui pour les évaluations décentralisées. En outre, conformément à la stratégie qu'il a élaborée pour améliorer l'efficacité des évaluations, il appuie le processus continu de renforcement de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage, et encourage les améliorations et les réformes.
308. Les évaluations que le Bureau envisage de mener à bien pendant l'exercice biennal 2008–2009 contribueront à renforcer l'obligation redditionnelle et à faciliter l'apprentissage au niveau opérationnel et au niveau de l'Organisation dans son ensemble. Les évaluations réalisées peuvent être classées en trois catégories, à savoir les évaluations stratégiques, les évaluations au niveau des pays et les évaluations d'opérations spécifiques, ayant chacune un objectif de gestion distinct. Le Bureau doit également fournir des services d'appui pour les évaluations décentralisées, qui sont devenues un aspect important du cadre d'obligation redditionnelle et d'apprentissage du PAM.
309. Le programme de travail détaillé du Bureau de l'évaluation pour 2008–2009 est fourni à l'annexe III.

### **Département des affaires extérieures et de la mobilisation des ressources**

310. Le nouveau Département des affaires extérieures et de la mobilisation des ressources est le résultat de la fusion de l'ancien Département de la mobilisation de fonds et de la communication et de divers éléments de l'ancien Département des politiques et des affaires extérieures. Ce nouveau département sera responsable de toutes les relations avec les donateurs, des affaires interorganisations et des relations avec les membres du Conseil d'administration.

### **Bureau du SSG chargé des affaires extérieures et de la mobilisation des ressources**

311. Le Bureau du SSG chargé des affaires extérieures et de la mobilisation des ressources donne des avis et des orientations au Département et en assure la supervision et la direction. Il guide les efforts visant à mobiliser des ressources suffisantes pour faire face aux besoins identifiés dans le cadre de tous les programmes et de toutes les opérations approuvés, s'emploie à associer les décideurs et les parties prenantes à la lutte contre la faim et guide les politiques et stratégies de l'Organisation en matière de mobilisation de fonds.



## **Secrétariat du Conseil d'administration**

312. Le Secrétariat du Conseil d'administration facilite l'interaction entre la direction du PAM et le Conseil d'administration afin de maximiser l'efficacité des mécanismes de gouvernance du PAM. Ses activités répondent presque exclusivement à la demande. Le Secrétariat du Conseil d'administration est chargé d'administrer les réunions du Conseil d'administration et de son Bureau, d'en assurer le service, de faciliter les consultations informelles, d'assurer la coordination avec les autres organismes des Nations Unies en ce qui concerne les questions qui intéressent le Conseil, d'organiser des visites sur le terrain pour les membres du Conseil d'administration et de fournir des services de traduction dans toutes les langues du Conseil.

## **Division des affaires interorganisations et des relations avec les ONG**

313. La Division des affaires interorganisations et des relations avec les ONG a principalement pour mission de nouer et de consolider des partenariats avec les autres organismes des Nations Unies, les organisations internationales et régionales et les organisations non gouvernementales (ONG). Elle gère les relations que le PAM entretient avec ses partenaires dans le monde entier et guide la coordination et l'actualisation de la stratégie du PAM concernant les questions liées à la réforme de l'Organisation des Nations Unies. La Division représente le PAM aux réunions interorganisations et intergouvernementales concernant les questions humanitaires et les questions de développement. Elle s'emploie à susciter une prise de conscience, un appui et une visibilité accrus pour sensibiliser les États Membres qui participent aux réunions des instances intergouvernementales à l'action menée par le PAM et aux questions liées à la lutte contre la faim.

## **Division des relations avec les gouvernements donateurs**

314. La Division des relations avec les gouvernements donateurs s'emploie, en menant une stratégie dynamique de relations et de liaison avec les gouvernements des pays qui versent des contributions au PAM, à mobiliser des ressources suffisantes pour couvrir intégralement les besoins identifiés dans le cadre du programme de travail approuvé par le Conseil d'administration du PAM. La tâche de la Division consiste essentiellement à s'efforcer d'attirer un financement répondant aux principes de "bonnes contributions humanitaires" (c'est-à-dire des contributions flexibles et pluriannuelles) et à identifier de nouvelles possibilités de financement.

## **Division des relations avec les donateurs du secteur privé**

315. La Division des relations avec les donateurs du secteur privé dirige l'ensemble des opérations menées dans le monde pour mobiliser des ressources dans le secteur privé. Elle est chargée d'établir et de gérer des relations avec les donateurs du secteur privé, notamment en élaborant des politiques et des normes touchant les relations avec cette catégorie de donateurs. Elle est également chargée de produire des matériels de publicité et de mobilisation de fonds ainsi que de gérer les contributions en ligne. La stratégie globale concernant les relations avec le secteur privé, laquelle comportera notamment une proposition de financement, doit être soumise à l'approbation du Conseil d'administration à sa session de février 2008.



## ADMINISTRATION

316. Les divisions administratives, à l'exception de la Division des services financiers et juridiques, font partie du Département des opérations et de la gestion. Elles ont pour mission de veiller à ce que les services d'appui administratif requis soient fournis efficacement.

### Division des ressources humaines

317. La Division des ressources humaines s'attache à recruter et à fidéliser du personnel compétent en tenant dûment compte de la nécessité de garantir l'équilibre entre les sexes et une représentation géographique équitable du personnel.

318. La Division a essentiellement cinq attributions: 1) administrer le personnel en gérant les engagements, les traitements et les indemnités; 2) gérer les effectifs en analysant les tendances et les prévisions en ce qui concerne les compétences requises, en reflétant les stratégies de l'Organisation dans les pratiques suivies en matière de recrutement et de sélection du personnel, d'organisation des carrières et de planification de la rotation du personnel ainsi que de gestion des performances, en donnant des avis sur le comportement professionnel des fonctionnaires et les mesures disciplinaires et en facilitant les relations entre le personnel et l'Administration; 3) offrir aux membres du personnel des possibilités d'apprendre et de se perfectionner; 4) veiller au bien-être du personnel en fournissant des services de conseils et des services médicaux; et 5) donner des indications et des avis en matière de stratégies et de politiques concernant les ressources humaines.

319. Dans le cadre des initiatives prises par le PAM pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de ses activités, la Division a l'intention, pendant l'exercice biennal, de faire effectuer certaines tâches administratives dans des localités où les coûts sont moindres.

### Division des technologies de l'information et des communications

320. La Division des technologies de l'information et des communications fournit des services d'appui informatique pour la réalisation des activités de l'Organisation et gère une infrastructure et un environnement informatiques mondiaux en veillant à ce que des services informatiques de haute qualité soient constamment disponibles pour faciliter des communications efficaces entre les divers services de l'Organisation ainsi qu'avec les milieux d'affaires.

321. La Division détermine les orientations stratégiques des technologies de l'information et des communications dans le monde et s'emploie à faciliter les opérations du PAM en renforçant les capacités des systèmes informatiques à la lumière des besoins de l'Organisation. Elle réduit les coûts des opérations en améliorant la rentabilité des services informatiques fournis dans les différentes régions du monde. En outre, la Division s'attache à resserrer les liens de coordination des activités interorganisations et à renforcer les moyens d'intervention rapide du PAM. Elle appuie, administre et développe les mécanismes de gestion des activités et du personnel du PAM au moyen de différents programmes, services, outils et matériels de communication. En particulier, la Division fournit des services dans les domaines suivants: préparation et soutien des interventions en cas d'urgence; recherche de solutions aux problèmes opérationnels; Foodsat; réseau téléphonique interne du PAM; courriel Lotus Notes; Réseau mondial et système d'information du PAM (WINGS); mise au point et administration du système WFPgo et du site Web du PAM; service d'appui aux usagers des systèmes informatiques; programme de formation des responsables des TIC des bureaux de pays; achat, maintenance et



exploitation des matériels informatiques; achats de licences pour les logiciels utilisés par le PAM; et élaboration de normes et de programmes de formation dans le domaine de l'informatique.

322. Le PAM est l'organisme chef de file du module des télécommunications d'urgence du système des Nations Unies, qui est géré par la Division.

### **Division des services de sécurité et de gestion**

323. La Division des services de sécurité et de gestion fournit une large gamme de services dans les domaines de la sécurité ainsi que de l'achat de biens et de services, dont certains seront assurés à partir de localités offshore; de l'entretien des bâtiments et de l'infrastructure; de l'administration et de la formulation des politiques; et de l'appui à la prise de décisions au niveau de la direction générale. Elle appuie l'exécution des programmes du PAM en fournissant au Siège des services d'un bon rapport coût-efficacité, en mettant en œuvre des initiatives pour automatiser et rationaliser les processus administratifs et en assurant, au niveau interorganisations, la direction des services fournis dans les domaines de la sécurité, de la gestion des bâtiments, des services et des locaux communs, de l'achat de biens et de services et des voyages. La Division est également chargée d'assurer la liaison entre l'Organisation et le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies afin de garantir la sûreté et la sécurité du personnel du PAM dans tous les secteurs opérationnels.

### **Division des services financiers et juridiques**

324. La Division des services financiers et juridiques est responsable de la gestion financière d'ensemble du PAM et elle est chargée de fournir des avis stratégiques, d'élaborer des politiques et de guider les activités concernant les questions financières, budgétaires et juridiques. Ses trois principaux bureaux sont le Bureau de la comptabilité, le Bureau de la trésorerie et des paiements et le Bureau du budget et de la planification financière.
325. Le Bureau de la comptabilité est responsable de la comptabilité et des rapports aux donateurs et est en outre chargé de fournir un appui et des avis concernant les questions financières aux directeurs de programmes du Siège et des bureaux de terrain ainsi que d'élaborer des rapports de supervision de la gestion financière et de contrôler la suite qui y est donnée. En outre, il assure la coordination avec le Commissaire aux comptes, veille à ce que les recommandations issues des audits soient appliquées et dirige l'application des normes IPSAS. Ses principaux produits sont notamment les états financiers vérifiés, les rapports aux donateurs et les rapports comptables sur l'exécution du budget.
326. Le Bureau de la trésorerie et des paiements est responsable des états de paie et des services de paiement ainsi que de la gestion des liquidités, de la trésorerie et des opérations de placement.
327. Les principales attributions du Bureau du budget et de la planification financière sont de fournir à la direction générale du PAM et aux principales parties prenantes les informations comptables dont elles ont besoin pour prendre leurs décisions ainsi que de préparer les documents de caractère budgétaire soumis au Conseil d'administration, y compris le Plan de gestion de l'exercice biennal. En outre, c'est ce Bureau qui est chargé de suivre les coûts de l'Organisation et de gérer le Mécanisme de préfinancement et le Mécanisme d'avances au titre des CAD.

328. Le Bureau des services juridiques a principalement pour rôle de porter à l'attention de la direction du PAM les incidences juridiques de toutes ses activités, tout en veillant à protéger la position du Programme et à limiter les risques auxquels il peut être exposé sur le plan juridique. Il veille simultanément à sauvegarder les intérêts du PAM dans le domaine contractuel, donne des avis juridiques au personnel du Programme et cherche, dans tous les cas où cela est possible, à recouvrer les montants dus à l'Organisation. Le Bureau fournit à la fois des avis juridiques concernant les questions liées au personnel et des services juridiques pour les questions touchant les affaires statutaires et les activités de transport maritime et activités commerciales du Programme. Il assure la liaison avec les services juridiques des autres organismes des Nations Unies, donne les instructions voulues aux juristes externes dont le PAM a retenu les services et coordonne les activités concernant les éventuels procès et différends auxquels le PAM peut être partie.
329. En outre, la Division coordonne les activités des fonctionnaires internationaux chargés des finances, dont elle assure la supervision technique dans les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les bureaux de liaison. Pendant l'exercice biennal 2008–2009, la Division envisage de faire exécuter certaines de ces tâches dans des bureaux du PAM où les coûts sont moins élevés.
330. Pendant l'exercice biennal, le PAM a l'intention de renforcer la gestion financière et les mécanismes de supervision et de contrôle au niveau de l'ensemble de l'Organisation. Le Directeur financier s'emploiera en particulier à analyser et à réduire, en fournissant des avis appropriés, tout risque financier auquel l'Organisation est exposée et assurera la supervision de l'ensemble des ressources financières du PAM.

### **Dépenses incompressibles et autres ouvertures de crédits au niveau central**

331. Ce sous-chapitre comprend les dépenses incompressibles et les autres ouvertures de crédits gérées au plan central, ces derniers étant imputés à la rubrique Gestion et administration.
332. Le tableau IV.7 ci-après offre une comparaison des ressources requises pour couvrir cette catégorie de dépenses pour l'exercice biennal 2008–2009 et des dépenses estimatives de 2006–2007.

<b>TABLEAU IV.7: DÉPENSES INCOMPRESSIBLES ET AUTRES OUVERTURES DE CRÉDITS AU NIVEAU CENTRAL</b>		
	<b>Estimations 2006-2007</b>	<b>Projet de budget 2008-2009</b>
Services fournis par la FAO	-	2 112 000
Enquête sur les conditions d'emploi locales	150 000	195 000
Centre d'évaluation du Coordonnateur régional du PNUD	-	200 000
Programmes pour le personnel de l'ONU	-	300 000
Commission de la fonction publique internationale	650 000	900 000
Groupe de la direction générale	-	233 000
Assurance contre les actes délictueux	2 000 000	1 500 000
Assurance responsabilité aux tiers	620 000	340 000
Assurance pour les voyages en mission	30 000	50 000
Services juridiques fournis par la FAO	130 000	310 000
Contribution du compte d'auto-assurance	(800 000)	-
Réunion mondiale des cadres	650 000	520 000
Audit externe	500 000	800 000
Conseil des chefs de secrétariat	300 000	615 000
Corps commun d'inspection	1 250 000	1 475 000
Comité permanent de la nutrition	200 000	100 000
Fonds pour imprévus du Siège	-	2 395 000
Coûts de réaffectation	-	6 750 000
<b>TOTAL</b>	<b>5 680 000</b>	<b>18 795 000</b>

333. La plupart des dépenses imputées au Fonds de l'administration centrale correspondent aux parts revenant au PAM de dépenses engagées par l'administration centrale d'autres organes des Nations Unies, de même que les primes afférentes aux polices d'assurance contractées par le PAM (assurance contre les actes délictueux, assurance responsabilité aux tiers et assurance pour les voyages en mission). Le budget de l'administration centrale prévoit des crédits pour une réunion mondiale des cadres qu'il est prévu d'organiser en septembre 2008 en vue de définir les orientations que devra suivre la direction du PAM à la lumière du nouveau Plan stratégique qui doit être soumis à l'approbation du Conseil d'administration à sa session de juin 2008. Il prévoit également un Fonds pour imprévus du Siège visant à faire face aux besoins qui pourront surgir pendant l'exercice biennal sans devoir modifier les allocations de crédits existantes. Au cours des deux derniers exercices



biennaux, le PAM a dû revoir le budget AAP six à huit mois seulement après le début de l'exercice. En disposant d'un fonds pour imprévus d'un montant limité, le PAM pourrait faire face aux besoins imprévus sans devoir entreprendre une révision complète du budget. Les coûts de réaffectation imputables au budget AAP étaient précédemment incorporés aux coûts standard des postes, mais ils seront désormais gérés par le biais d'un fonds central afin de mieux maîtriser les dépenses.

## Fonds pour la transition

334. Le Secrétariat considère que l'exécution du budget AAP, de 345 millions de dollars, exigera la création d'un Fonds pour la transition pour faciliter les compressions budgétaires. Les objectifs de ce fonds seraient les suivants:
- Ménager au Secrétariat la marge de manœuvre nécessaire pour gérer les problèmes d'infrastructure, de dotation en personnel et de réaffectation qui résulteront de la réduction substantielle du nombre de postes dans certains services du PAM; et
  - Permettre au Secrétariat de couvrir certaines dépenses initiales liées à la décision de faire exécuter certaines tâches actuellement réalisées au Siège, à Rome, dans des localités moins coûteuses afin de permettre des économies à long terme.
335. L'exécution du budget AAP pour l'exercice biennal 2008–2009 exigera un nombre considérable de réaffectations et certains départs. Les dépenses afférentes aux indemnités de départ seront couvertes au moyen de la réserve approuvée à cette fin par le Conseil d'administration en juin 2007<sup>26</sup>; selon les estimations du Secrétariat, les dépenses supplémentaires liées aux réaffectations découlant de la réduction du budget AAP se monteront à environ 3,4 millions de dollars.
336. Il faudra également financer pendant quelque temps un certain nombre de postes supprimés en attendant la réaffectation de leurs titulaires. Cela permettra au PAM de gérer méthodiquement la nouvelle dotation en effectifs. Le coût estimatif de ces mesures est de 4,5 millions de dollars.
337. Pour que l'Organisation puisse continuer de fonctionner comme il convient malgré la réduction des allocations budgétaires, le PAM devra également déplacer un certain nombre de postes, ce qui exigera des investissements dans les nouveaux lieux d'affectation. En outre, les locaux qui abritent les bureaux de Rome devront être réaménagés et un bâtiment devra être fermé. Le coût de ces mesures est estimé à 2,7 millions de dollars.
338. Le niveau estimatif total du Fonds pour la transition sera par conséquent de 10,6 millions de dollars, montant que le Secrétariat propose de financer au moyen de la portion non affectée du Fonds général.

## Stratégie de couverture de change des dépenses AAP

339. L'évolution du taux de change entre l'euro et le dollar des États-Unis influera très directement sur l'exécution du budget AAP entre son élaboration et le moment auquel les dépenses AAP seront encourues au cours de l'exercice biennal 2008–2009. Le budget AAP est établi dans la monnaie de compte, le dollar des États-Unis, mais comme le Siège du PAM se trouve en Europe, une large part des dépenses AAP sont encourues en euros.

---

<sup>26</sup> WFP/EB.A/2007/6-B/1.



340. Pour l'exercice biennal 2006-2007, le Secrétariat a atténué, au moyen d'opérations d'achat à terme d'euros, les incertitudes qui entourent le budget AAP. Cependant, il convient de noter que l'achat à terme d'euros peut entraîner soit une perte financière, soit un gain financier en fonction des fluctuations du marché des changes. Le principal avantage des opérations de couverture du risque de change est par conséquent de pouvoir planifier les dépenses sur une base plus certaine.
341. À l'heure de la publication du présent Plan de gestion, le dollar vient d'atteindre son niveau historique le plus bas par rapport à l'euro (1,41 dollar pour 1 euro). Le Secrétariat voit certes l'intérêt, aux fins de la planification, d'une opération de couverture du risque de change pour l'exercice 2008-2009, mais n'en est pas moins conscient du risque que représente une telle transaction. Si le dollar remontait après l'opération, il en résulterait un manque à gagner pour l'Organisation.
342. Par conséquent, au cours des mois à venir, le Secrétariat continuera de surveiller de près le marché des changes afin de décider des mesures les plus adaptées pour réduire les risques liés à la fluctuation du taux de change.

### **Part revenant au PAM des dépenses de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies – Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies**

343. Les organisations qui participent au système de gestion de la sécurité des Nations Unies sont collectivement responsables de la sûreté et de la sécurité du personnel des Nations Unies. Les dépenses afférentes aux mesures de sécurité sur le terrain sont réparties entre elles, les coûts centraux de gestion étant pris en charge par l'Organisation des Nations Unies. La formule de répartition des coûts est calculée sur la base du nombre de fonctionnaires en poste dans des pays non membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dont la sûreté et la sécurité relèvent de la responsabilité du système des Nations Unies.
344. Le PAM persiste à croire que les dépenses afférentes à la sûreté et à la sécurité du personnel devraient être couvertes au moyen du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies et non de contributions volontaires et ne cesse de défendre cette approche auprès des États membres. Entre-temps, le PAM doit prendre à sa charge la part qui lui revient des dépenses du système de gestion de la sécurité des Nations Unies.
345. Le budget du Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU de 2002 à 2009 est indiqué au tableau IV.8 ci-après. Le projet de budget pour les dépenses de sécurité sur le terrain pendant l'exercice biennal 2008-2009 est de 178,4 millions de dollars, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des Nations Unies. Ce chiffre ne reflète aucune augmentation réelle du budget de la répartition des coûts pour 2006-2007, soit 169,1 millions de dollars au total, mais pourra être ajusté à la lumière de facteurs comme l'inflation.
346. La part revenant au PAM au titre des dépenses de sécurité sur le terrain d'un budget total de 178,4 millions de dollars pour l'exercice biennal 2008-2009 est par conséquent estimée à 26,6 millions de dollars. Ce montant comprend le coût des services de trois conseillers principaux pour la sécurité du PAM, qui sont chargés de suivre l'exécution du programme de travail du Département de la sûreté et de la sécurité, de coordonner et d'analyser l'application des mesures de sécurité et de faire rapport à ce sujet, de définir les mesures de précaution à adopter, de préparer des programmes de formation à la sécurité et d'organiser le redéploiement immédiat du personnel dans des situations d'urgence.



<b>TABLEAU IV.8: DÉPENSES AFFÉRENTES AUX MESURES DE SÉCURITÉ SUR LE TERRAIN DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES (en millions de dollars)</b>		
	<b>Dépenses afférentes aux mesures de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies</b>	<b>Part revenant au PAM des dépenses afférentes aux mesures de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies</b>
2002-2003	42,9	6,5
2004-2005	113,1	13,2*
2006-2007	169,1	18,3
2008-2009 projections	178,4	26,6

\* Crédit de 3,2 millions de dollars ultérieurement reçus en 2006.

347. Le Plan de gestion pour 2006-2007 prévoyait que ces dépenses seraient imputées aux projets et recouvrées comme CAD, mais le Secrétariat, après analyse, est parvenu à la conclusion que cette formule était difficile à appliquer dans la pratique. Le Conseil d'administration a décidé que la part revenant au PAM du coût des mesures de sécurité du système des Nations Unies pour l'exercice biennal 2006-2007 serait financée au titre du Fonds général, comme cela avait été fait pendant l'exercice biennal 2004-2005 (WFP/EB.1/2007/6-A/1 et Corr.1). La part revenant au PAM des dépenses afférentes aux mesures de sécurité du système des Nations Unies pour 2006-2007 devrait être de l'ordre de 18,3 millions de dollars, soit moins que le budget initialement approuvé de 22,6 millions de dollars. Cependant, son montant final ne sera connu que lorsque le rapport sur l'exécution du budget du Département de la sûreté et de la sécurité pour 2007 aura été approuvé. Comme par le passé, tout solde non dépensé des parts revenant aux institutions participantes du budget du Département sera porté à leur crédit.

348. Pour l'exercice biennal 2008-2009, le Secrétariat propose de couvrir la part revenant au PAM des dépenses afférentes aux mesures de sécurité sur le terrain du système des Nations Unies, qui s'élève à 26,6 millions de dollars, au moyen du Fonds général.



**SUITE DONNÉE AUX OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS FORMULÉES PAR LE CCQAB  
ET LE COMITÉ FINANCIER DE LA FAO**

<p>Les efforts tendant à doter les bureaux de pays de moyens supplémentaires n'avaient pas pour objet d'en augmenter le nombre mais plutôt d'améliorer le soutien opérationnel et de renforcer les capacités.</p>	<p>Le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008–2009 contient des propositions de nature à rationaliser la gestion des bureaux de pays.</p>
<p>Le Comité a demandé des précisions sur le coût à l'unité de la livraison de produits alimentaires [et] sur les différences considérables de coûts à l'unité existant entre les différentes catégories d'activités.</p>	<p>Le chapitre III du Plan de gestion – Budget des coûts opérationnels et des coûts d'appui directs – comporte désormais des sous-chapitres distincts qui analysent les catégories d'activités et les dépenses par catégorie de coûts.</p>
<p>En ce qui concerne le cadre axé sur les résultats, le Comité consultatif demande que, dans la mesure du possible, le PAM redouble d'efforts pour harmoniser la terminologie employée et l'aligner sur celle adoptée par l'Organisation des Nations Unies et d'autres fonds et programmes comme le PNUD, le HCR et l'UNICEF. Le Comité consultatif demande qu'il soit établi dans le cadre axé sur les résultats des liens clairs entre les objectifs, les indicateurs de réalisation, les effets directs et les ressources requises.</p>	<p>L'examen du cadre axé sur les résultats sera réalisé en même temps que celui des objectifs stratégiques et des objectifs de gestion du Plan stratégique pour 2008-2011, qui doit être publié en octobre 2008.</p>
<p>Le Comité demande au PAM d'inclure dans ses futurs plans de gestion biennaux un organigramme décrivant sa structure organisationnelle... Cet organigramme devrait faire apparaître les principales unités administratives et les relations hiérarchiques entre elles. Il devrait également, pour chaque unité administrative, indiquer le nombre de postes existants et de postes nouveaux, par catégorie et par classe ainsi que par source de financement.</p>	<p>Cet organigramme figure à l'annexe VIII du Plan de gestion et des informations concernant le nombre de postes figurent au tableau B de l'annexe II. L'actuel projet de budget AAP prévoit une profonde modification de la structure organisationnelle, de sorte qu'il sera difficile de comparer le nombre de postes par département d'un exercice biennal à l'autre.</p>
<p>Le Comité consultatif est d'avis qu'en même temps qu'il s'emploiera plus activement à mobiliser un financement dans le secteur privé, il importe pour le PAM de faire bien comprendre que la réception et l'utilisation des fonds n'affecteront aucunement les priorités établies par le Conseil d'administration, que les réglementations en matière financière et de ressources humaines seront rigoureusement respectées, qu'il sera établi des documents et des normes pour qu'il soit satisfait à l'obligation redditionnelle et que les dépenses d'appui supplémentaires que pourrait entraîner la gestion de ces fonds seront remboursées selon les modalités convenues.</p>	<p>La stratégie en matière de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, exposant les normes à appliquer et le cadre des coûts d'appui sera présentée à l'approbation du Conseil en 2008.</p>





TABLEAU A.1: 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	Éliminations	TOTAL
<b>Solde d'ouverture de l'exercice 2006-2007</b>	<b>185,9</b>	<b>296,0</b>	<b>457,6</b>	<b>743,6</b>	<b>159,4</b>	<b>220,3</b>		<b>2 062,8</b>
<b>Plus: Estimations des contributions et des recettes</b>								
Contributions sous forme de produits	-	111,8	1 146,7	975,9	-	-		2 234,4
Autres contributions	57,4	415,8	764,3	1 486,0	377,5	234,4		3 278,0
<b>Total partiel</b>	<b>57,4</b>	<b>527,7</b>	<b>1 910,9</b>	<b>2 461,9</b>	<b>377,5</b>	<b>234,4</b>		<b>5 569,8</b>
Intérêts et autres recettes	10,61	30,32	27,54	52,16	120,62	6,45	45,5	293,15
Virement au Fonds général des contributions au titre des CAI	361	(34,5)	(125,0)	(161,1)	(24,7)	(15,3)		
<b>TOTAL</b>	<b>428,7</b>	<b>523,5</b>	<b>1 813,4</b>	<b>2 353,0</b>	<b>473,4</b>	<b>225,5</b>	<b>45,5</b>	<b>5 862,9</b>
<b>Moins: Dépenses estimatives</b>								
Coûts opérationnels sous forme de produits		308,7	684,7	1 205,2		101,4	0,0	2 300,0
Transport maritime		50,3	147,6	323,8		2,6	0,0	524,3
TTEM		76,6	680,8	679,7	0,2	9,5	6,0	1 440,8
Autres COD		20,5	21,6	65,7	334,3	31,1	26,9	446,3
CAD		52,2	188,6	268,1	45,1	72,5	11,5	614,9
CAI	395,6						0,9	394,7
Fonds d'équipement et Fonds de renforcement des capacités	36,8							36,8
Autres*	176,7							176,7
<b>TOTAL</b>	<b>609,1</b>	<b>508,2</b>	<b>1 723,2</b>	<b>2 542,6</b>	<b>379,6</b>	<b>217,2</b>	<b>45,5</b>	<b>5 934,5</b>
<b>Autres ajustements</b>								
Programmation des soldes inutilisés	0,0	(4,4)	(25,5)	(12,2)	(3,1)	0,0		(45,1)
Remboursement des soldes inutilisés	0,0	2,1	(15,1)	(9,4)	1,5	(54,7)		(75,6)
Provisions								0,0
Divers	27,6	3,4	(34,9)	53,6	1,6	(3,1)		20,6
<b>Solde en clôture de l'exercice 2006-2007</b>	<b>33,1</b>	<b>312,4</b>	<b>472,3</b>	<b>586,1</b>	<b>253,1</b>	<b>170,8</b>	<b>0,0</b>	<b>1 827,8</b>
<i>Volume (en milliers de tonnes)</i>		1 233	2 080	4 451				7 764



TABLEAU A.2: PROJECTIONS DES RECETTES ET DES DÉPENSES ET DES VARIATIONS DES SOLDES DES FONDS, 2008-2009 (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 2008-2009**</b>	<b>33,1</b>	<b>312,4</b>	<b>472,3</b>	<b>586,1</b>	<b>253,1</b>	<b>170,8</b>	<b>1 827,8</b>
<b>Plus: Estimations des contributions et recettes</b>							
Contributions sous forme de produits		310,7	380,8	1 514,1			2 205,6
Autres contributions	192,0	251,9	942,9	1 686,2	121,2	44,5	3 238,7
<b>Total partiel</b>	<b>192,0</b>	<b>562,6</b>	<b>1 323,7</b>	<b>3 200,3</b>	<b>121,2</b>	<b>44,5</b>	<b>5 444,3</b>
Intérêts et autres recettes	60,4						
Virement au Fonds général des contributions au titre des CAI	311,4	(33,8)	(78,7)	(191,6)	(7,3)		
<b>TOTAL</b>	<b>563,8</b>	<b>528,8</b>	<b>1 245,0</b>	<b>3 008,7</b>	<b>113,9</b>	<b>44,5</b>	<b>5 504,7</b>
<b>Moins: Dépenses estimatives</b>							
Coûts opérationnels sous forme de produits		310,7	380,8	1 514,1		0,6	2 206,2
Transport maritime		50,8	123,8	365,1		0,5	540,2
TTEM		78,8	571,5	693,1		0,4	1 343,9
Autres COD		36,8	11,3	99,3	95,1	1,7	244,2
CAD		51,7	157,6	337,1	18,8	2,0	567,1
CAI	345,0						345,0
Fonds d'équipement et Fonds de renforcement des capacités	37,2						37,2
Autres*	192,4					173,8	366,2
<b>TOTAL</b>	<b>574,6</b>	<b>528,8</b>	<b>1 245,0</b>	<b>3 008,7</b>	<b>113,9</b>	<b>179,0</b>	<b>5 650,0</b>
<b>Solde en clôture de l'exercice 2008-2009</b>	<b>22,3</b>	<b>312,5</b>	<b>472,3</b>	<b>586,0</b>	<b>253,1</b>	<b>36,3</b>	<b>1 682,5</b>
<i>Volume (en milliers de tonnes)</i>		1 266	1 382	5 162			7 810



TABLEAU B: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2006-2007 ET 2008-2009

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures									Autres			
		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>BUREAUX RÉGIONAUX</b>														
<b>Bureau régional - Bangkok</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	6,0	6,0	4,5	1,0	-	19,5	4,0	17,5	41,0
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	7,0	2,0	-	-	15,0	5,0	18,0	38,0
<b>Bureau régional - Le Caire</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	7,0	1,0	-	-	15,0	4,0	31,0	50,0
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	3,0	1,0	-	-	9,0	4,5	19,0	32,5
<b>Bureau régional - Dakar</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	3,0	4,0	9,0	4,0	-	-	21,0	18,0	31,0	70,0
2008-2009	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	11,0	3,0	-	-	21,0	9,0	20,0	50,0
<b>Bureau régional - Kampala</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	2,0	4,0	7,0	4,0	-	-	18,0	10,0	31,0	59,0
2008-2009	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Bureau régional - Johannesburg</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	5,0	5,0	-	-	15,0	7,0	21,0	43,0
2008-2009	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Bureau régional - Afrique australe, centrale et orientale (nouveau)</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	10,0	5,0	-	-	21,0	9,0	43,0	73,0
<b>Bureau régional - Panama</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	5,0	3,5	-	-	13,5	3,0	23,5	40,0
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	4,0	1,3	-	-	9,3	6,0	16,3	31,6
<b>Bureau régional - Khartoum/Soudan</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	-	-	1,0
<b>Total partiel - Bureaux régionaux</b>														
2006-2007	AAP	-	-	6,0	9,0	25,0	39,0	22,0	1,0	-	102,0	46,0	155,0	303,0
2008-2009	AAP	-	-	6,0	6,0	17,0	35,0	12,3	-	-	76,3	33,5	116,3	226,1
<b>BUREAUX DE PAYS</b>														
2006-2007	AAP	-	-	8,0	28,0	39,0	5,0	30,0	-	-	110,0	131,0	273,0	514,0
	CAD	-	-	-	3,0	53,0	136,0	263,0	102,0	3,0	560,0	389,0	6 271,0	7 220,0
2008-2009	AAP	-	-	7,0	29,0	28,8	-	23,5	0,5	-	88,8	107,0	222,0	417,8
	CAD	-	-	-	3,0	58,5	133,0	290,7	96,5	2,0	583,7	455,0	6 035,0	7 073,7
<b>TOTAL SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>														
2006-2007	AAP	-	-	14,0	37,0	64,0	44,0	52,0	1,0	-	212,0	177,0	428,0	817,0
	CAD	-	-	-	4,4	56,0	141,1	266,5	115,0	4,0	560,0	391,0	6 293,0	7 220,0
	<b>TOTAL 2006-2007</b>	-	-	14,0	41,4	120,0	185,1	318,5	116,0	4,0	799,0	568,0	6 721,0	8 088,0
2008-2009	AAP	-	-	13,0	35,0	45,8	35,0	35,8	0,5	-	165,1	140,5	338,3	643,9
	CAD	-	-	-	3,8	63,6	152,4	316,4	104,8	2,5	583,7	480,6	6 391,2	7 073,7
	<b>TOTAL 2008-2009</b>	-	-	13,0	38,8	109,3	187,4	352,2	105,3	2,5	808,4	621,1	6 729,5	8 159,0



WFP



TABLEAU B: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2006-2007 ET 2008-2009

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		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>														
<b>Département des opérations et de la gestion</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	1,0	1,0	-	2,0	1,0	-	-	-	5,0	-	3,0	8,0
<b>Division de la conception et de l'appui aux programmes</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	-	1,0	3,0	8,0	15,0	9,0	1,0	-	37,0	-	19,5	56,5
<b>Division du transport et de la logistique</b>														
2006-2007	AAP	-	-	2,0	5,0	5,0	21,0	15,0	2,0	1,0	51,0	40,0	-	91,0
2008-2009	AAP	-	-	1,0	5,0	4,0	13,0	10,0	2,0	-	35,0	-	34,0	69,0
<b>Vice-Directeur exécutif chargé des opérations</b>														
2006-2007	AAP	-	1,0	1,0	-	2,0	3,0	1,0	-	-	8,0	-	9,0	17,0
2008-2009	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Division de la gestion et de la programmation</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	1,0	4,0	4,0	1,0	-	12,0	15,0	-	27,0
2008-2009	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Division de l'évaluation des besoins, de l'analyse de la vulnérabilité et de la préparation aux situations d'urgence</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	4,0	5,0	2,0	1,0	-	14,0	5,0	-	19,0
2008-2009	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>TOTAL SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>														
2006-2007	AAP	-	1,0	5,0	7,0	12,0	33,0	22,0	4,0	1,0	85,0	60,0	9,0	154,0
2008-2009	AAP	-	1,0	3,0	8,0	14,0	29,0	19,0	3,0	-	77,0	-	56,5	133,5

TABLEAU B: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2006-2007 ET 2008-2009

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	Services généraux et autres	Total général
<b>C. GESTION ET ADMINISTRATION</b>														
<b>GESTION</b>														
<b>Bureau du Directeur exécutif</b>														
2006-2007	AAP	1,0	-	5,0	2,0	5,0	3,0	2,0	2,0	-	20,0	-	12,0	32,0
2008-2009	AAP	1,0	1,0	2,0	3,0	5,0	2,0	1,0	-	-	15,0	1,0	12,0	28,0
<b>Bureau du Médiateur</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
<b>Division des politiques, de la planification et des stratégies</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	-	1,0	4,0	2,0	3,0	1,0	-	-	11,0	-	2,0	13,0
<b>Division de la communication et de la stratégie en matière de politiques publiques</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	8,0	5,0	2,0	2,0	-	19,0	-	11,0	30,0
<b>Bureau de l'Inspecteur général et Division des services de contrôle</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	7,0	4,0	2,0	-	20,0	-	10,0	30,0
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	3,0	5,0	8,0	2,0	-	20,0	-	8,0	28,0
<b>Bureau de l'évaluation</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	-	3,0	4,0	-	-	-	8,0	-	3,0	11,0
2008-2009	AAP	-	-	1,0	-	3,0	4,0	-	-	-	8,0	-	4,0	12,0
<b>Département des affaires extérieures et de la mobilisation des ressources</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	1,0	-	-	-	1,0	-	1,0	-	3,0	-	3,0	6,0
<b>Secrétariat du Conseil d'administration</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	-	-	1,0	2,0	5,0	-	-	-	8,0	-	14,0	22,0
<b>Division des affaires interorganisations et des relations avec les ONG</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	-	1,0	3,0	2,0	2,0	4,0	-	-	12,0	-	9,0	21,0
<b>Division des relations avec les gouvernements donateurs</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	-	2,0	3,0	9,5	7,0	6,5	3,0	-	31,0	2,5	23,5	57,0
<b>Division des relations avec les donateurs du secteur privé</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	-	1,0	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
<b>Département de la mobilisation de fonds et de la communication</b>														
2006-2007	AAP	-	1,0	4,0	6,0	23,0	16,0	15,0	8,0	2,0	75,0	-	41,0	116,0
2008-2009	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Département des politiques et des affaires extérieures</b>														
2006-2007	AAP	-	1,0	3,0	11,0	12,0	13,0	15,0	5,0	1,0	61,0	-	42,0	103,0
2008-2009	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Total partiel gestion</b>														
2006-2007	AAP	1,0	2,0	14,0	20,0	48,0	43,0	36,0	17,0	3,0	184,0	-	108,0	292,0
2008-2009	AAP	1,0	2,0	11,0	16,0	34,5	34,0	22,5	8,0	-	129,0	3,5	88,5	221,0



TABLEAU B: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANÇÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2006-2007 ET 2008-2009

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	DEA	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	Services généraux et autres	Total général
<b>ADMINISTRATION</b>														
<b>Division des ressources humaines</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	2,0	6,0	6,0	15,0	14,0	-	44,0	-	50,0	94,0
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,5	4,5	5,5	16,0	9,0	-	37,5	-	51,5	89,0
<b>Division des technologies de l'information et des communications</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	7,0	17,0	14,0	16,0	-	56,0	-	26,0	82,0
2008-2009	AAP	-	-	1,0	1,0	5,0	14,5	13,0	9,0	-	43,5	1,0	32,0	76,5
<b>Division des services de sécurité et de gestion</b>														
2006-2007	AAP	-	-	-	1,0	5,0	6,0	-	1,0	-	13,0	-	44,0	57,0
2008-2009	AAP	-	-	-	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	-	12,0	5,0	48,0	65,0
<b>Bureau du Directeur financier</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	2,0	7,0	10,0	15,0	8,0	-	43,0	-	49,0	92,0
2008-2009	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Bureau des services juridiques</b>														
2006-2007	AAP	-	-	1,0	1,0	2,0	4,0	-	1,0	-	9,0	-	14,0	23,0
2008-2009	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Division des services financiers et juridiques</b>														
2006-2007	AAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	AAP	-	0,1	0,9	3,0	7,0	12,5	12,0	5,0	-	40,5	2,5	52,0	95,0
<b>Bureau de la Directrice exécutive adjointe chargée de l'administration</b>														
2006-2007	AAP	-	1,0	-	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	2,0
2008-2009	AAP	-	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Total partiel, Administration</b>														
2006-2007	AAP	-	1,0	4,0	7,0	27,0	43,0	44,0	40,0	-	166,0	-	184,0	350,0
2008-2009	AAP	-	0,1	2,9	6,5	19,5	35,5	44,0	25,0	-	133,5	8,5	183,5	325,5
<b>TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION</b>														
2006-2007	AAP	1,0	3,0	18,0	27,0	75,0	86,0	80,0	57,0	3,0	350,0	-	292,0	642,0
2008-2009	AAP	1,0	2,1	13,9	22,5	54,0	69,5	66,5	33,0	-	262,5	12,0	272,0	546,5
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>														
2006-2007	AAP	1,0	4,0	37,0	71,0	151,0	163,0	154,0	62,0	4,0	647,0	237,0	729,0	1 613,0
	CAD	-	-	-	4,4	56,0	141,1	266,5	115,0	4,0	587,0	391,0	6 293,0	7 271,0
	<b>TOTAL 2006-2007</b>	<b>1,0</b>	<b>4,0</b>	<b>37,0</b>	<b>75,4</b>	<b>207,0</b>	<b>304,1</b>	<b>420,5</b>	<b>177,0</b>	<b>8,0</b>	<b>1 234,0</b>	<b>628,0</b>	<b>7 022,0</b>	<b>8 884,0</b>
2008-2009	AAP	1,0	3,1	29,9	65,5	113,8	133,5	121,3	36,5	-	504,6	152,5	666,8	1 323,9
	CAD	-	-	-	3,8	63,6	152,4	316,4	104,8	2,5	643,4	480,6	6 391,2	7 515,1
	<b>TOTAL 2008-2009</b>	<b>1,0</b>	<b>3,1</b>	<b>29,9</b>	<b>69,3</b>	<b>177,3</b>	<b>285,9</b>	<b>437,7</b>	<b>141,3</b>	<b>2,5</b>	<b>1 147,9</b>	<b>633,1</b>	<b>7 058,0</b>	<b>8 839,0</b>





TABLEAU C: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2006-2007 ET 2008-2009 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation Loyer, charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Transport du personnel	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Réparation du matériel	Coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Matériel TIC	Outils et meubles	Achat de véhicules	Charges financières	Services fournis par la FAO	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions Organisations ONU	Organe directeur	Services Juridiques	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	Impact des fluct. des taux de change sur les dépenses AAP	TOTAL GÉNÉRAL	
<b>A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>																												
<b>BUREAUX RÉGIONAUX</b>																												
<b>Bureau régional - Bangkok</b>																												
2006-2007	6 861	249	7	10	266	111	216	0	13	110	2	7	16	42	3	0	0	5	0	42	5	0	0	1 103	7 964	523	8 487	
2008-2009	7 168	57	9	11	556	172	319	19	226	3	30	17	109	52	4	0	0	5	0	53	4	0	0	1 645	8 813		8 813	
<b>Bureau régional - Le Caire</b>																												
2006-2007	6 358	256	234	14	371	24	210	0	36	114	9	15	27	91	0	7	12	0	0	1	11	1	0	1 433	7 792	472	8 264	
2008-2009	4 267			16	300	10	284	22	47	0	8	22	59	1				0	0		20			790	5 057		5 057	
<b>Bureau régional - Dakar</b>																												
2006-2007	8 842	153	66	18	781	172	217	0	70	319	8	93	79	162	7	6	0	8	4	59	0	0	0	2 222	11 063	620	11 684	
2008-2009	8 931	42	27	10	470	83	126	50	200	5	95	35	150	5	200	20	0	5	0	8	0	0	0	1 531	10 461		10 461	
<b>Bureau régional - Kampala</b>																												
2006-2007	6 762	186	0	5	598	28	579	1	53	141	9	44	27	49	3	0	1	0	2	0	0	117	0	0	1 843	8 605	514	9 119
2008-2009	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Bureau régional - Johannesburg</b>																												
2006-2007	6 222	71	15	12	248	71	720	0	47	160	15	9	3	296	0	13	21	0	0	0	0	0	0	1 699	7 921	435	8 357	
2008-2009	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Bureau régional - Afrique australe, centrale et orientale (nouveau)</b>																												
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	9 863	10		13	290	20	950	200	703	46	100	60	400	6	100	5		36			400			3 339	13 201		13 201	
<b>Bureau régional - Panama</b>																												
2006-2007	5 483	21	213	24	273	192	133	0	23	216	7	18	25	82	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 228	6 711	373	7 084	
2008-2009	4 974	146	60	40	339	135	75	36	238	8	60	7	134	1	84	5			11	24				1 405	6 378		6 378	
<b>Bureau régional - Khartoum/Soudan</b>																												
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	506																							0	506		506	
<b>Total partiel Bureaux régionaux</b>																												
2006-2007	40 528	936	534	83	2 537	598	2 075	1	241	1 061	50	184	177	722	13	26	34	0	15	4	102	133	1	0	9 529	50 057	2 938	52 994
2008-2009	35 708	255	96	89	1 954	420	1 754	0	327	1 414	62	293	141	852	13	436	35	0	46	11	86	424	0	0	8 709	44 417		44 417
<b>Bureaux de pays</b>																												
2006-2007	57 454	748	892	107	1 610	739	2 992	0	370	1 152	61	188	819	1 354	66	470	348	257	64	1	662	181	2	5	13 091	70 545	3 595	74 140
2008-2009	35 732	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23 607	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23 607	59 339		59 339
<b>TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS</b>																												
2006-2007	97 982	1 684	1 426	190	4 147	1 337	5 067	2	611	2 213	111	373	996	2 076	79	496	382	257	79	6	764	314	3	5	22 620	120 602	6 533	127 134
2008-2009	71 441	255	96	89	1 954	420	1 754	0	327	1 414	62	293	141	24 459	13	436	35	0	46	11	86	424	0	0	32 315	103 756		103 756



TABLEAU C: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2006-2007 ET 2008-2009 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation Loyer, charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Transport du personnel	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Réparation du matériel	Coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Matériel TIC	Outils et meubles	Achat de véhicules	Charges financières	Services fournis par la FAO	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions Organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	Impact des fluct. des taux de change sur les dépenses AAP	TOTAL GÉNÉRAL	
<b>B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIEGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>																											127 134	
<b>Département des opérations et de la gestion</b>																												
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	0	s.o.	s.o.		
2008-2009	3 058				209				60				30											298	3 356		3 356	
<b>Division de la conception et de l'appui aux programmes</b>																												
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	0	s.o.	s.o.		
2008-2009	16 699	56		6	33	18		3	39				2 428											2 583	19 282		19 282	
<b>Division du transport et de la logistique</b>																												
2006-2007	19 372	214	9	10	341	57	16	0	70	107	0	0	16	2	15	3	0	0	0	0	0	2	0	863	20 235	1 786	22 021	
2008-2009	18 131	320	84	4	922	224		100	206		1	0	17		41	3								1 922	20 054	20 054	20 054	
<b>Vice-Directeur exécutif chargé des opérations</b>																												
2006-2007	4 151	139	0	39	345	5	0	0	22	13	0	0	2	11	0	0	0	0	0	0	0	5	0	580	4 731	383	5 113	
2008-2009	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	0	s.o.	s.o.	s.o.	
<b>Division de la gestion et de la programmation</b>																												
2006-2007	6 121	370	6	1	290	93	0	0	2	24	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	803	6 924	561	7 485	
2008-2009	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	0	0	s.o.	s.o.	
<b>Division de l'évaluation des besoins, de l'analyse de la vulnérabilité et de la préparation aux situations d'urgence</b>																												
2006-2007	5 594	237	51	1	238	15	0	0	27	85	0	1	3	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	661	6 255	516	6 771	
2008-2009	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>TOTAL SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIEGE (DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS)</b>																												
2006-2007	35 238	960	66	51	1 215	170	16	0	121	229	0	1	0	13	33	3	0	0	0	0	0	8	0	2 907	38 145	3 245	41 390	
2008-2009	37 888	376	84	10	1 165	242	0	0	103	304	0	1	0	0	41	3	0	0	0	0	0	0	0	4 804	42 692	42 692	42 692	



TABLEAU C: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2006-2007 ET 2008-2009 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer, charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Transport du personnel	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Réparation du matériel	Coûts d'opération des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Matériel TIC	Outils et matériels	Achat de véhicules	Charges financières	Services fournis par la FAO	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions Organisations ONU	Origine directeur	Services juridiques	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	Impact des fluctuations de taux de change sur les dépenses AAP	TOTAL GÉNÉRAL	
<b>C. GESTION ET ADMINISTRATION</b>																													
<b>Bureau du Directeur exécutif</b>																													
2006-2007	7 951	1 390	31	103	1 320	104	12	0	35	139	0	5	0	132	50	22	0	0	0	0	0	15	0	3 359	11 310	733	12 043		
2008-2009	9 364	254	52	124	1 245	164	42	0	54	268	0	9	0	104	102	63	34	0	0	0	2	0	0	2 518	11 882	0	11 882		
<b>Bureau du Médiateur</b>																													
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	
2008-2009	792				58					17				8											84	875		875	
<b>Division des politiques, de la planification et des stratégies</b>																													
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	
2008-2009	5 160													780											780	5 940		5 940	
<b>Division de la communication et de la stratégie en matière de politiques publiques</b>																													
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	
2008-2009	8 758	578	191	6	195	23	48	0	210	165	0	40	0	1 306	5	27	13	0	0	0	0	0	0	0	2 805	11 563	0	11 563	
<b>Bureau de l'inspecteur général et Division des services de contrôle</b>																													
2006-2007	6 479	1 219	25	3	1 115	83	0	0	27	94	0	0	0	6	0	36	0	0	0	0	12	0	10	0	2 630	9 109	597	9 706	
2008-2009	8 133	801	7	6	1 321	111	0	0	41	78	0	0	0	18	0	119	6	0	0	0	0	0	0	0	2 507	10 641	0	10 641	
<b>Bureau de l'évaluation</b>																													
2006-2007	3 267	2 426	1	0	236	35	0	0	18	11	0	1	0	272	0	1	0	0	0	0	0	0	12	0	3 013	6 281	301	6 582	
2008-2009	4 000	867			444	25			15	10				10	5						30	6			1 401	5 401	0	5 401	
<b>Département des affaires extérieures et de la mobilisation des ressources</b>																													
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	
2008-2009	1 750		2	35	180				9	50				5	5	4	0	0	0	0	3				292	2 042		2 042	
<b>Secrétariat du Conseil d'administration</b>																													
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	
2008-2009	5 482			43	23	7			13	20				40		16						1 156			1 318	6 800		6 800	
<b>Division des affaires Interorganisations et des relations avec les ONG</b>																													
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	
2008-2009	5 981	172	126		145	15	624	0	245	207	0	6	0	90	18	10	0	0	0	0	25	0	0	0	1 723	7 704	0	7 704	
<b>Division des relations avec les gouvernements donateurs</b>																													
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	
2008-2009	14 938	519	366	42	905	134	1 057	0	83	363	11	15	0	243	41	78	3	0	0	2	75	0	0	0	3 957	18 896	0	18 896	
<b>Division des relations avec les donateurs du secteur privé</b>																													
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	
2008-2009	800				120					34				517												672	1 472	0	1 472
<b>Département de la mobilisation de fonds et de la communication</b>																													
2006-2007	29 011	8 325	508	90	2 187	243	1 240	0	789	1 094	6	32	13	694	57	64	5	0	11	97	8	1 470	38	8	16 980	45 991	2 621	48 612	
2008-2009	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	
<b>Département des politiques et des affaires extérieures</b>																													
2006-2007	24 711	3 533	123	127	1 828	376	674	3	377	457	0	2	7	321	45	0	0	0	1	0	13	269	1 712	0	9 870	34 580	2 270	36 850	
2008-2009	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	
<b>Total partiel, gestion</b>																													
2006-2007	71 419	16 893	688	324	6 686	841	1 926	3	1 246	1 796	6	40	20	1 425	152	123	5	0	13	97	32	1 739	1 787	8	35 852	107 271	6 521	113 792	
2008-2009	65 158	3 190	745	256	4 636	478	1 772	0	670	1 213	11	70	0	3 111	171	323	55	0	2	75	43	69	1 169	0	18 057	83 215	s.o.	83 215	



TABLEAU C: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2006-2007 ET 2008-2009 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation Loyer, charges collectives, nettoyage et entretien des locaux	Transport du personnel	Dépenses de bureau	Services TIC	Assurance	Réparation du matériel	Coûts d'exploitation des véhicules	Autres dépenses de bureau	Frais de représentation	Matériel TIC	Outils et meubles	Achat de véhicules	Charges financières	Services fournis par la FAO	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions Organisations ONU	Organe directeur	Services juridiques	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	Impact des fluct. des taux de change sur les dépenses AAP	TOTAL GÉNÉRAL	
<b>ADMINISTRATION</b>																												
<b>Division des ressources humaines</b>																												
2006-2007	18 838	3 874	35	23	826	505	0	0	87	32	0	1	0	39	0	9	0	0	390	11	54	8	0	5 892	24 730	1 721	26 451	
2008-2009	17 947	219	406	51	1 173	284			149		5		75											2 360	20 307		20 307	
<b>Division des technologies de l'information et des communications</b>																												
2006-2007	17 812	2 932	0	37	868	541	2	0	51	11 720	0	0	2	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	16 160	33 972	1 642	35 614	
2008-2009	17 429	2 350		112	810	358			28	3 420		505	165		5 409									13 156	30 586		30 586	
<b>Division des services de sécurité et de gestion</b>																												
2006-2007	9 426	824	6	488	245	51	5 169	333	1	998	0	83	19	1 690	1	0	0	27	0	284	0	0	1	33	10 254	19 679	869	20 548
2008-2009	10 106	152	11	226	216	113	2 286	290	1 006	655		4 159		1 288	2	154	109		731		240			11 639	21 745		21 745	
<b>Bureau du Directeur financier</b>																												
2006-2007	14 974	1 037	0	152	334	75	0	0	158	42	0	8	0	6	0	5	0	0	0	11	0	0	0	0	1 827	16 801	1 381	18 181
2008-2009	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Bureau des services juridiques</b>																												
2006-2007	4 594	238	0	4	181	12	0	0	33	97	0	0	8	3	5	0	0	0	75	0	0	0	159	814	5 408	424	5 832	
2008-2009	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Division des services financiers et juridiques</b>																												
2006-2007	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
2008-2009	21 463	529	0	79	411	80	0	0	73	215	0	6	0	783	1	89	0	0	0	0	76	0	100	2 441	23 904		23 904	
<b>Bureau de la Directrice exécutive adjointe chargé de l'administration</b>																												
2006-2007	694	176	0	3	63	1	0	0	2	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	249	943	64	1 007	
2008-2009	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
<b>Total partiel - Administration</b>																												
2006-2007	66 338	9 081	41	707	2 516	1 184	5 171	333	331	12 891	0	92	19	1 745	4	26	0	27	0	760	11	54	9	192	35 196	101 533	6 101	107 634
2008-2009	66 945	3 249	417	468	2 609	834	2 286	290	1 107	4 439	0	4 675	0	2 310	3	5 652	109	0	0	731	0	316	0	100	29 596	96 542		96 542
<b>Ouvertures de crédits au niveau central/coûts de réaffectation</b>																												
2006-2007																								5 680	5 680		5 680	
2008-2009	6 750																							12 045	18 795		18 795	
<b>TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION</b>																												
2006-2007	137 756	25 974	730	1 031	9 202	2 025	7 097	336	1 577	14 687	6	133	40	3 170	156	149	5	27	13	857	44	1 793	1 796	200	76 728	214 484	12 622	227 106
2008-2009	138 853	6 439	1 162	724	7 246	1 313	4 058	290	1 777	5 652	11	4 745	0	5 422	174	5 975	164	0	2	805	43	385	1 169	100	59 699	198 552		198 552
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>																												
2006-2007	270 976	28 618	2 222	1 272	14 564	3 532	12 179	338	2 309	17 129	117	506	1 036	5 267	249	678	390	285	92	863	808	2 107	1 807	205	102 255	373 231	22 400	395 631
2008-2009	248 182	7 071	1 342	823	10 365	1 975	5 811	290	2 207	7 370	73	5 039	141	32 355	187	6 452	201	0	47	817	129	810	1 169	100	96 818	345 000		345 000

## ANNEXE III

### RENFORCEMENT DES CAPACITES D'EVALUATION DU PAM: PROGRAMME DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'EVALUATION POUR 2008–2009

#### Introduction

1. **Exploitation de l'acquis.** Le programme de travail du Bureau de l'évaluation (OEDE) pour 2008–2009 est fondé sur les politiques d'évaluation en vigueur.<sup>1</sup> Il tient compte de l'expérience acquise au cours des exercices écoulés ainsi que de l'évolution de l'environnement dans lequel opère le PAM et envisage de développer les mesures adoptées en 2006–2007 pour améliorer les capacités d'évaluation du PAM: recrutement d'un spécialiste de l'évaluation ayant fait ses preuves à un poste de direction, affectation de deux ou trois spécialistes de l'évaluation à OEDE et rattachement direct de OEDE au Directeur exécutif. La stratégie que OEDE envisage de suivre à cette fin est définie dans le présent programme de travail biennal.
2. **Aspects nouveaux.** Le programme de travail envisagé présente une approche tendant à garantir systématiquement l'impartialité des évaluations, dont les objectifs principaux sont l'indépendance et l'utilité. Il introduit de nouvelles méthodes en ce qui concerne le choix, la planification et l'exécution des évaluations ainsi que la publication de leurs résultats. Ces mesures contribueront à renforcer l'obligation de rendre des comptes et à améliorer l'apprentissage au PAM.
3. **Autres changements prévus pour 2008–2009.** L'exercice biennal 2008–2009 sera marqué par d'autres changements: un examen indépendant par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM sera présenté au Conseil à sa première session ordinaire de 2008. Les recommandations issues de cet examen et les décisions prises par le Conseil et par la direction du PAM pourront conduire à réviser la politique d'évaluation, ce qui serait fait en 2008. Les transformations organisationnelles actuelles du PAM pourront également entraîner d'autres changements en ce qui concerne l'évaluation.

#### Stratégie

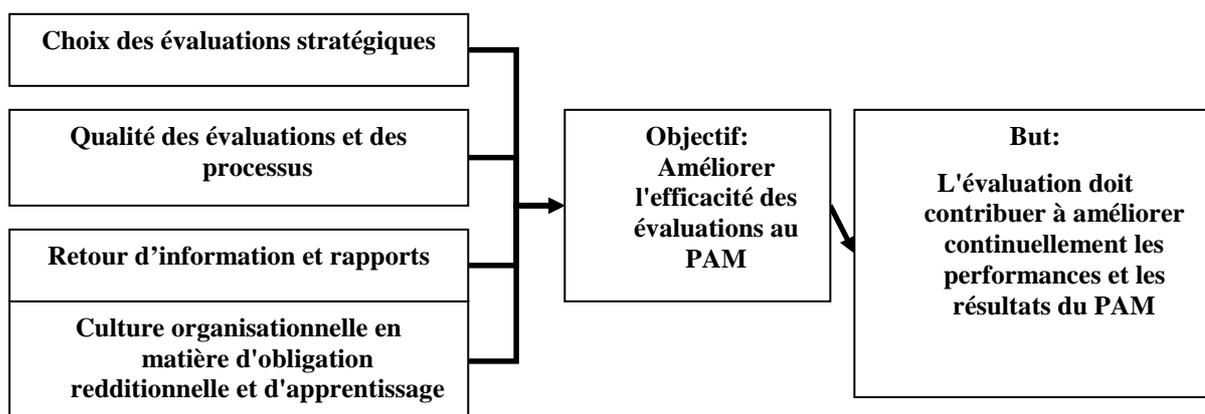
4. **Indépendance et utilité.** La stratégie élaborée par OEDE aura pour effet de renforcer la capacité d'évaluation du PAM. Elle est fondée sur ce que l'on considère au plan international comme les principes à la base de l'évaluation, à savoir l'indépendance et l'utilité - l'indépendance, qui est essentielle si l'on veut que les évaluations soient impartiales et l'utilité, pour que les évaluations facilitent la prise de décisions et l'apprentissage au sein de l'Organisation. La figure 1 illustre la stratégie envisagée par OEDE.

---

<sup>1</sup> "Politique de suivi et d'évaluation orientés vers des résultats du Programme alimentaire mondial" (WFP/EB.A/2002/5-C), avril 2002 et "Politique d'évaluation du PAM" (WFP/EB.3/2003/4-C), septembre 2003.



Figure 1: Stratégie de renforcement des capacités d'évaluation



5. **Garantie d'impartialité.** Deux conditions doivent être remplies pour garantir l'impartialité: i) la fonction d'évaluation doit être à l'abri de pressions injustifiées, ce qui signifie normalement que les responsables de l'évaluation doivent être indépendants des services chargés des opérations évaluées; et ii) l'intégrité professionnelle des évaluateurs. Ces conditions sont nécessaires mais peuvent ne pas être suffisantes pour garantir l'impartialité et l'utilité des évaluations. OEDE a adopté une approche systématique pour améliorer l'utilité et accroître l'indépendance des évaluations, cette stratégie comporte quatre éléments qui se rapportent chacun à des aspects différents de l'utilité et de l'indépendance (voir le tableau 1).

Tableau 1: Approche systématique visant à améliorer l'utilité et à accroître l'indépendance des évaluations

	Utilité	Indépendance
Choix des évaluations stratégiques	Processus de consultation pour la sélection des évaluations stratégiques	Critères objectifs de sélection des opérations à évaluer  Le choix définitif est fait par OEDE
Qualité des évaluations et des processus	Prévisibilité	Objectivité
	Comparabilité	Transparence
	Identification des questions systémiques	Processus d'assurance-qualité
Retour d'information et rapports	Apprentissage	Rapports exempts de censure Documentation des observations et des modifications apportées aux rapports
	Contributions au changement au niveau de l'Organisation et des opérations	
Culture organisationnelle en matière d'obligation redditionnelle et d'apprentissage	Réceptivité aux conclusions des évaluations	Impartialité

6. **Choix stratégiques.** La politique d'évaluation reconnaît que les parties prenantes doivent être consultées lors de l'élaboration du programme de travail, et cela a été fait. En 2007, OEDE a adopté d'autres mesures pour améliorer le processus de consultation, en particulier pour rationaliser la sélection des évaluations stratégiques (voir le paragraphe 13), ce qui ne manquera pas d'accroître leur utilité. L'élaboration indépendante d'un programme d'évaluation, en particulier pour les opérations, est garantie par l'établissement de critères de sélection. L'actuelle politique d'évaluation prévoit de tels critères, mais leur validité et leur applicabilité pratique devront être revues. C'est ce qui sera fait lorsque la politique d'évaluation sera révisée.
7. **Normes de qualité des évaluations et des processus.** La qualité est fondamentale pour la crédibilité des évaluations. En 2007, OEDE a élaboré des normes de qualité pour divers rapports et processus d'évaluation afin d'en améliorer l'impartialité. Grâce à ces normes, les rapports sont plus objectifs et les processus plus transparents et plus prévisibles. En outre, les évaluations sont plus utiles lorsqu'elles sont comparables, notamment parce que cela aide à identifier les problèmes communs. OEDE appliquera les normes en question à ses évaluations et à son analyse de la qualité du travail d'évaluation au PAM. Les normes seront revues et révisées à la fin de l'exercice biennal si besoin est.
8. **Retour d'information et rapports.** Une information en retour est indispensable à la prise de décisions si l'on veut que les enseignements appropriés soient tirés des évaluations puis appliqués. Il existe au PAM un certain nombre de mécanismes utilisés par OEDE pour diffuser les résultats des évaluations: i) les processus d'examen de la qualité des programmes et des projets; ii) les consultations annuelles avec les parties prenantes; iii) les réunions du Conseil et du Comité interne de l'évaluation; et iv) les rapports d'évaluation. Certains des processus et organes en cause traversent une période de mutation qui est suivie de près par OEDE pour identifier les possibilités qu'elle offre d'intégrer opportunément les conclusions des évaluations aux processus de prise de décisions.
9. **Rapport annuel d'évaluation.** Pendant l'exercice biennal 2008–2009, le Rapport annuel d'évaluation – tel qu'il est publié depuis trois ans – sera soumis à une analyse approfondie. Le but de ce rapport est de donner un aperçu général de la performance du PAM et d'analyser les tendances. Cependant, l'échantillon d'opérations évaluées a été trop réduit, depuis plusieurs années, pour pouvoir tirer des conclusions valables des examens annuels ou de l'analyse des tendances. La sélection des opérations évaluées a privilégié les opérations de grande ampleur, et n'est donc pas représentative du PAM dans son ensemble. Cela étant, OEDE a l'intention d'élaborer un nouveau rapport biennal sur les évaluations stratégiques et, une fois que les normes de qualité auront été introduites, de publier un rapport annuel sur les évaluations opérationnelles.
10. **Culture organisationnelle en matière d'obligation redditionnelle et d'apprentissage.** Les mesures susmentionnées ont pour but d'aider OEDE à appliquer les normes professionnelles les plus élevées. Elles consistent en: i) des structures hiérarchiques qui garantissent l'indépendance des évaluations par rapport aux services chargés des opérations; ii) des méthodes de sélection des évaluations qui en garantissent la qualité et qui intègrent les conclusions des évaluations aux processus de prise de décisions dans le contexte d'un système de rentabilisation des évaluations; et iii) un code de conduite visant à assurer l'intégrité des spécialistes de l'évaluation. En outre, OEDE a l'intention d'entreprendre pendant l'exercice biennal 2008–2009 un programme d'appui tendant à consolider les capacités en matière d'évaluations décentralisées (paragraphe 16), ce qui contribuera à renforcer la culture organisationnelle en matière d'apprentissage et d'obligation redditionnelle.

11. **Approche axée sur les résultats.** Toutes ces mesures font partie intégrante de la stratégie élaborée par OEDE pour assurer l'efficacité des évaluations, c'est-à-dire pour que les évaluations se traduisent en changements. Les évaluations sont entreprises pour répondre à l'obligation de rendre des comptes, mais si elles n'entraînent pas de changement et de processus d'apprentissage ou si elles n'y contribuent pas, elles ne seraient qu'un investissement onéreux d'un rendement douteux. Pour l'exercice biennal 2008–2009, l'objectif visé par OEDE consiste à améliorer l'efficacité des évaluations, qui dépendra de la suite donnée aux recommandations formulées. Il sera mis au point un système de suivi afin d'identifier les changements auxquels auront ainsi donné lieu les évaluations.

### **Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2008–2009**

12. **Aperçu général.** Pendant l'exercice biennal, OEDE réalisera trois catégories d'évaluations: i) des évaluations stratégiques (voir paragraphe 13), ii) des évaluations au niveau des pays (voir paragraphe 14), et iii) des évaluations d'opérations spécifiques (voir paragraphe 15), chacune ayant un objectif de gestion distinct. En outre, OEDE appuiera le renforcement des capacités disponibles pour la réalisation des évaluations décentralisées (voir paragraphe 17), qui doivent devenir partie intégrante du cadre d'obligation redditionnelle et d'apprentissage du PAM.
13. **Évaluations stratégiques.** OEDE entreprendra pendant l'exercice biennal 2008–2009 quatre ou cinq évaluations stratégiques visant à éclairer la prise de décisions par le Conseil et par la direction au sujet de questions revêtant une importance stratégique pour le PAM. Ces questions seront sélectionnées sur la base: i) des consultations informelles organisées chaque année au sujet de l'évaluation et des déclarations faites lors des réunions du Conseil; ii) des observations formulées par le Comité interne de l'évaluation; iii) des mécanismes d'assurance-qualité des programmes et autres mécanismes; iv) des conclusions des évaluations faisant apparaître l'existence de problèmes systémiques; et v) des tendances nouvelles dont ressort la nécessité d'analyser de près les opérations du PAM pour veiller à ce qu'elles restent pertinentes, efficaces et efficaces dans un environnement en mutation constante. Les questions identifiées seront rassemblées en groupes thématiques pour que les évaluations stratégiques réalisées pendant l'exercice biennal portent sur différents aspects de questions interdépendantes comme les diverses phases du cycle des projets, les différentes catégories d'activités et les différentes modalités d'exécution. Cette approche permettra à OEDE d'élaborer un rapport biennal qui résume les constatations faites et de tirer des conclusions appropriées des évaluations stratégiques menées pendant l'exercice. En 2008–2009, OEDE soumettra au Conseil les évaluations concernant les interventions de lutte contre le VIH et le sida, la mise en œuvre des engagements renforcés en faveur des femmes et le renforcement des capacités. Les nouvelles évaluations stratégiques seront axées sur les activités du PAM en matière de préparation des interventions en cas d'urgence.
14. **Évaluations au niveau des pays.** Pendant l'exercice biennal 2008–2009, OEDE a l'intention d'entreprendre au niveau des pays trois évaluations visant à faciliter l'adoption des décisions stratégiques par les directeurs de pays et les directeurs régionaux. Ces évaluations: i) porteront sur toutes les activités et opérations réalisées pendant une période déterminée; ii) analyseront la cohérence interne de toute la gamme d'activités du PAM, et notamment les choix stratégiques opérés et les synergies entre les opérations réalisées dans le pays, et iii) détermineront comment le PAM peut opérer dans le contexte de l'initiative "Unis dans l'action" des Nations Unies et des autres initiatives de réforme et d'harmonisation prises au sein du système. Ces évaluations sont d'un meilleur rapport coût-efficacité que les évaluations d'opérations spécifiques et contribueront à l'élaboration



d'un cycle pluriannuel d'évaluations qui, en ménageant un certain intervalle entre elles, allégeront la charge qu'elles représentent pour les bureaux de pays sans en réduire la portée. Ces évaluations, lorsqu'il en aura été effectué un plus grand nombre, seront résumées dans un rapport biennal mettant en relief les problèmes communs et identifiant les tendances naissantes. La méthode à suivre pour ce type d'évaluation sera élaborée et mise à l'épreuve en 2008–2009 et elle consistera notamment à définir les critères de sélection des pays devant faire l'objet d'une évaluation.

15. **Évaluations d'opérations spécifiques.** OEDE a l'intention d'entreprendre pendant l'exercice biennal 2008–2009 20 évaluations d'opérations spécifiques qui seront financées en partie au titre du budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP) et en partie au titre des coûts d'appui directs (CAD). OEDE s'emploiera pendant l'exercice biennal 2008–2009 à renforcer les capacités du PAM en matière d'évaluations décentralisées afin d'en améliorer la qualité et la crédibilité. Le PAM envisage d'entreprendre 30 évaluations par an, dont un tiers seront réalisées par OEDE et les deux tiers restants par les bureaux régionaux et les bureaux de pays. À la fin de 2008, il sera établi un rapport annuel résumant les constatations retirées des évaluations et contenant une appréciation sur la qualité des rapports d'évaluation.
16. **Renforcement des capacités d'évaluation décentralisée.** Afin de renforcer la culture de l'évaluation au PAM et d'aider les bureaux régionaux et les bureaux de pays à réaliser des évaluations d'opérations spécifiques, OEDE fournira les services d'appui ci-après dans le but: i) de préciser les divers types d'évaluations décentralisées, ce qui pourra être fait dans le contexte de la révision de la politique d'évaluation; ii) de fournir des indications accessibles et cohérentes, par exemple par le biais des directives relatives au suivi et à l'évaluation (S&E) du *Programme Guidance Manual* (Guide d'élaboration des programmes) et d'un site web réactivé; iii) d'élaborer et de diffuser des modèles et des normes de qualité pour les produits de l'évaluation, tels que des guides pour les évaluations décentralisées; iv) d'aider à la préparation du mandat des évaluations, à la sélection des consultants, à la gestion de processus d'évaluation et à l'application des normes touchant l'élaboration des rapports d'évaluation; v) de préparer des programmes de formation aux méthodes d'évaluation à l'intention des fonctionnaires du PAM en poste sur le terrain et au Siège et de mobiliser un financement à cette fin; et vi) de veiller à l'assurance-qualité des rapports d'évaluation finale. Toutes ces mesures contribueront grandement à renforcer la culture d'obligation redditionnelle et d'apprentissage du PAM.
17. **Autres activités.** OEDE s'emploiera en outre à: i) revoir et gérer le site web et le système de partage de l'information; ii) établir des partenariats pour la réalisation d'évaluations conjointes; iii) élaborer et administrer un système de suivi pour mesurer l'efficacité des évaluations; iv) assurer un retour d'information au niveau des opérations, notamment au moyen de mécanismes de communication efficaces; et v) travailler dans le contexte des partenariats internationaux d'évaluation comme le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE) et le Réseau interactif d'apprentissage sur la responsabilité et la performance dans l'action humanitaire (ALNAP).

## Budget du Bureau de l'évaluation

18. Le budget AAP du Bureau de l'évaluation pour l'exercice biennal 2008–2009 s'élève à 5,4 millions de dollars, dont 4,0 millions de dollars pour les dépenses de personnel et 1,4 million de dollars pour les autres dépenses. La hausse des dépenses de personnel résulte de l'augmentation des dépenses du Siège et représente les ressources requises pour maintenir les effectifs à leurs niveaux actuels.



19. Outre les 5,4 millions de dollars de ressources provenant du budget AAP, il sera utilisé un montant de 6 millions de dollars de ressources provenant des CAD et de ressources autres que le budget AAP pour réaliser les 60 évaluations spécifiques mentionnées au paragraphe 15 et peut-être les évaluations au niveau des pays mentionnées au paragraphe 14. Ces évaluations sont directement liées à l'obligation de rendre des comptes et d'assurer l'apprentissage et justifient par conséquent l'utilisation de fonds provenant des CAD pour financer le coût, autre que les dépenses de personnel, des évaluations gérées par OEDE et par les bureaux régionaux et bureaux de pays, avec les services d'assurance-qualité et l'appui fourni par OEDE.
20. Les coûts autres que les dépenses de personnel devant être financés au titre du budget AAP, des CAD et d'autres ressources seront ceux concernant le recrutement de spécialistes de l'évaluation, les frais de voyage liés aux évaluations et les autres frais de voyage en mission, les dépenses afférentes à la formation et au perfectionnement du personnel, les contributions aux associations professionnelles internationales et les frais de bureau. Le coût moyen par évaluation a augmenté, mais il sera suivi de près de manière que les ressources disponibles pour les évaluations soient utilisées avec prudence.

### **Effectifs du Bureau de l'évaluation**

21. Les sept postes du cadre organique que comportaient les effectifs de l'exercice biennal 2006–2007 – trois postes d'évaluateurs hors classe (P5) et quatre postes d'évaluateurs (P4) – seront maintenus pendant l'exercice biennal 2008–2009. Les effectifs du Bureau de l'évaluation seront par conséquent de 12 personnes, y compris le Directeur (D2) et quatre agents d'appui.

**ANNEXE IV****METHODE SUIVIE POUR L'ELABORATION DU BUDGET****Dépenses de personnel**

1. Le PAM a procédé à une analyse des coûts effectifs et des coûts standard appliqués pour l'exercice 2006-2007 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.
2. 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 à l'allocation-logement, et comprennent toutes les indemnités et prestations non salariales, comme indemnités d'affectation, indemnités de rapatriement et déménagement des effets personnels.
3. Les nouveaux taux proposés pour les dépenses de personnel ont été calculés sur la base des chiffres effectifs des dépenses de 2006, compte tenu des variations des taux de change et des augmentations des coûts et des salaires intervenues pendant la période considérée. Le taux de change entre le dollar des États-Unis et l'euro pris pour hypothèse était de 1,33 dollar pour 1 euro.
4. L'augmentation des dépenses de personnel au cours de l'exercice biennal à venir est estimée à 1,8 pour cent sur une base annuelle pour le Siège et les bureaux de liaison et à 2,8 pour cent pour les bureaux sur le terrain, y compris l'inflation estimée, qui aurait un impact sur l'indemnité de poste et les relèvements escomptés du barème des traitements.

**Abattement pour délais de recrutement**

5. 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.
6. Il n'a pas été appliqué d'abattement pour délais de recrutement aux coûts estimatifs car les coûts standard sont fondés sur les coûts effectifs, de sorte que l'abattement s'y trouve implicitement incorporé.
7. Il importe de noter que le PAM a, depuis 2004, utilisé davantage les économies réalisées sur les postes vacants en cours d'exercice pour appuyer des initiatives nouvelles et financer des dépenses non prévues.
8. 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

9. 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 1,33 dollar des États-Unis pour 1 euro.

## Arrondissement des chiffres

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

## Divers

11. Sauf indication contraire, toutes les valeurs monétaires sont exprimées en dollars des États-Unis et toutes les quantités de produits alimentaires en tonnes.

## ANNEXE V

## INCIDENCES DES NORMES IPSAS

1. Le PAM a l'intention, dans le cadre de l'actuel processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies et dans un souci de renforcer l'obligation redditionnelle ainsi que d'améliorer la comparabilité, la transparence et l'harmonisation des rapports financiers au niveau de l'ensemble du système des Nations Unies, d'introduire les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008. L'application des normes IPSAS a conduit à modifier les politiques comptables ainsi que le Règlement financier et les Règles de gestion financière du PAM: c'est ainsi par exemple que les normes IPSAS exigent que les organisations présentent des états financiers vérifiés annuels et comptent les crédits inscrits au budget et les dépenses effectives.

## Montants imputés au budget annuel

2. Les normes IPSAS n'exigent pas un cycle budgétaire annuel mais, pour faciliter la comparaison des montants imputés au budget et des chiffres effectifs, le budget figurant dans l'actuel Plan de gestion est présenté sous forme de montants annuels au tableau 1.

	2008	2009	2008–2009
Dépenses opérationnelles	2 903,1	2 511,0	5 414,1
Dépenses ordinaires AAP	175,4	169,6	345,0
Fonds d'équipement, fonds pour la sécurité et fonds pour le renforcement des capacités	23,9	13,3	37,2
Dépenses imputées aux fonds d'affectation spéciale, aux opérations bilatérales, aux comptes spéciaux et au Fonds général	231,4	140	371,4
<b>Total des dépenses prévues pour le Plan de gestion</b>	<b>3 288,1</b>	<b>2 879,6</b>	<b>6 167,7</b>

	2008	2009	2008–2009
	Coût total	Coût total	Coût total
Appui aux programmes – bureaux régionaux et bureaux de pays	52 559	51 196	103 756
Appui aux programmes – Siège	21 388	21 304	42 692
Gestion et administration	101 413	97 139	198 552
<b>TOTAL</b>	<b>175 360</b>	<b>169 640</b>	<b>345 000</b>



## Immobilisations

3. Les normes IPSAS stipulent que les organisations doivent comptabiliser et amortir les immobilisations séparément dans leurs bilans. Pour faciliter la comptabilisation et l'amortissement des immobilisations à l'avenir, il a été rassemblé lors de la préparation du plan de gestion des données concernant les immobilisations d'une valeur supérieure à 5 000 dollars, lesquelles sont présentées pour information au tableau 3.

<b>TABLEAU 3: VALEUR ESTIMATIVE DES IMMOBILISATIONS PRÉVUES PAR LE BUDGET DU PLAN DE GESTION POUR L'EXERCICE BIENNAL 2008–2009 (en millions de dollars)</b>	
TTEM	11,68
Autres COD	1,43
CAD	5,78
Total des immobilisations prévues par le budget opérationnel	18,89
Budget AAP	0,25
<b>Total du budget des immobilisations</b>	<b>19,14</b>

4. Il importe de noter que la définition et la comptabilisation des immobilisations et le seuil à partir duquel celles-ci doivent être comptabilisées sont encore à l'étude. Les politiques qui seront suivies dans la pratique pour comptabiliser les immobilisations et les méthodes d'amortissement seront définies d'une façon plus formelle à la lumière des dernières indications concernant l'application des normes IPSAS.

## Prestations dues aux employés

5. L'Organisation des Nations Unies a décidé en mars 2007 que les organismes des Nations Unies devront faire apparaître dans leurs états financiers le montant des engagements cumulés au titre des prestations dues à la cessation de service pour les exercices qui se sont achevés jusqu'au 31 décembre 2006 et pour les exercices suivants; cette décision a été prise indépendamment de la question de l'adoption des normes IPSAS. Selon les estimations, il doit être comptabilisé 98 millions de dollars d'engagements cumulés qui, à l'heure actuelle, ne sont pas couverts. Comme les dates auxquelles ces prestations deviendront exigibles s'étendent sur une certaine période, le PAM élaborera un plan à long terme, conformément aux meilleures pratiques comptables, en vue de financer les engagements cumulés au titre des prestations dues au personnel.

## OBJECTIFS DE GESTION DU PAM : MATRICE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Le but principal du budget AAP de l'exercice 2008–2009 est de continuer d'appuyer les activités opérationnelles entreprises par le PAM pour atteindre 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, les ONG et d'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 reconnues, développées et gérées.	Indicateur 2.1.1 Cote moyenne de satisfaction du personnel.
Résultat escompté 2.2 La composition du personnel du PAM est équilibrée en matière de parité des sexes, nationalités, compétences et motivations pour pouvoir répondre aux 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 origine 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 en résultant.	Indicateur 3.1.1 Pourcentage des nouvelles opérations d'urgence et IPSR pour lesquelles les outils essentiels de planification préalable ont été mis en place avant le lancement du projet. Indicateur 3.1.2 Pourcentage des évaluations approfondies 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'activités.  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.



## OBJECTIFS DE GESTION DU PAM : MATRICE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Le but principal du budget AAP de l'exercice 2008–2009 est de continuer d'appuyer les activités opérationnelles entreprises par le PAM pour atteindre 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.

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

Résultat escompté 3.3 Renforcement des capacités de planification, de suivi et d'analyse des résultats.

Indicateur 3.3.1 Pourcentage des nouveaux descriptifs de projets soumis au Comité d'examen des programmes élaborés conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats.

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.

### 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 à l'appui d'opérations efficaces

Résultat escompté 5.1 La sûreté et la sécurité du personnel en poste dans les zones d'intervention 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 Amélioration de la connectivité entre les bureaux et de la circulation de l'information à l'intérieur et à l'extérieur du PAM.

Indicateur 5.2.1 Fiabilité de l'infrastructure des TIC.

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

Résultat escompté 6.1 Amélioration de la transparence, de la supervision et de l'obligation redditionnelle.

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 pratiques optimales 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 l'Organisation d'établir des rapports axés sur les résultats.

Indicateur 6.3.1 Pourcentage des rapports normalisés sur les projets jugés satisfaisants eu égard à la présentation de leurs effets directs.



## OBJECTIFS DE GESTION DU PAM : MATRICE DES RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Le but principal du budget AAP de l'exercice 2008–2009 est de continuer d'appuyer les activités opérationnelles entreprises par le PAM pour atteindre 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.

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

Résultat escompté 7.1 Faire en sorte que les responsables des gouvernements donateurs, les médias, les personnalité influentes et le grand public connaissent mieux le PAM et sa mission.

Indicateur 7.1.1 Nombre de mentions du PAM dans la presse écrite et les médias électroniques des pays influents.  
Indicateur 7.1.2 Nombre de parlementaires et de représentants des gouvernements et de journalistes qui ont participé aux visites de projets organisées par le PAM.

Résultat escompté 7.2 Augmentation du volume total des contributions, amélioration de la couverture des besoins opérationnels et proportion accrue de dons non assortis de restrictions permettant 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; et 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 prévues et les contributions effectives.





## ANNEXE VII

**TABLEAU 1: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RÉSULTATS  
POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 1**

Produits	Indicateurs de produit	Effets directs	Indicateurs d'effet direct
Produit 1.1 Fourniture de vivres, au moment opportun et en quantité suffisante, aux bénéficiaires ciblés dans les régions touchées 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.	Effet direct 1.1 Réduction ou stabilisation de la malnutrition aiguë chez les populations identifiées dans les régions touchées par des conflits et des catastrophes.	Indicateur d'effet direct 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 Quantité effective de produits alimentaires distribués par le biais de chaque activité, en pourcentage du volume prévu des distributions, par catégorie de projet et par produit alimentaire.	Effet direct 1.2 Réduction ou stabilisation de la mortalité parmi les populations identifiées dans les régions touchées par des conflits et des catastrophes.	Indicateur d'effet direct 1.2.1 Taux brut de mortalité parmi les populations identifiées (indicateur pilote – initiative SMART).  Indicateur d'effet direct 1.2.2 Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans parmi les populations identifiées (indicateur pilote – initiative SMART).
	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).		

**TABLEAU 2: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RÉSULTATS  
POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 2**

Produits	Indicateurs de produit	Effets directs	Indicateurs d'effet direct
Produit 2.1 Fourniture de vivres, au moment opportun et en quantité suffisante, aux bénéficiaires ciblés confrontés à une situation de crise ou 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 projet, par groupe d'âge et par sexe.	Effet direct 2.1 Capacité accrue des ménages ciblés de satisfaire leurs besoins alimentaires lorsqu'ils sont confrontés à des situations de crise ou vulnérables aux chocs.	Indicateur d'effet direct 2.1.1 Proportion des dépenses des ménages bénéficiaires consacrés à l'alimentation.  Indicateur d'effet direct 2.1.2 Un indicateur de la diversité du régime alimentaire est à l'étude.
	Indicateur de produit 2.1.2 Quantité effective de produits alimentaires distribués par le biais de chaque activité, en pourcentage du volume prévu des distributions, par catégorie de projets et par produit.	Effet direct 2.2 Capacité accrue des ménages ciblés de gérer les chocs lorsqu'ils sont confrontés à des situations de crise ou vulnérables aux chocs.	Indicateur d'effet direct 2.2.1 Des indicateurs appropriés sont à l'examen.
	Indicateur de produit 2.1.3 Nombre effectif de participants à chaque activité, en pourcentage du nombre prévu, par sexe.		

**TABLEAU 3: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RÉSULTATS  
POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 3**

Produits	Indicateurs de produit	Effets directs	Indicateurs d'effet direct
<p>Produit 3.1 Fournir des aliments nutritifs au moment opportun et en quantité suffisante aux jeunes enfants, aux mères et aux autres bénéficiaires ciblés vulnérables face à la malnutrition et à la maladie.</p>	<p>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 projet, par groupe d'âge et par sexe.</p>	<p>Effet direct 3.1 Réduction du niveau de malnutrition parmi les enfants ciblés.</p>	<p>Indicateur d'effet direct 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).</p>
	<p>Indicateur de produit 3.1.2 Quantité effective de produits alimentaires distribués par le biais de chaque activité, en pourcentage du volume prévu des distributions, par catégorie de projets et par produit.</p>	<p>Effet direct 3.2 Réduction du niveau de malnutrition parmi les femmes ciblées.</p>	<p>Indicateur d'effet direct 3.2.1 Prévalence de la malnutrition chez les femmes en âge de procréer, évaluée sur la base de l'indice de masse corporelle ou de l'insuffisance pondérale à la naissance (poursuite de l'activité pilote).</p>
	<p>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.</p> <p>Indicateur de produit 3.1.4 Pourcentage d'aliments enrichis en micronutriments fournis dans le cadre des programmes de nutrition appuyés par le PAM.</p>	<p>Effet direct 3.3 Réduction du niveau d'anémie parmi les bénéficiaires ciblés.</p>	<p>Indicateur d'effet direct 3.1.3 Prévalence de l'anémie parmi les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants ciblés (poursuite de l'activité pilote).</p>
<p>Produit 3.2 Distribution de comprimés de déparasitage aux enfants et aux mères ciblés dans le contexte des activités appuyées par le PAM.</p>	<p>Indicateur de produit 3.2.1 Nombre effectif de bénéficiaires ayant reçu des comprimés anthelminthiques dans le cadre des activités appuyées par le PAM, en pourcentage du nombre prévu, par catégorie de bénéficiaires et par sexe.</p>	<p>Effet direct 3.4 Amélioration de la qualité de vie des bénéficiaires ciblés des programmes VIH/sida appuyés par le PAM.</p>	<p>Indicateur d'effet direct 3.4.1 Gain de poids parmi les bénéficiaires (indicateur provisoire).</p> <p>Indicateur d'effet direct 3.4.2 Taux d'observance du traitement prescrit, par programme spécifique de traitement et de soins (durée du programme, pourcentage d'observance du traitement prescrit, etc.).</p>

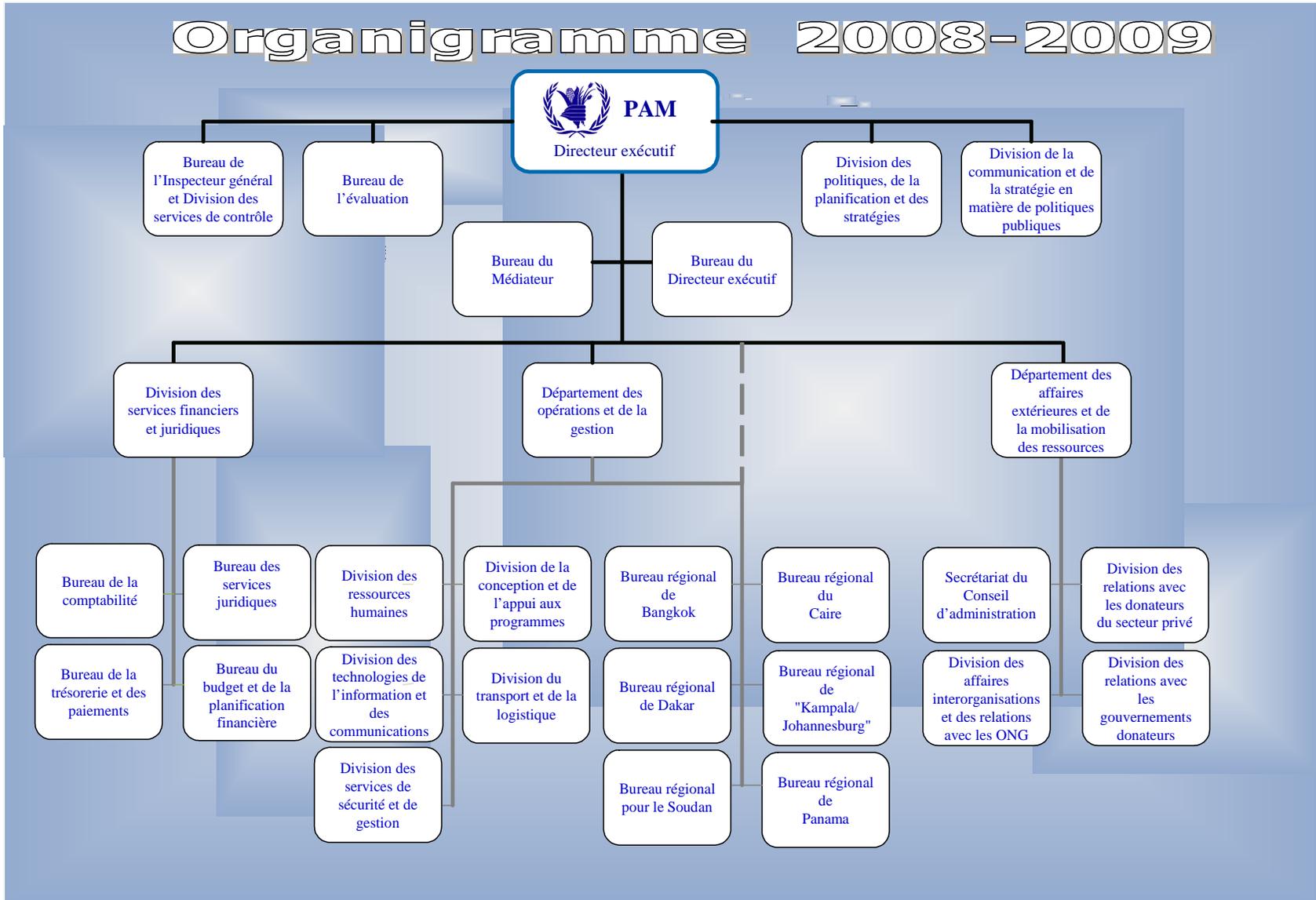
**TABLEAU 4: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RÉSULTATS  
POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 4**

Produits	Indicateurs de produit	Effets directs	Indicateurs d'effet direct
<p>Produit 4.1 Fourniture d'aliments en quantité suffisante et au moment opportun aux enfants, adolescentes et adultes ciblés afin de faciliter l'accès à l'éducation dispensée par les écoles et les centres d'éducation non formelle.</p>	<p>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 projet, par groupe d'âge et par sexe.</p> <p>Indicateur de produit 4.1.2 Quantité effective de produits alimentaires distribués par le biais de chaque activité, en pourcentage du volume prévu des distributions, par catégorie de projets et par produit.</p> <p>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.</p>	<p>Effet direct 4.1 Fréquentation accrue par les garçons et les filles des écoles bénéficiant de l'appui du PAM.</p>	<p>Indicateur d'effet direct 4.1.1 Effectifs scolarisés: 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 bénéficiant de l'appui du PAM.</p> <p>Indicateur d'effet direct 4.1.2 Taux net de scolarisation: pourcentage de garçons et de filles en âge de fréquenter l'école inscrits dans les écoles primaires et, s'il y a lieu, dans les jardins d'enfants et les écoles secondaires bénéficiant de l'appui du PAM.</p> <p>Indicateur d'effet direct 4.1.3 Taux de scolarisation des orphelins et des enfants vulnérables des ménages recevant des rations à emporter.</p>
		<p>Effet direct 4.2 Assiduité accrue des garçons et des filles dans les écoles bénéficiant de l'appui du PAM.</p>	<p>Indicateur d'effet direct 4.2.1 Taux d'assiduité: pourcentage 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 bénéficiant de l'appui du PAM.</p> <p>Indicateur d'effet direct 4.2.2 Taux de scolarisation: pourcentage des orphelins et des enfants vulnérables de ménages recevant des rations à emporter qui vont en classe.</p>
		<p>Effet direct 4.3 Capacité de concentration et d'apprentissage accrue des garçons et des filles fréquentant les écoles bénéficiant de l'appui du PAM.</p>	<p>Indicateur d'effet direct 4.3.1 Appréciation par les enseignants de la capacité de concentration et d'apprentissage des enfants à l'école grâce à l'alimentation scolaire.</p>
		<p>Effet direct 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.</p>	<p>Indicateur d'effet direct 4.4.1 Ratio filles/garçons inscrits dans les écoles appuyées par le PAM.</p> <p>Indicateur d'effet direct 4.4.2 Ratio femmes et adolescentes/hommes participant aux activités Vivres au profit de la formation.</p>

**TABLEAU 5: RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE RÉSULTATS  
POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 5**

<b>Produits</b>	<b>Indicateurs de produits</b>	<b>Effets directs</b>	<b>Indicateurs d'effets directs</b>
Produit 5.1 Fourniture d'une aide visant à renforcer les capacités des organismes nationaux et régionaux participant aux projets 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>	Effet direct 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 ciblés.	Indicateur d'effet direct 5.1.1 À déterminer.

# Organigramme 2008-2009





## ANNEXE IX

### 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.

Les catégories d'activités bénéficiant de l'appui du PAM en vue de répondre aux besoins des bénéficiaires sont également décrites dans la présente annexe.

### 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 a peu accès aux produits nécessaires pour satisfaire ses besoins essentiels, un enfant qui vit dans un ménage exposé à l'insécurité alimentaire, qu'il vive avec un parent ou non. Ce type de programmes tente d'identifier et de soutenir les enfants qui vivent dans des conditions difficiles, par exemple ceux qui vivent dans une famille comptant un parent malade chronique ou ceux 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 communautaires et formation professionnelle, agricole ou pratique). Les enfants reçoivent des repas à l'école et des rations à emporter afin d'encourager les familles à maintenir les enfants à l'école et dans leur milieu familial.

## **Alimentation scolaire**

Distribution quotidienne, pendant toute l'année scolaire, de repas à l'école - 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 qui sont distribuées aux élèves dans les zones où coexistent une pauvreté endémique, la malnutrition, de faibles indicateurs d'instruction, peu d'égalité entre les sexes dans l'enseignement et/ou un fort taux de prévalence du VIH/sida.

## **Alimentation à l'appui de la SMI/supplémentaire/thérapeutique/des groupes vulnérables**

Activités visant à améliorer l'état nutritionnel de certains bénéficiaires particulièrement vulnérables, y compris dans le cadre des programmes de santé maternelle et infantile des dispensaires.

L'alimentation supplémentaire consiste à fournir des aliments en plus d'une ration pour donner de l'énergie et pallier l'absence de certains nutriments dans le régime alimentaire de ceux qui ont des besoins nutritionnels spéciaux.

L'alimentation thérapeutique est fournie sous étroite supervision médicale aux enfants gravement dénutris pour restaurer leur état nutritionnel.

## **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 d'instruments de politique et d'action, tels que subventions alimentaires générales, transferts de revenus ciblés, travaux publics, alimentation scolaire, fonds sociaux et crédit à petite échelle, conçus 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 d'activités d'alimentation des groupes vulnérables, de santé maternelle et infantile, d'alimentation scolaire et 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'activités**

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 décide, dans le cadre général de cet appel, de la destination (programme de pays ou activités du PAM) et de l'utilisation. En pareils cas, le donateur convient qu'il se satisfera des rapports présentés au Conseil.



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

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

### **Coût d'appui direct**

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

### **Coût d'appui indirect**

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

### **Coûts opérationnels**

Coûts des produits, coûts du transport maritime et frais connexes ainsi que coûts de transport terrestre, d'entreposage et de manutention (TTEM) et tout autre apport fourni par le PAM aux bénéficiaires, au gouvernement du pays bénéficiaire ou à d'autres partenaires d'exécution.

### **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.

### **Distribution générale**

Fourniture d'une aide alimentaire à toutes les ménages ou sous-groupes ciblés au sein d'une population donnée de façon à satisfaire leurs besoins nutritionnels essentiels.

### **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 lieu d'origine pour contribuer à maintenir leur état sanitaire et nutritionnel pendant la réinstallation. Le contenu de l'enveloppe varie selon la nature et la durée 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 ou fonds d'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 présente 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 ainsi que renforcement des capacités et des mécanismes de financement. Une préparation efficace permet une intervention efficace. On entend par *intervention d'urgence* la série organisée de procédures, de mesures et d'actions qui permettent d'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 donné ou celle de ports ou d'aéroports non opérationnels ou dégradés pour que les mouvements de produits alimentaires se fassent sans retard sur ces sites.

## **Renforcement des capacités**

Par renforcement des capacités, on entend toute une gamme d'activités autres qu'alimentaires qui favorisent un processus d'apprentissage des personnes, des 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, mettre en œuvre des programmes appuyés par l'aide alimentaire et en mesurer l'impact. *On peut citer comme exemples de ces activités*: la formation des entités de contrepartie; les visites d'échange; les avis techniques; le détachement de personnel; les directives et les manuels; la participation des entités de contrepartie aux processus et enquêtes du PAM; les ateliers et les consultations; le partage de l'information et l'appui aux réseaux; l'appui à l'organisation et aux décisions des communautés; l'appui aux collectivités locales et aux organisations de la société civile; 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.

## **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 avions du secteur privé, des services de charter ou des avions 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 autre mode de transport (routier/ferroviaire 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 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 assise 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 le cadre des 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 au profit de la démobilisation et la réintégration**

Des produits alimentaires sont distribués aux anciens combattants après le désarmement 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 au profit de la formation.

### **Vivres au profit de la formation**

Fourniture de produits alimentaires pour améliorer l'accès aux programmes de formation des membres des ménages qui vivent dans l'insécurité alimentaire.



## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
AD	Département de l'administration
Autres COD	autres coûts opérationnels directs
AVC	Analyse et cartographie de la vulnérabilité
BCP	bilan commun de pays
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CCI	Corps commun d'inspection
CERF	Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CII	Compte d'intervention immédiate
COD	coûts opérationnels directs
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
DSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FD	Département de la mobilisation de fonds et de la communication
FDC	Division de la communication, Rome
FIDA	Fonds international de développement agricole
FITTEST	Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et les télécommunications
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
HIV/sida	Virus de l'immunodéficience humaine/syndrome d'immunodéficience acquise
HR	Ressources humaines
IDH	Indicateur de développement humain
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
MTS	Normes minimales de sécurité des télécommunications
MOSS	Normes minimales de sécurité opérationnelle
NMI	Nutrition maternelle et infantile
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OD	Département des opérations
ODB	Bureau régional pour l'Asie
ODC	Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Asie centrale et l'Europe orientale
ODDY	Centre régional de Yaoundé pour l'Afrique centrale

ODJ	Bureau régional pour l'Afrique australe
ODJ/K	Bureau régional pour l'Afrique australe, orientale et centrale
ODK	Bureau régional pour l'Afrique orientale et centrale
ODO	Bureau du Directeur des opérations
ODPC	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes
ODT	Division du transport et des achats
OMD	objectif du Millénaire pour le développement
ONG	organisation non gouvernementale
PDB	Secrétariat du Conseil d'administration
PDP	Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes
PFRDV	Pays à faible revenu et à déficit vivrier
PMA	pays les moins avancés
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RDC	République démocratique du Congo
RPD de Corée	République populaire démocratique de Corée
S&E	Suivi et évaluation
SMART	Suivi et évaluation normalisés des phases de secours et de transition
SMI	Santé maternelle et infantile
SNMI	Santé et nutrition maternelles et infantiles
SOLA	Indemnité de subsistance en opération spéciale
SSG	Sous-Secrétaire général
TIC	Technologies de l'information et des communications
TTEM	Transport terrestre, entreposage et manutention
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNJLC	Centre logistique commun des Nations Unies
VCA	Vivres pour la création d'avoirs
VCT	Vivres contre travail
VPE	Vivres au profit de l'éducation
VPF	Vivres au profit de la formation