

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

Troisième session ordinaire  
du Conseil d'administration

Rome, 21 - 24 octobre 1996

# MISE À JOUR DES BARÈMES DES COÛTS INDIRECTS

Point 4 a) de l'ordre du  
jour

# F

Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.3/96/4-A**  
8 octobre 1996  
ORIGINAL: ANGLAIS

## NOTE D'INFORMATION RELATIVE À L'ENQUÊTE SUR LA MESURE DU VOLUME DE TRAVAIL ET À L'ÉTUDE DES COÛTS

Le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateurs sont donc invités à apporter leur exemplaire personnel en séance et à ne pas demander d'exemplaires supplémentaires.

## **NOTE À L'INTENTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen et observations.**

Conformément aux décisions prises par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire sur les méthodes de travail, les documents établis par le Secrétariat à l'intention du Conseil ont été rédigés dans un souci de concision et axés sur la prise de décisions. Les réunions du Conseil d'administration doivent prendre un tour pragmatique et favoriser le dialogue et les échanges entre les délégations et le Secrétariat. Celui-ci poursuivra les efforts déployés pour faciliter la mise en oeuvre de ces principes directeurs.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui souhaitent poser des questions d'ordre technique sur ce document à contacter directement les fonctionnaires mentionnés ci-après, de préférence quelque temps avant la session du Conseil. Cette procédure vise à faciliter l'examen du document en session plénière.

Les fonctionnaires du PAM responsables de ce document sont les suivants:

Directeur, FS:                      G. Eidet    tel.: 5228-2700

Analyste financier:                D. Ducharme    tel.: 5228-2745

Pour toute question concernant la distribution des documents présentés au Conseil d'administration, veuillez contacter l'employé chargé de la documentation (tél.: 5228-2641).

1. Lors de sa quarantième session, le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA) a entériné le principe selon lequel le recouvrement intégral des coûts s'appliquerait à toutes les catégories de programme entrepris par le PAM, les donateurs prenant à leur charge les coûts effectifs des produits et de leur transport, la part proportionnelle des coûts de TTEM et des coûts de soutien directs du projet qui leur incombent, et les coûts de soutien indirects associés aux projets, calculés en fonction d'un barème établi par le biais d'études périodiques sur la mesure des coûts visant à un recouvrement intégral des coûts des projets.
2. À l'époque, le CPA a indiqué que tous les barèmes applicables pour parvenir au recouvrement intégral des coûts de soutien indirects et des services supplémentaires devraient être mis à jour chaque année, en se fondant sur une étude des coûts (et une enquête sur la mesure du volume de travail). Notant l'importance de la prochaine étude des coûts, "notamment en ce qu'elle établira clairement le rapport coûts/avantages des contributions multilatérales et permettra une évaluation exacte des avantages d'une préparation anticipée pour l'affectation appropriée des ressources aux activités de secours d'urgence", le CPA a par ailleurs indiqué que l'étude des coûts de 1996 devrait:
  - a) évaluer et quantifier l'impact des contributions multilatérales;
  - b) évaluer et quantifier les avantages de la préparation anticipée; et
  - c) réévaluer la répartition entre coûts directs et coûts indirects.
3. Pour réaliser l'enquête sur la mesure du volume de travail et sur l'étude des coûts, le PAM a continué de s'adresser au cabinet David M. Griffith and Associates, LTD, qui avait effectué l'étude des coûts en 1995. Ce cabinet a été chargé de réaliser l'étude des coûts en utilisant la même méthodologie qu'en 1995 pour calculer les barèmes, et d'effectuer également les calculs concernant les trois questions supplémentaires spécifiées par le CPA.
4. À l'heure actuelle, le travail relatif à l'étude des coûts de 1996 se poursuit comme prévu, et devrait être terminé le 1er novembre 1996. L'enquête sur la mesure du volume de travail est terminée.
5. Bien que les calculs des barèmes ne soient pas terminés, il convient de noter que tant les valeurs effectives des opérations que les dépenses réelles au titre de l'ASP (Administration et soutien aux programmes) auront une incidence sur ces barèmes.
6. Lorsqu'on tente de quantifier la diminution des coûts découlant de l'administration des contributions multilatérales, il faut mesurer le surcroît d'effort devant être mis en oeuvre pour administrer les contributions multilatérales à usage déterminé, en utilisant l'enquête sur la mesure du volume de travail. Ces enquêtes montrent que, pour certains services du Siège du PAM, la gestion des contributions multilatérales à usage déterminé représente un surcroît considérable de travail. Toutefois, ce type de guichet de financement ne semble pas avoir une incidence significative sur les coûts des bureaux de pays. L'étude des coûts quantifiera donc cette augmentation de la charge de travail par rapport au volume total de travail requis pour l'ensemble des contributions, par catégorie de programme, pour savoir si son impact sur les coûts de soutien indirects est important.
7. En ce qui concerne le coût de la préparation anticipée, les tâches associées à la planification préalable et à la préparation en vue de catastrophes possibles ont été recensées, et portent notamment sur l'élaboration de plans d'atténuation des effets des catastrophes, la cartographie de la vulnérabilité et les stratégies d'affectation des



produits. L'étude des coûts évaluera dans quelle mesure ces préparatifs sont utiles pour les opérations d'urgence, et déterminera les coûts qui devraient donc être inclus dans les barèmes des coûts de soutien indirects relatifs aux opérations d'urgence.

8. Il semble assez difficile de réévaluer la répartition entre coûts directs et coûts indirects, essentiellement en raison de la manière dont les fonds affectés dans le budget aux dépenses ASP sont utilisés dans les divers bureaux de pays. Plusieurs options sont envisagées. L'une d'elles serait d'élaborer un barème unique qui regrouperait tous les coûts associés à certaines fonctions, y compris le suivi et la logistique, les coûts de soutien directs ne concernant alors plus que le matériel, les articles non alimentaires et les coûts ne se rapportant ni aux produits alimentaires ni au personnel des projets. L'adoption d'un tel système, cependant, nécessiterait une modification importante de la manière dont les coûts des bureaux de pays sont budgétisés et contrôlés, ce qui pourrait ne pas être rentable. Le concept est néanmoins en cours d'examen.
9. On tentera dans l'étude des coûts de déterminer le surcroît de travail et les coûts supplémentaires associés à la gestion des fonds générés localement qui seront à la charge des gouvernements bénéficiaires.



**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**

**ANALYSE DES COÛTS  
BASÉE SUR LES COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1996-1997**

**DAVID M. GRIFFITH AND ASSOCIATES, LTD.  
ALEXANDRIE, EGYPT**

**Novembre 1996**

# PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

## ANALYSE DES COÛTS

BASÉE SUR LES COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1996-1997

### I. INTRODUCTION

1. A sa quarantième session, en novembre 1995, le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA), organe directeur du Programme alimentaire mondial, a adopté le rapport de son Groupe de travail formel chargé d'étudier les options concernant les ressources et le financement à long terme du PAM (CFA 40/5). Ce rapport contenait un certain nombre de recommandations concernant les procédures à suivre en ce qui concerne le financement des coûts de soutien directs et indirects encourus par le PAM dans le contexte de ses principaux programmes - développement, opérations d'urgence, interventions prolongées de secours et opérations spéciales - ainsi que les procédures à appliquer aux services fournis aux donateurs à compter du 1er janvier 1996. Le CPA a approuvé la recommandation du Groupe de travail formel selon laquelle le principe de recouvrement intégral des coûts s'appliquerait à toutes les catégories d'activités du PAM, les donateurs finançant les coûts effectifs des produits et du transport, une part proportionnelle des coûts de TTEM et des coûts de soutien directs du projet, ainsi que les coûts de soutien indirects, en fonction d'un taux qui serait établi périodiquement sur la base d'analyses des coûts (par. 22 b) du rapport du Groupe de travail formel).

2. En outre, le CPA a décidé que les taux appliqués pour garantir le recouvrement intégral des coûts de soutien indirects et des services supplémentaires seraient tous mis à jour chaque année sur la base d'une analyse des coûts et d'une enquête sur la mesure du volume de travail. De plus, l'analyse des coûts entreprise en 1996 devrait tendre à:

- Evaluer et quantifier l'impact des contributions multilatérales
- Evaluer et quantifier les avantages de la préparation anticipée
- Réévaluer la répartition entre coûts directs et coûts indirects.

3. Le cabinet comptable indépendant David M. Griffith and Associates, Ltd., qui avait réalisé sur la base des coûts de 1994-1995 l'analyse des coûts utilisés pour calculer les taux de recouvrement des coûts de soutien directs adoptés par le CPA pour 1996, a été chargé de mettre à jour l'analyse sur la base des coûts inscrits au budget de 1996-1997. Les résultats de son analyse sont exposés ci-après.

### II. RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4. Les taux ci-après ont été calculés pour chacun des principales catégories d'activité du Programme alimentaire mondial. Ils ont été calculés en divisant le total des coûts des services indirects de soutien fournis par chacune des unités administratives du siège et chacun des bureaux de pays, tels que prévus au budget de 1996-1997 (dépenses d'administration et de soutien au Programme (ASP)) par le montant des dépenses opérationnelles directes (coût des produits et du transport, coûts de transport terrestre et coûts de soutien directs) prévues pour l'exercice biennal 1996-1997, sur la base des projections de la Division des finances au 31 août 1996. Ces calculs sont exposés à l'appendice A.

5. **Projets de développement:** Le taux est de 13,9 pour cent des dépenses opérationnelles, le taux actuellement en vigueur, calculé sur la base des coûts de 1994-1995, est de 14,5 pour cent. Cette

développement (736,4 millions de dollars) et afférentes aux opérations d'urgence (1 176,5 millions de dollars) (voir les paragraphes 53 à 58).

11. **Contributions multilatérales:** Il a été entrepris une analyse pour évaluer le surcroît de coûts encourus par les unités du Secrétariat financées au titre du budget ASP du PAM dans la mise en oeuvre des contributions multilatérales à emploi spécifique. L'analyse a porté principalement sur le programme d'activités de développement qui, avant l'application du nouveau modèle de financement à long terme, avait un caractère essentiellement multilatéral, le PAM déterminant le pays et les projets auxquels les contributions seraient allouées. En 1996, certains donateurs ont commencé à avoir recours à la modalité des contributions multilatérales à emploi spécifique pour spécifier parfois le pays et parfois aussi bien le pays que le projet auxquels les ressources qu'ils fournissaient devaient être allouées.

12. L'analyse a fait apparaître que cette modalité représentait pour plusieurs unités administratives du Secrétariat un surcroît de coûts se montant au total à 1,8 million de dollars qui devait se traduire soit par un crédit de 0,3 pour cent aux contributions multilatérales, soit par une charge de un pour cent à imputer aux dépenses opérationnelles de développement financées au moyen de contributions multilatérales à emploi spécifique. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que ces coûts ne concernent que la première année complète d'application de cette modalité pour les activités de développement et que l'enquête sur la mesure du volume de travail a été réalisée avant que les procédures correspondantes soient pleinement appliquées, par exemple pour ce qui est des rapports à soumettre aux donateurs (voir les paragraphes 59 à 69).

13. A l'heure actuelle, toutes les contributions versées pour la réalisation d'opérations d'urgence et d'interventions de secours prolongées sont des dons multilatéraux versés à la suite des appels lancés par le PAM soit directement, soit par l'intermédiaire du Département des affaires humanitaires. Certains donateurs assortissent leurs contributions de conditions qui entraînent un surcroît de travail, mais celui-ci dépend des conditions imposées plutôt que du fait que la contribution a un "emploi spécifique". Les coûts de ce surcroît de travail doivent être imputés séparément à la contribution versée par le donateur et ne doivent pas conduire à vouloir ajuster le taux appliqué aux opérations d'urgence ou aux interventions de secours prolongées au titre des coûts de soutien indirects.

14. **Classement des coûts directs et indirects:** Il a été entrepris une analyse des procédures actuellement appliquées par le PAM pour classer les coûts imputés aux projets dans la catégorie des coûts directs ou des coûts indirects. Les taux calculés pour les coûts de soutien indirects du PAM ne tiennent compte que des dépenses ASP. La catégorie des coûts de soutien directs comprend principalement les coûts qui, jusqu'à l'exercice biennal 1994-1995, ont été imputés aux opérations spéciales d'urgence dans le cas des opérations d'urgence et des interventions de secours prolongées et aux articles non alimentaires dans le cadre des projets de développement.

15. L'approche actuellement suivie pour ranger les coûts dans la catégorie de coûts directs ou indirects manque d'uniformité, particulièrement au niveau des bureaux de pays. Les bureaux de pays qui ont été créés pour faire face aux situations d'urgence qui ont surgi dernièrement sont financés exclusivement au titre des coûts de soutien directs. De ce fait, le ratio entre les coûts directs et les coûts indirects est beaucoup plus élevé dans le cas des projets réalisés dans ces pays vu que l'on impute aux opérations aussi bien la partie des coûts indirects revenant au bureau de pays conformément au taux applicable que les coûts directs de soutien, qui comprennent les coûts de l'infrastructure des bureaux de pays. En outre, il n'existe aucune directive spécifique définissant quelles sont les dépenses à imputer sur les prélèvements pour coûts de soutien indirects (budget ASP) et quels sont ceux qui doivent être financés au moyen des budgets des coûts de soutien directs des projets.

soutien aux opérations d'urgence réalisées dans des pays où il n'existe pas de bureaux financés par le budget ASP. Les autres ajustements de taux pourraient être opérés après la réalisation de l'analyse des coûts de 1997, qui sera fondée pour la première fois sur des données effectives plutôt que sur des chiffres projetés et qui suivra 18 mois d'application du nouveau modèle de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM.

### III. MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE DES COÛTS

21. La méthodologie retenue pour l'analyse des coûts s'inspire de l'approche adoptée pour les analyses des coûts du Programme alimentaire mondial de 1992-1993 et de 1994-1995, l'étude annuelle de la FAO sur les coûts de soutien aux projets de coopération technique et le calcul des coûts des services administratifs et des services d'appui opérationnel fournis dans le contexte du nouveau régime applicable aux dépenses d'appui du PNUD. L'analyse comprend essentiellement deux éléments.

- Une enquête visant à déterminer le temps de travail que le personnel du PAM des bureaux de pays et du siège consacre aux activités de soutien directement ou indirectement liées aux opérations.
- Une répartition statistique des dépenses des départements qui fournissent des services ne pouvant pas être imputés directement aux programmes opérationnels.

Les calculs de l'analyse sont fondés sur les coûts inscrits au budget ASP (Administration et soutien aux programmes) de 1996-1997, réévalués sur la base du taux de change entre la lire italienne et le dollar des États-Unis fixé par le Conseil de la FAO (1 600 liras pour un dollar E.-U.) conformément au paragraphe 13 d) de la résolution 40/4 du CPA. Après réévaluation, le budget total se montait à 233 641 816 dollars (le budget ASP tel qu'initialement adopté était de 228 900 000 dollars). Les procédures appliquées pour mener à bien chacun des éléments de l'analyse sont décrites ci-après.

22. **Enquête sur la mesure du volume de travail:** En juin 1996, il a été demandé au personnel du cadre organique (classes P1 à D1) et des services généraux (classes G4 à G7) du PAM affecté aux départements qui fournissent un appui direct aux activités opérationnelles de remplir un questionnaire pour donner des informations sur le pourcentage du temps qu'ils avaient consacré à certaines activités importantes, notamment la programmation par pays et la planification, l'achat de produits, le transport international et le transport terrestre, les services de soutien direct, notamment suivi, logistique, évaluation, consacrés en 1995 etc., et les services de soutien indirect. Le personnel a aussi été prié de répartir son temps de travail entre les grands programmes du PAM - développement, opérations d'urgence, interventions de secours prolongées et opérations spéciales - et d'indiquer le temps consacré aux services d'appui à des opérations bilatérales. L'enquête a été semblable à celle menée en mai 1995, encore que les catégories d'activités aient été révisées sur la base des structures adoptées dans le cadre du modèle de financement à long terme.

23. Au total, 807 fonctionnaires du PAM ont rempli le questionnaire en 1996, soit 82,2 pour cent des effectifs susceptibles d'être pris en compte, contre 704 fonctionnaires ou 75,5 pour cent des effectifs en 1995, comme suit:

27. Les questionnaires d'un petit nombre de bureaux de pays n'ont pas été reçus. Pour ces bureaux, les coûts ont été répartis entre les programmes en fonction du tonnage net de produits expédiés vers le pays, d'après les connaissances de 1994-1995. Toutefois, si l'on considère que le nombre de ces pays est extrêmement réduit, cela n'a pas eu d'impact sur les résultats de l'analyse.

28. Un modèle du questionnaire utilisé pour l'enquête et les instructions à suivre pour le remplir figurent aux appendices A-1 et A-2. Les procédures suivies ont été celles appliquées pour l'Enquête sur la mesure du volume de travail réalisée chaque année par la FAO et les enquêtes entreprises au BIT, à l'UNESCO, à l'ONUDI, au Bureau des services d'appui aux projets de l'ONU, au Département des services d'appui et de gestion pour le développement de l'ONU, au FIDA, à l'UIT et à l'OMS. Elles sont semblables à celles suivies lors des précédentes enquêtes du PAM, en 1993 et 1995, sous réserve que l'échantillon a été élargi de manière à y inclure les consultants et les fonctionnaires dont les services sont financés au moyen des fonds alloués aux projets. Ces informations ont été utilisées pour mener à bien, comme demandé par le CPA, l'étude sur le classement des coûts selon qu'ils sont directs ou indirects (voir les paragraphes 82 et 83).

29. **Répartitions statistiques:** Quelques départements ou unités des départements du siège du PAM ne fournissent pas directement de services aux projets opérationnels mais appuient, dans le cadre de leurs fonctions, des activités d'autres départements ou bureaux de pays du PAM ou bien fournissent des services de soutien indirect à l'ensemble du programme de travail. Pour ces unités, on a considéré qu'un questionnaire d'enquête n'était pas un moyen approprié pour évaluer efficacement le travail fourni par programme ou par activité.

30. Pour chacune de ces unités, l'on s'est fondé sur une mesure statistique pour répartir les coûts entre les autres départements ou programmes du PAM. Cette méthode s'inspire de celle qu'a approuvée le Conseil d'administration du PNUD pour les analyses des coûts réalisées en vue de la mise au point du nouveau système de remboursement des dépenses d'appui, par le Comité financier de la FAO pour la réalisation de l'analyse annuelle des dépenses d'appui aux projets de coopération technique et par le CPA pour les deux précédentes analyses des coûts du PAM. L'on trouvera ci-après quelques exemples des mesures statistiques utilisées.

### **Ressources humaines**

Effectifs: Nombre de postes du cadre organique et des services généraux, y compris les consultants de chaque unité administrative.

Bâtiments du siège: mètres carrés utilisables d'espace occupé.

### **Finances**

Communications: Nombre de postes téléphoniques au siège.

Systèmes d'information sur les services financiers - services d'appui informatique: nombre de terminaux d'ordinateurs connectés au réseau local et au Centre international de calcul électronique.

Comptabilité générale - Nombre d'opérations comptables traitées sur les systèmes WIS, NOP et GLM en 1994 et 1995.

Budget - Budget ASP réévalué de 1996-1997, montant estimatif des dépenses opérationnelles afférentes à l'appui aux projets pour 1996-1997 et opérations comptables de caisse.

le nouveau modèle de financement, le don représenterait une contribution multilatérale à emploi spécifique à laquelle serait appliqué le taux correspondant au type de projet dont il s'agit. Pour cela, l'on a passé en revue chaque projet bilatéral pour déterminer s'il relevait des catégories Développement, Interventions de secours prolongées, Opérations d'urgence ou Opérations spéciales, avant de déterminer le pourcentage des dépenses engagées au titre de l'appui à des opérations bilatérales engagées en 1994-1995 correspondant à chaque type de programme. Le coût des activités imputées aux services d'appui à des opérations bilatérales dans l'enquête sur la mesure du volume de travail a ensuite été réparti sur la base des pourcentages ainsi déterminés. Les coûts des services partiels fournis à l'appui d'un projet bilatéral non exécuté par le PAM qui ont été financés au titre des ressources allouées au projet ont été rangés dans la catégorie des services d'appui d'opérations bilatérales.

33. **Calcul des pourcentages:** Une fois que les coûts totaux de chaque programme ont été déterminés sur la base de l'analyse des coûts, les résultats ont été divisés par le total des dépenses opérationnelles afférentes à chaque programme estimé par la Division des services financiers pour l'exercice biennal 1996-1997. Les taux ainsi calculés, exprimés en pourcentage des dépenses opérationnelles directes (y compris coût des produits, transport, coûts de TIEM et coûts de soutien directs), sont indiqués ci-après.

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**  
**ANALYSE DES COÛTS DE 1996-1997**  
**TAUX DE RECOUVREMENT, PAR PROGRAMME**  
(Calculé en pourcentage du total des dépenses directes afférentes au projet)

Programme	Taux 1994-1995	Taux 1996-1997
Développement	14,5	13,9
Opérations d'urgence	4,8	6,0
Interventions de secours prolongées	7,2	7,1
Opérations spéciales	15,3	11,9
Programme d'administrateurs auxiliaires (note 1)	12,0	12,0
Opérations bilatérales - services de transport	3,1	4,0
Opérations bilatérales - services d'achat	4,7	4,5
Opérations bilatérales - services mixtes	3,8	4,3
<b>TAUX GLOBAL</b>	<b>8,6</b>	<b>8,1</b>

<p>Note 1 - Le taux indiqué est fixé par contrat avec les donateurs. Les coûts de soutien dépassant ceux calculés sur la base de ce taux sont imputés aux autres programmes sur la base des indications données sur la répartition de leur travail par les administrateurs auxiliaires ayant participé aux enquêtes sur la mesure du volume de travail de 1995 et de 1996.</p>
--

34. Les différences entre les résultats des deux analyses des coûts sont expliquées ci-après.

## V. PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

35. Selon les calculs réalisés aux fins de l'analyse des coûts de 1996-1997, le taux applicable à cette catégorie d'activités (coût des produits, transport international et intérieur et coûts de soutien directs y compris les articles non alimentaires) est de 13,9 pour cent, contre un taux de 14,5 pour cent sur la base des coûts inscrits au budget de 1994-1995. Cette réduction est due à une augmentation projetée de 7,7 pour cent des dépenses opérationnelles directes, compensée par une légère majoration des coûts de soutien, comme suit:

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**  
**DÉPENSES AFFÉRENTES AUX INTERVENTIONS DE SECOURS PROLONGÉES**  
(en millions de dollars E.-U.)

Année	Coûts de soutien	Dépenses opérationnelles Note 2
1996-1997 (Projections)	46,3	652,3
1994-1995 Dépenses effectives (Note 1)	41,2	632,2
1992-1993 Dépenses effectives	39,6	748,9
1990-1991 Dépenses effectives	Pas d'analyse	489,0

Note 1 - A l'exclusion des montants payés par les donateurs au titre des dépenses d'appui des agents d'exécution (quatre pour cent en 1993 et 1994 et cinq pour cent en 1995).

Note 2 - Selon les comptes vérifiés, les dépenses effectives ont atteint 450,8 millions de dollars, chiffre qui a été ajusté pour inclure 158,3 millions de dollars au titre de projets bilatéraux et 22,9 millions de dollars de dépenses afférentes à des opérations d'urgence engagées dans le cadre de projets d'interventions de secours prolongées du PAM (à l'exclusion des projets bilatéraux).

39. Il ressort des comptes vérifiés de 1994-1995 que le montant total des dépenses (à l'exclusion des contributions au titre de l'appui administratif (afférentes aux interventions de secours prolongées) ont atteint 450,8 millions de dollars pendant l'exercice en question. Ce montant ne comprend pas 75 millions de dollars de contributions bilatérales à des projets entrepris par le PAM dans le cadre de ses interventions de secours prolongées, 83,4 millions de dollars de contributions versés à cette fin sous forme de produits alimentaires, qui n'ont pas été incluses dans les états financiers du PAM, et 22,9 millions de dollars de contributions à des opérations d'urgence destinées à appuyer les interventions de secours prolongées.

40. Comme, selon le nouveau modèle de financement à long terme, ces contributions seront désormais considérées comme des contributions multilatérales à emploi spécifique, le montant indiqué pour l'exercice biennal 1994-1995 a été ajusté pour faciliter les comparaisons. Malheureusement, il n'a pas été possible d'ajuster les chiffres concernant les dépenses engagées lors d'exercices précédents.

41. Comme les Interventions de secours prolongées est, des trois principaux programmes du PAM, celui qui a la moindre envergure, toute variation du montant des dépenses opérationnelles influe directement sur le taux applicable. Les projets entrepris au titre de ce programme sont généralement de longue durée et peuvent prendre fin rapidement par suite d'un changement de circonstance dans les pays. Les dépenses engagées au titre des coûts de soutien des interventions de secours prolongées sont relativement stables et, lorsqu'une telle opération, entreprise depuis plusieurs années, commence à être ralentie ou prend fin, il n'est souvent pas possible de réduire l'infrastructure qui a été mise en place à un rythme aussi rapide que celui de la diminution des dépôts opérationnels. Il s'agit là d'un élément dont le Secrétariat et le Conseil d'administration doivent tenir compte aux fins de tout ajustement des taux.

## VII. OPÉRATIONS D'URGENCE

42. L'analyse des coûts a fait apparaître que les coûts indirects du soutien apporté par le PAM à des opérations d'urgence, en pourcentage des dépenses opérationnelles (valeur des produits, transport international et intérieur, et coûts de soutien directs) sont passés du chiffre de 4,8 pour cent projeté dans l'analyse de 1994-1995 à 6 pour cent pour 1996-1997. Cette hausse est due à un net fléchissement des dépenses opérationnelles projetées pour des opérations d'urgence en comparaison du

dans le cas de projets nouveaux. Par leur nature même, les opérations d'urgence sont difficiles à prévoir et le profil des dépenses peut être extrêmement instable selon que les opérations se déplacent d'un pays à un autre et que l'évolution de la situation exige des services d'appui et des services opérationnels d'un type différent. L'augmentation marquée du taux calculé sur la base de la réduction projetée des dépenses opérationnelles montre qu'il importe de conserver des taux distincts pour le recouvrement des coûts de soutien afférents à chacun des principaux programmes ainsi que de mettre régulièrement à jour les calculs.

## VIII. OPÉRATIONS SPÉCIALES

46. Il a été créé dans le cadre du nouveau modèle de financement à long terme une nouvelle catégorie d'opérations spéciales pour les projets comportant d'importants éléments d'amélioration de l'infrastructure et les autres projets sans rapport direct avec l'aide alimentaire. Le taux applicable à ce type de projet, calculé sur la base de l'analyse des coûts de 1994-1995, était de 15,3 pour cent des dépenses opérationnelles directes.

47. Le calcul a été passablement difficile vu que cette catégorie d'activités était nouvelle. Jusqu'à l'exercice biennal 1994-1995, les projets d'infrastructure ont été financés au titre d'opérations d'urgence spéciales et de fonds bilatéraux ainsi que de la catégorie intitulée "Opérations spéciales". Aussi était-il difficile de projeter avec précision le montant des dépenses qui seraient engagées dans cette catégorie en 1994-1995. En outre, si l'enquête sur la mesure du volume de travail de 1995 a comporté des rubriques distinctes concernant l'appui apporté à des projets d'infrastructure, il n'est pas impossible que, dans leur réponse, les fonctionnaires aient eu peine à déterminer quels sont les projets à ranger dans cette catégorie.

48. Les résultats de l'enquête de 1996 sont très différents si bien que, le pourcentage des coûts de soutien, ramenés de 15,3 pour cent à 11,9 pour cent, accuse une diminution marquée. Celle-ci est due aussi à l'augmentation, par rapport au montant projeté lors de l'exercice précédent, des dépenses opérationnelles prévues au titre des opérations spéciales.

## IX. SERVICES D'APPUI D'OPÉRATIONS BILATÉRALES

49. Jusqu'à l'exercice biennal 1994-1995, la catégorie des services d'appui à des opérations bilatérales comprenait les contributions versées par des donateurs pour la réalisation par le PAM de projets comportant toute la gamme de service (transport, achat, suivi et logistique). Selon le nouveau modèle de financement à long terme, les contributions de ce type sont considérées comme des contributions multilatérales à emploi spécifique et les dépenses correspondantes sont imputées au programme approprié (Développement, Opérations d'urgence, Interventions de secours prolongées et Opérations spéciales). Le PAM fournit maintenant aux donateurs des services partiels - services d'achat et/ou de transport - sur la base d'un recouvrement intégral des coûts de soutien directs et indirects. Une gamme complète de services d'appui aux opérations bilatérales est fournie pour des projets non exécutés par le PAM, le taux de recouvrement des coûts de soutien perçus variant selon le programme dont il s'agit (Développement, Opérations d'urgence, Interventions de secours prolongées ou Opérations spéciales).

50. Les différents taux calculés pour ces types de services lors des analyses des coûts de 1994-1995 et de 1996-1997 sont les suivants:

de développement, se tienne prêt à faire face à des situations d'urgence. Après consultation du Département des opérations et des bureaux de pays, il a été expressément identifié certains services dans le questionnaire distribué pour l'enquête sur la mesure du volume de travail, et le coût que suppose la fourniture de ces services a été déterminé tant en chiffres effectifs qu'en pourcentage des coûts de soutien indirects des activités de développement, comme suit:

**CALCUL DU COÛT DE LA PRÉPARATION ANTICIPÉE EN POURCENTAGE DES  
DÉPENSES OPÉRATIONNELLES AFFÉRENTES AUX ACTIVITÉS  
DE DÉVELOPPEMENT**

Activité	Dépenses des bureaux de pays 1996-1997	Frais généraux du siège 1996-1997	Total 1996-1997
Préparation et mise à jour des notes et schémas de stratégie de pays	2 383 929	419 009	2 802 938
Préparation aux catastrophes et planification des secours d'urgence	128 237	25 056	153 293
Élaboration, préparation de plans de secours et mise en place préalable de stocks	165 216	31 191	196 407
Planification et coordination de l'utilisation des produits	981 601	186 487	1 168 088
Coordination de l'information sur l'aide alimentaire pour tous les partenaires	<u>2 932 452</u>	<u>527 723</u>	<u>3 460 175</u>
<b>Total</b>	<b>6 591 435</b>	<b>1 189 467</b>	<b>7 780 902</b>
En pourcentage des dépenses opérationnelles affectées aux activités de développement (Note 1)	0,90	0,16	1,06
En pourcentage des coûts de soutien des activités de développement (Note 2)	0,40	0,07	0,47

Note 1 - Total divisé par le montant estimatif des dépenses de développement prévues pour l'exercice biennal 1996-1997, c'est-à-dire 736 400 000 dollars.

Note 2 - Total divisé par le montant estimatif des dépenses de développement prévues pour l'exercice biennal 1996-1997, c'est-à-dire 736 400 000 dollars, chiffre ensuite multiplié par le pourcentage imputable à la préparation anticipée (44 pour cent).

56. Il ne fait pas de doute que les coûts encourus par les bureaux de pays du PAM pour s'acquitter de ces tâches ne sont pas tous liés à la préparation anticipée, une large part de leur travail étant en effet expressément consacrée aux activités de développement dont ils ont essentiellement pour mission de s'occuper. Cependant, les activités de préparation et de planification et les négociations avec les gouvernements et les ONG mettent les bureaux de pays et, faut-il espérer, les gouvernements mieux à même de faire face à des situations d'urgence lorsque celles-ci surgissent. Aussi est-il logique d'imputer une partie du coût de ces activités à la préparation anticipée.

57. Les fonctionnaires interrogés dans les sept bureaux de pays visités en 1995 et 1996 en vue de l'analyse des coûts ont estimé que de 29 pour cent à 61 pour cent du temps passé à ces activités était exclusivement consacré à des projets de développement en cours ou prévus. Le reste du travail revêt un caractère général et pourrait être inclus dans une définition large de la préparation anticipée. Après avoir pesé les informations recueillies lors de ces discussions compte tenu des coûts de chacun des bureaux en question, le coût global de la préparation anticipée a pu être évalué à 0,47 pour cent des services liés aux activités de développement telles que définies dans l'analyse des coûts.

Les conditions fixées par les donateurs étant différentes, les deux Groupes ont donné des estimations différentes du surcroît de travail requis. L'un et l'autre ont néanmoins souligné que la négociation des contributions et la préparation des documents requis prenaient beaucoup plus de temps.

64. **Services de la gestion des ressources:** Le Service de la gestion des ressources (RDM), qui est chargé d'allouer les contributions des donateurs à des projets spécifiques, est l'unité qui a signalé la différence la plus marquée. Le surcroît de travail qui lui était imposé s'expliquait par les conditions imposées par les donateurs en ce qui concerne l'affectation de leurs contributions à des projets spécifiques et par la nécessité de modifier les allocations de ressources multilatérales après la négociation des contributions à emploi spécifique.

65. **L'Unité de la comptabilité du Service des finances:** La Section de l'Unité de la comptabilité du Service des finances (FSFA), qui est chargée de préparer les rapports à soumettre aux donateurs (FEA), est celle qui doit élaborer les rapports financiers exigés par ces derniers. Dans le cas des contributions multilatérales des projets de développement, aucun rapport individualisé ne doit être présenté aux donateurs; ces derniers sont informés au moyens des rapports globaux préparés à l'intention du Conseil d'administration. Dans le cas des contributions multilatérales à emploi spécifique, cependant, la préparation d'un rapport individualisé, par projet ou par pays bénéficiaire, représente un travail considérable.

66. **Bureaux régionaux du Département des opérations:** Bien que les bureaux régionaux n'aient signalé aucun travail supplémentaire pour l'instant, une analyse des rapports qu'il est proposé de présenter aux donateurs montre que ce sont, pour une large part, eux qui devront obtenir les informations requises. Dans le cas des projets de développement, c'est le bureau de pays intéressé qui rassemble les données statistiques et les informations sur les programmes requises pour l'élaboration des rapports. Dans une large mesure, cependant, ce sont les fonctionnaires qu'il est proposé de désigner au sein des bureaux régionaux pour préparer les rapports qui devront veiller à ce que les donateurs reçoivent les informations qu'ils requièrent.

67. Les bureaux de pays consultés n'ont pas indiqué que la nouvelle procédure ait entraîné pour eux un surcroît de travail spécifique, mais ont souligné que les retards entraînés par le processus de négociation ont eu un impact aussi bien sur le personnel que sur l'exécution du projet. Toutefois, comme c'est la première année que les donateurs ont eu recours au mécanisme des contributions multilatérales à emploi spécifique dans le contexte de projets de développement, il est difficile de déterminer s'il s'agit là d'un problème qui disparaîtra avec le temps ou d'un coût durable. En outre, comme les procédures d'administration des contributions multilatérales à emploi spécifique sont nouvelles et comme le système d'élaboration de rapports aux donateurs n'est pas encore tout à fait en place, il n'a pas été possible, sur la base de l'enquête sur la mesure du volume de travail ou des entrevues avec les intéressés, de quantifier pleinement leur impact.

68. Le coût des services spécifiques fournis pour des projets de développement financés au moyen de contributions multilatérales à emploi spécifique seulement par les unités sur le travail desquelles l'impact de ce mécanisme a pu être quantifié - RDA, RDE, RDM et FEA de l'Unité de la comptabilité du service des finances - où le surcroît de travail entraîné par l'établissement de rapports aux donateurs a pu être estimé - bureaux régionaux de la Division des opérations - est le suivant (en valeur et en pourcentage des coûts de soutien indirects des activités de développement).

## XII. CLASSEMENT DES COÛTS DIRECTS ET INDIRECTS

70. Le CPA a également demandé que l'analyse des coûts revoit le classement des coûts directs et indirects. Cette question a également été étudiée par le Groupe de travail formel, au sein duquel les donateurs ont souligné la nécessité de mettre en place des procédures de nature à éviter que des coûts soient comptabilisés deux fois dans les catégories des coûts aussi bien indirects que directs et appeler l'attention sur le manque d'uniformité dans la façon dont les coûts directs de soutien étaient imputés aux principaux programmes.

71. L'analyse ci-après a été entreprise pour évaluer les procédures actuellement appliquées par le PAM s'agissant d'imputer les coûts de soutien directs aux projets.

- Les coûts imputés aux opérations d'urgence spéciales (OUS) pendant l'exercice 1994-1995 ont été ventilés selon qu'ils se rapportaient à des interventions de secours prolongées ou à des opérations d'urgence ainsi que par type de dépenses afin de déterminer quels étaient les types de coûts imputés. Les coûts imputés aux opérations d'urgence spéciales ont été considérés comme l'équivalent de l'actuel élément coûts de soutien directs.
- Les coûts inclus en tant que coûts de soutien directs dans les budgets des projets visés par l'appel de 1996 ont été analysés pour déterminer de quel type de coûts il s'agissait et pour voir si les différents bureaux régionaux appliquaient une approche uniforme.
- Les méthodes appliquées par d'autres organisations internationales pour ranger les coûts dans la catégorie des coûts directs ou des coûts indirects ont été examinés lorsque des informations détaillées étaient disponibles.

72. En outre, il a été entrepris une étude approfondie de la façon dont avaient été comptabilisées les dépenses afférentes aux projets réalisés dans quatre pays - Cambodge, Éthiopie, Ouganda et Viet Nam - en 1996 pour déterminer les coûts qui avaient été imputés au budget ASP et aux budgets des projets. L'on a également étudié les dispositions prises pour répartir entre les budgets des projets administrés les coûts des services partagés qui n'étaient pas financés au titre du budget ASP.

73. **Principes généraux de classement des coûts directs et indirects:** Sur la base des définitions utilisées par les institutions spécialisées des Nations Unies qui ont participé à des études d'évaluation des coûts, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, les sociétés affiliées à la Croix-Rouge et plusieurs grandes ONG, ainsi que des règlements mis en place par plusieurs donateurs en matière de soutien direct et indirect, l'on peut dégager les principes généraux ci-après.

Les coûts de soutien directs sont les dépenses propres ou imputables à un seul et même projet opérationnel. Ces coûts comprennent le coût du matériel et des fournitures achetés spécialement pour le projet, les frais de voyage à destination et en provenance du site du projet du personnel qui participe à son exécution et le coût des services de tous les fonctionnaires et des consultants recrutés spécialement pour l'exécution du projet, y compris les fonctionnaires des bureaux régionaux du siège affectés à un projet spécifique. Dans le cas de certaines ONG et institutions des Nations Unies, la définition a été élargie de manière à englober la partie de coûts comme frais d'exploitation des véhicules, frais de communication et frais d'impression des rapports, pouvant être imputés à un projet sur la base de mesures statistiques fiables.

Les coûts de soutien indirects comprennent les frais de bureau et frais connexes entraînés par les activités à réaliser dans des domaines comme l'administration, la gestion financière,

79. Comme les taux de recouvrement des coûts de soutien indirects sont calculés sur une base globale et pour l'ensemble du Programme, il va de soi qu'il y aura toujours d'importants écarts entre les services d'appui effectivement fournis à un projet et le montant recouvré. Cela est toujours le cas dans tout système d'imputation des coûts indirects sur la base d'un pourcentage ou d'un coût unitaire par exemple par tonne. Dans le cas du PAM, cependant, les écarts sont accentués par d'importantes différences en ce qui concerne les coûts considérés comme directs dans certains projets et la façon dont le budget ASP a été financé.

80. Au Bangladesh, par exemple, le bureau de pays a pu en 1994-1995 administrer 28,3 millions de dollars alloués à des projets entrepris dans le cadre de la Réserve alimentaire internationale d'urgence (RAIU), du Compte d'intervention immédiate et des interventions de secours prolongées sans imputer aucun coût de soutien indirect aux opérations d'urgence spéciales. Tous les fonctionnaires participant aux projets et aux programmes de développement ainsi que tous les frais de fonctionnement du bureau de pays ont été financés au moyen du budget ASP. En Iraq, cependant, l'intégralité des frais du bureau de pays pendant l'exercice biennal, soit 3,1 millions de dollars, a été imputée à une opération d'urgence spéciale et utilisée pour administrer des opérations d'urgence d'une valeur de 37,8 millions de dollars.

81. Si le modèle de financement à long terme avait été appliqué, la situation d'un donateur ayant versé une contribution destinée au Bangladesh aurait été la suivante: rien ne lui aurait été demandé au titre des coûts de soutien directs, mais il lui aurait été appliqué au titre des coûts de soutien directs un taux de 4,8 pour cent pour les opérations d'urgence ou de 7,2 pour cent pour les interventions de secours prolongées. Un donateur ayant versé une contribution destinée à l'Iraq devrait payer au titre des coûts indirects un taux de 4,8 pour cent pour les opérations d'urgence, plus un montant supplémentaire de 8,2 pour cent au titre des coûts directs, montant qui aurait servi presque intégralement à financer des services d'appui généralement considérés comme indirects. La situation aurait été la même pour tous les pays où les bureaux n'ont pas de postes financés au moyen du budget ASP ainsi que dans certains pays, comme le Kenya et l'Ouganda, où, pour une large part, l'infrastructure de base des bureaux est financée au moyen des coûts de soutien directs aux projets.

82. Les fonctionnaires rémunérés au moyen des ressources allouées aux opérations d'urgence spéciales ont été invités à participer à l'enquête sur la mesure du volume de travail de 1996. Au total, 300 agents, soit 50 pour cent des 599 agents pouvant participer à l'enquête, ont rempli le questionnaire. Ce pourcentage est légèrement inférieur au taux de fiabilité statistique, estimé à 56 pour cent, mais l'échantillon englobe une large gamme de projets et de catégories de fonctionnaires - fonctionnaires du cadre organique, consultants, volontaires des Nations Unies et agents des services généraux - et est donc sans doute représentatif des tâches accomplies. Il ressort de l'enquête qu'environ 50 pour cent du temps de travail est consacré à des activités d'appui indirect généralement accomplies par des fonctionnaires rémunérés au moyen du budget ASP, notamment dans des domaines comme la planification et la programmation, la comptabilité et le budget, l'administration du bureau et du personnel, les relations publiques et la mobilisation des ressources.

relevant de la définition des coûts indirects. Ces coûts seraient pris en considération dans le calcul des taux de recouvrement à appliquer au titre des coûts de soutien indirects. Néanmoins, cela encouragerait la création d'une infrastructure permanente ou renforcée dans les pays où le PAM s'emploie principalement ou exclusivement à faire face à une situation d'urgence dont il y a lieu de présumer qu'elle sera temporaire ou à administrer une opération de secours prolongée mais non permanente. Le Directeur exécutif a exprimé de sérieuses réserves quant à l'opportunité pour le PAM d'étendre ses structures permanentes dans les pays où il a commencé à opérer pour faire face à des situations d'urgence.

85. A défaut, le PAM pourrait adopter un certain de mesures qui auraient pour effet de mieux harmoniser la façon dont sont traités les coûts directs et indirects et d'éliminer certaines des différences qui caractérisent le système de recouvrement appliqué aux donateurs. Ces mesures seraient notamment les suivantes:

- a) Imputation des coûts de soutien directs dans le cas de projets réalisés dans des pays où le PAM n'a pas de bureau permanent: Dans des pays comme l'Iraq ou la Yougoslavie, où le PAM n'a pas de bureau permanent et où l'intégralité du coût des services habituellement fournis par ces bureaux est imputée aux donateurs en tant que coût de soutien direct, les coûts indirects de soutien imputables aux bureaux de pays n'entreraient plus en ligne de compte dans le calcul du taux de recouvrement. Pour cela, le taux perçu pour toutes les autres opérations devrait être recalculé comme suit:

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL  
TAUX APPLICABLE AU OPÉRATIONS D'URGENCE:  
CALCUL DE L'ÉLÉMENT IMPUTABLE AUX BUREAUX DE PAYS**

Description	Taux fondé sur les coûts de 1994-1995	Taux fondé sur les coûts de 1996-1997
Soutien indirect des opérations d'urgence	76 018 691	70 513 985
Moins part imputable aux bureaux de pays	(26 246 312)	(20 461 282)
Soutien indirect du siège	49 772 379	50 052 703
<b>Total des dépenses opérationnelles afférentes aux opérations d'urgence (Note 1)</b>	<b>1 590 516 357</b>	<b>1 165 866 776</b>
Moins dépenses estimatives dans les pays où le PAM n'a pas de bureau (Note 2)	(291 121 000)	(213 300 000)
<b>Reste des dépenses afférentes aux opérations d'urgence</b>	<b>1 299 395 357</b>	<b>952 566 776</b>
Taux applicable aux opérations d'urgence, à l'exclusion de l'élément "bureaux de pays" (Note 3)	3,1%	4,3%
Taux applicable aux opérations d'urgence imputables à la présence d'un bureau permanent du PAM dans le pays (Note 4)	2,0%	2,1%
<b>Taux applicable aux opérations d'urgence dans les pays où le PAM a un bureau permanent</b>	<b>5,1%</b>	<b>6,4%</b>

Note 1 - Chiffres tirés de l'appendice A de l'analyse des coûts de 1994-1995 et de l'appendice A de la présente étude.
Note 2 - Dépenses effectives de 1994-1995. Chiffres tirés du tableau 7.1 des comptes de l'exercice biennal (Arménie, Azerbaïdjan, Corée du Nord, ex-Yougoslavie, Fédération de Russie (Tchéchénie), Géorgie, Iraq, Kirghizistan, Tadjikistan).
Note 3 - Total des dépenses engagées par le siège au titre des opérations d'urgence, divisé par le total des dépenses opérationnelles relatives à ces opérations.
Note 4 - Total des coûts engagés par les bureaux de pays pour les opérations d'urgence, divisé par les dépenses opérationnelles afférentes à ces opérations, à l'exclusion des dépenses engagées dans les pays où le PAM n'a pas de bureau permanent

### XIII. RÉSUMÉ

86. Ceci est la première analyse faite depuis que le CPA a adopté le nouveau modèle de dotation en ressources et de financement à long terme. Les informations qu'elle contient sont présentées comme dans l'analyse précédente et, grâce à la coopération de tous ceux qui ont rempli le questionnaire de l'enquête sur la mesure du volume de travail et aux nettes améliorations qui ont été apportées aux états comptables, l'analyse est plus exacte et plus détaillée et les coûts sont mieux définis que cela n'était possible précédemment. Cependant, comme toute analyse réalisée la première année d'application d'une politique nouvelle à bien des égards importante, ses résultats se ressentent de problèmes et de coûts de démarrage, des retards intervenus dans la mise en oeuvre des procédures et des difficultés qui existent pour faire en sorte que tous les fonctionnaires d'une grande organisation d'envergure mondiale soient pleinement informés.

87. Il conviendra d'utiliser les calculs effectués pour déterminer s'il convient ou non d'ajuster les taux de recouvrement des coûts indirects de soutien dans le cas de programmes comme les opérations spéciales, où des problèmes de définition se sont peut-être traduits par des taux plus élevés que nécessaire. Il conviendrait d'envisager aussi de modifier les taux appliqués dans le cas des opérations d'urgence menées dans des pays où il n'existe pas de bureaux financés au moyen du budget ASP: Le Secrétariat et l'organe directeur voudront peut-être envisager d'ajuster les autres taux, particulièrement lorsque le taux calculé s'en écarte de 10 pour cent ou plus.

88. L'analyse des coûts qui sera réalisée en 1997 sera fondée sur les coûts effectifs de 1996 plutôt que sur les coûts inscrits au budget et sur des projections des dépenses opérationnelles. L'enquête sur la mesure du volume de travail aura lieu en mai et juin 1997, date à laquelle le nouveau modèle aura été appliqué pendant 18 mois. L'analyse comparera les montants reçus en recouvrement des coûts de soutien et les coûts effectivement encourus par le PAM en 1996. Tout trop perçu ou, au contraire, tout déficit de recouvrement des coûts de soutien sera signalé au Secrétariat et au Conseil d'administration en même temps qu'il leur sera présenté des recommandations touchant les mesures à prendre.

89. Il y a lieu d'espérer que, d'ici lors, toutes les procédures seront pleinement appliquées, que les directives à suivre en ce qui concerne les coûts directs et indirects auront été mises en place et que les changements apportés au système comptable seront opérationnels, ce qui permettra de recueillir des informations encore plus détaillées en vue de l'analyse. Celle-ci donnera aussi bien au Secrétariat qu'aux donateurs une indication beaucoup plus complète et exacte de l'impact financier sur le PAM du nouveau modèle de dotation en ressources et de financement à long terme.

90. Nous tenons à remercier les fonctionnaires du PAM du temps qu'ils ont consacré à remplir le questionnaire de l'enquête sur la mesure du volume de travail. La modicité du nombre de questionnaires non valables et le très grand nombre de fonctionnaires ayant participé à l'enquête - plus de 1 100 fonctionnaires financés au titre du budget ASP et des budgets des projets - témoignent de l'effort qui a été déployé. Nous tenons à remercier aussi Gary Eidet et les fonctionnaires de la Division des finances et des services d'information de leur coopération et de leur appui, ainsi que les directeurs et les fonctionnaires des bureaux de pays avec lesquels s'est entretenue l'équipe chargée de l'analyse, de leur assistance et des informations qu'ils ont fournies. L'équipe chargée de l'analyse considère comme un privilège la possibilité qu'elle a eue de collaborer avec le Secrétariat du PAM et avec les représentants des donateurs à ce projet et à ceux qui l'ont précédé.

**PROGRAMME ALIMENTAIRES MONDIAL**

Analyse des coûts sur la base du budget de 1996-1997

Calcul des taux de recouvrement au titre des coûts de soutien

Appendice A  
23 octobre 1996

DESCRIPTION	ESTIMATION DU SERVICE DU BUDGET AU 31 AOÛT 1996	MOINS COMMISSIONS DU PAM	TOTAL DES DÉPENSES OPÉRATIONNELLES	COÛTS DE SOUTIEN (NOTE 1)	TAUX
Projets de développement	852 000 000	115 511 340	736 488 660	102 670 486	13,9%
Interventions de secours prolongées	696 200 000	44 524 038	651 675 962	46 233 375	7,1%
Opérations d'urgence	1 219 600 000	53 733 224	1 165 866 776	70 513 985	6,0%
Projets bilatéraux (Note 2)	34 400 000	1 376 000	33 024 000	1 187 528	NOTE 4
Opérations spéciales	37 800 000	5 745 600	32 054 400	3 807 673	11,9%
Administrateurs auxiliaires (Note 3)	5 088 000	610 560	4 477 440	610 560	13,6
<b>TOTAL</b>	<b>2 845 088 000</b>	<b>221 500 762</b>	<b>2 623 587 238</b>	<b>225 023 607</b>	<b>8,6%</b>
Ressources générales (ordinaires, contributions espèces de contrepartie des gouvernements, intérêts)	68 600 000	0	68 600 000	171 230	
Services techniques des institutions des Nations Unies	0	0	0	8 447 000	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>2 913 688 000</b>	<b>221 500 762</b>	<b>2 692 187 238</b>	<b>233 641 837</b>	

Note 1 - Chiffres tirés de l'appendice B.

Note 2 - Les coûts de soutien d'opérations bilatérales ont été alloués sur la base du montant effectif des dépenses engagées pour des opérations bilatérales en 1994-1995, par catégorie d'activité.

	DÉPENSES	VALEUR DES PRODUITS	TOTAL
Projets de développement	6 784 548	6 034 103	12 818 651
Interventions de secours prolongées	91 850 997	68 737 816	160 588 813
Opérations d'urgence	75 024 991	83 363 431	158 388 422
Services spéciaux	<u>8 889 724</u>	<u>25 524 649</u>	<u>34 414 373</u>
<b>TOTAL</b>	<b>182 550 261</b>	<b>183 659 999</b>	<b>366 210 259</b>

Note 3 - Les dépenses afférentes au programme d'administrateurs auxiliaires en sus du montant correspondant au taux de 12 pour cent sont réparties sur la base des résultats de l'enquête sur la mesure du volume de travail

Note 4 - Voir à l'appendice C le calcul séparé qui a été fait des taux de recouvrement pour les services de soutien d'opérations bilatérales.

DEPARTEMENT	PROJETS DE DEV.	OPERATIONS D'URGENCE	IPR	OPERATIONS SPECIALES	OPERATIONS BILATERALES	ADM. AUXILIAIRES	COUTS DE SOUTIEN DIRECT	DIVERS	TOTAL
Directeur de la Division des finances	221 168	299 864	136 055	15 603	82 110	12 568	0	2 032	769 400
Service du budget	1 008 960	1 085 538	640 738	40 908	75 300	7 473	0	683	2 859 600
Service des finances et de la comptabilité	579 807	493 578	523 930	70 731	223 490	1 864	0	0	1 893 400
Unité de la comptabilité	521 236	1 203 374	492 710	67 941	678 447	98 606	0	3 386	3 065 700
Unité des décaissements	374 482	623 298	189 979	53 233	131 729	15 502	0	1 277	1 389 500
Décaissements - Unité des voyages	456 116	341 798	195 528	25 197	84 281	9 893	0	287	1 113 100
Unité chargée des bureaux de pays	420 804	840 531	192 904	14 270	176 499	70 788	0	4	1 715 800
Unité des systèmes d'information	222 755	264 135	133 726	12 831	56 135	6 454	0	5 364	701 400
Développement des systèmes	465 434	615 903	279 017	13 298	127 630	14 123	0	4 995	1 520 400
Appui aux systèmes	1 986 558	2 236 868	1 192 308	167 728	486 582	67 340	0	85 616	6 223 000
Gestion des données	281 697	354 944	177 257	0	72 602	0	0	0	886 500
Télécommunications	799 213	838 263	471 208	77 784	175 538	26 126	0	17 668	2 405 800
Projets d'amélioration de la gestion financière	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total, Division des finances</b>	<b>7 338 230</b>	<b>9 198 094</b>	<b>4 626 360</b>	<b>559 524</b>	<b>2 370 343</b>	<b>330 737</b>	<b>0</b>	<b>121 312</b>	<b>24 543 600</b>
Directeur de la Division des ressources humaines	704 964	755 626	431 494	44 679	120 868	52 339	0	3 830	2 113 800
Appui administratif	3 358 540	3 629 759	1 977 381	257 099	691 802	100 799	0	43 390	10 058 770
Perfectionnement du personnel	1 340 148	1 102 763	783 485	40 697	149 176	74 553	0	978	3 491 800
Politique et procédures d'administration du personnel	697 703	574 078	407 834	21 131	77 696	44 748	0	510	1 823 700
Recrutement	715 726	950 114	516 817	44 292	94 272	167 162	0	617	2 489 000
Service du personnel	693 257	770 102	413 363	54 123	150 128	26 216	0	2 911	2 110 100
<b>Total, Division des ressources humaines</b>	<b>7 510 338</b>	<b>7 782 442</b>	<b>4 530 374</b>	<b>462 021</b>	<b>1 283 942</b>	<b>465 817</b>	<b>0</b>	<b>52 236</b>	<b>22 087 170</b>
Imprévus	120 000	171 775	98 056	5 324	4 845	0	0	0	400 000
Vérification externe des comptes	116 559	218 290	55 753	6 870	44 754	17 162	0	612	460 000
Autres organismes des Nations Unies	161 366	136 093	68 997	4 272	20 249	8 845	0	178	400 000
Equipe d'intervention rapide	0	3 096 800	0	0	0	0	0	0	3 096 800
<b>Total des autres dépenses du siège</b>	<b>397 925</b>	<b>3 622 958</b>	<b>222 806</b>	<b>16 466</b>	<b>69 848</b>	<b>26 007</b>	<b>0</b>	<b>790</b>	<b>4 356 800</b>
<b>Total, siège</b>	<b>12 080 052</b>	<b>14 546 346</b>	<b>7 236 315</b>	<b>2 395 145</b>	<b>7 852 023</b>	<b>1 137 536</b>	<b>3 447 600</b>	<b>171 208</b>	<b>124 632 632</b>
Report des ressources non allouées	6 261 306	2 135 343	1 763 203	88 246	472 037	66 097	0	2	10 786 234
OME - Botswana	27 226	3 019	48 756	1 751	1 648	0	0	0	82 400
OME - Burundi	25 277	602 124	0	0	14 051	7 548	0	0	649 000
OME - Comores	188 770	0	76 880	0	0	0	0	0	265 650
OME - Djibouti	149 392	141 316	224 520	20 765	6 202	3 605	0	0	545 800
OME - Erythrée	316 503	486 525	7 293	33 026	51 153	0	0	0	894 500
OME - Ethiopie	1 624 111	898 481	1 146 198	50 582	192 757	6 771	0	0	3 918 900
OME - Kenya	1 383 505	744 654	581 440	215 619	109 146	27 036	0	0	3 061 400
OME - Lesotho	741 065	334 667	27 789	12 351	21 614	21 000	0	0	1 147 700
OME - Madagascar	1 339 492	180 480	128 861	13 823	42 031	47 563	0	0	1 752 250
OME - Malawi	1 099 108	1 365 318	461 915	14 825	69 188	21 746	0	0	3 032 100
OME - Maurice	68 500	0	0	0	0	0	0	0	68 500
OME - Mozambique	1 314 119	705 676	1 222 256	0	560 723	166 426	0	0	3 969 200
OME - Ouganda	179 173	0	766 827	0	0	0	0	0	946 000
OME - Rwanda	0	1 606 100	0	0	0	0	0	0	1 606 100
OME - Somalie	1 231 819	1 317 562	744 524	95 830	226 966	9 699	0	0	3 626 400
OME - Soudan	3 835	20 735	1 321	0	109	0	0	0	26 000
OME - Swaziland	381 209	843 372	52 123	0	10 296	0	0	0	1 287 000
OME - Tanzanie	1 072 982	372 459	996 792	47 416	10 414	3 837	0	0	2 503 900
OME - Zambie	776 035	0	188 461	49 804	0	0	0	0	1 014 300
OME - Zimbabwe	157 931	16 182	30 827	0	175 360	0	0	0	380 300
<b>Total, OME</b>	<b>12 080 052</b>	<b>14 546 346</b>	<b>7 236 315</b>	<b>2 395 145</b>	<b>7 852 023</b>	<b>1 137 536</b>	<b>3 447 600</b>	<b>171 208</b>	<b>124 632 632</b>

DEPARTEMENT	PROJETS DE DEV.	OPERATIONS D'URGENCE	IPR	OPERATIONS SPECIALES	OPERATIONS BILATERALES	ADM. AUXILIAIRES	COUTS DE SOUTIEN DIRECT	DIVERS	TOTAL
OMW - Angola	0	1 638 814	0	0	832 436	0	0	0	2 471 250
OMW - Bénin	533 978	206 152	0	0	103 122	5 548	0	0	848 800
OMW - Burkina Faso	979 100	340 500	0	0	0	0	0	0	1 319 600
OMW - Cap-Vert	550 967	0	0	0	26 208	25 125	0	0	602 300
OMW - Cameroun	929 219	90 722	106 209	0	0	0	0	0	1 126 150
OMW - Congo	1 368 914	5 559	0	0	327	0	0	0	1 374 800
OMW - Côte d'Ivoire	903 149	54 462	74 672	14 617	0	0	0	0	1 046 900
OMW - Gambie	30 704	58 046	0	0	0	0	0	0	88 750
OMW - Ghana	386 809	0	550 184	26 307	0	0	0	0	963 300
OMW - Guinée	125 000	0	0	0	0	0	0	0	125 000
OMW - Guinée-Bissau	603 723	5 686	0	0	0	2 391	0	0	611 800
OMW - Guinée équatoriale	398 195	622 133	335 158	0	10 207	9 157	0	0	1 374 850
OMW - Libéria	524 518	127 474	0	0	0	18 808	0	0	670 800
OMW - Mali	262 681	0	954 419	0	0	0	0	0	1 217 100
OMW - Mauritanie	0	0	955 696	34 004	0	0	0	0	989 700
OMW - Namibie	420 722	169 396	493 849	0	129 639	26 694	0	0	1 240 300
OMW - Niger	1 480 451	118 194	149 155	0	0	0	0	0	1 747 800
OMW - Rép. centrafricaine	100 250	0	0	0	0	0	0	0	100 250
OMW - Sao Tomé	1 158 549	87 948	10 875	0	16 719	14 409	0	0	1 288 500
OMW - Sénégal	499 510	0	0	0	0	26 290	0	0	525 800
OMW - Sierra Leone	1 001 277	126 594	300 327	0	7 207	24 345	0	0	1 459 750
OMW - Tchad	385 235	66 255	396 638	0	13 368	2 654	0	0	864 150
OMW - Togo	34 747	53 683	46 619	0	13 951	0	0	0	149 000
OMW - Zaïre	142 846	111 066	127 455	64 274	2 659	0	0	0	448 300
<b>Total, OMW</b>	<b>12 820 544</b>	<b>3 882 684</b>	<b>4 501 256</b>	<b>139 202</b>	<b>1 155 843</b>	<b>155 421</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22 654 950</b>
<b>Total, bureaux de terrain</b>	<b>62 188 438</b>	<b>18 082 809</b>	<b>17 768 713</b>	<b>879 621</b>	<b>4 788 698</b>	<b>661 676</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>104 989 284</b>
<b>Total général</b>	<b>101 472 247</b>	<b>64 799 206</b>	<b>40 638 648</b>	<b>3 777 173</b>	<b>12 636 721</b>	<b>1 799 417</b>	<b>3 447 000</b>	<b>171 210</b>	<b>233 641 816</b>
Réallocation des coûts de soutien d'opérations bilatérales (Note 1)	442 330	5 465 468	5 541 396	0	(11 449 193)	0	0	0	0
Réallocation des coûts afférents aux administrateurs auxiliaires (Note 2)	755 909	249 312	153 131	30 500	0	(1 188 852)	0	0	(0)
<b>Total général</b>	<b>102 670 486</b>	<b>70 813 986</b>	<b>46 339 376</b>	<b>2 807 673</b>	<b>1 187 628</b>	<b>610 660</b>	<b>3 447 000</b>	<b>171 210</b>	<b>233 641 816</b>

Note 1 - Les dépenses afférentes au soutien d'opérations bilatérales ont été allouées sur la base du pourcentage des dépenses effectivement engagées pour le soutien d'opérations bilatérales en 1994-1995, par domaine d'activité.

	DEPENSES	VALEUR DES PRODUITS	TOTAL
Projets de développement	6 784 548	6 034 103	12 818 651
IPR	91 850 997	68 737 816	160 588 813
Opérations d'urgence	75 024 991	83 363 431	158 388 422
Services spéciaux	8 889 724	25 524 649	34 414 373
<b>Total</b>	<b>182 550 261</b>	<b>183 669 999</b>	<b>366 210 269</b>

Note 2 - Les coûts des services de soutien des administrateurs auxiliaires dépassant le montant correspondant au taux de 12 pour cent ont été réalloués aux différents domaines d'activités sur la base des questionnaires de l'enquête sur la mesure du volume de travail remplis par les administrateurs auxiliaires pour 1995.

**PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**

Appendice D

**Analyse des coûts sur la base des coûts effectifs de 1994-1995  
Calcul des dépenses opérationnelles par catégorie d'activité**

18 octobre 1996

DESCRIPTION	ÉTATS FINANCIERS	MOINS COMMISSIONS DU AM	PLUS DONS ALIMENTAIRES BILATÉRAUX	TOTAL PARTIEL DES DÉPENSES	RÉALLOCATION OUS	RÉALLOCATION SERVICES DES DÉPENSES	TOTAL DES DÉPENSES
Projets de développement	653 275 000	140 000	0	653 135 000	0	0	653 135 000
Lutte contre les effets des catastrophes	1 232 000	0	0	1 232 000	0	0	1 232 000
Articles non alimentaires	<u>17 119 000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>17 119 000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>17 119 000</u>
<b>Total partiel, Projets de développement</b>	<b>671 626 000</b>	<b>140 000</b>	<b>0</b>	<b>671 486 000</b>	<b>0</b>	<b>12 818 651</b>	<b>684 304 651</b>
Interventions de secours prolongées	471 706 000	20 874 000	0	450 832 000	22 944 708	158 388 422	632 165 130
<b>Total partiel, IPR</b>	<b>471 706 000</b>	<b>20 874 000</b>	<b>0</b>	<b>450 832 000</b>	<b>22 944 708</b>	<b>158 388 422</b>	<b>632 165 130</b>
RAIU - CII	32 420 000	1 186 000	0	31 234 000	0	0	31 234 000
RAIU - Opérations d'urgence	1 022 629 000	19 833 000	0	1 002 796 000	0	0	1 002 796 000
Opérations d'urgence spéciales	<u>152 529 000</u>	<u>9 924 000</u>	<u>0</u>	<u>142 605 000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>142 605 000</u>
<b>Total partiel, Opérations d'urgence</b>	<b>1 207 578 000</b>	<b>30 943 000</b>	<b>0</b>	<b>1 176 635 000</b>	<b>(22 944 708)</b>	<b>160 588 813</b>	<b>1 314 279 105</b>
Projets bilatéraux	192 069 000	9 532 000	183 659 999	366 196 999	0	(331 795 886)	34 401 113
Opérations spéciales	8 763 000	69 000	0	8 694 000	0	0	8 694 000
Administrateurs auxiliaires	5 685 000	597 000	0	5 088 000	0	0	5 088 000
<b>Total</b>	<b>2 557 427 000</b>	<b>62 155 000</b>	<b>183 659 999</b>	<b>2 678 931 999</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>2 678 931 999</b>
Services techniques directs d'institutions des Nations Unies	0	0	0	0	0	0	0
ASP	186 029 000	0	0	186 029 000	0	0	186 029 000
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>2 743 456 000</b>	<b>62 155 000</b>	<b>183 659 999</b>	<b>2 864 960 999</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>2 864 960 999</b>



World Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

Programme  
Alimentaire  
Mondial

برنامج  
الاغذية  
العالمي

---

The Food Aid Organization of the United Nations

23 mai 1996

Objet: Enquête sur la mesure du volume de travail

Cher collègue,

Comme vous vous le rappellerez, des enquêtes de la mesure du volume de travail ont été menées à bien en 1993 et 1995. À ces deux occasions, plus de 80 pour cent des questionnaires ont été retournés avant la date limite, et je tiens à vous remercier de votre concours.

L'analyse réalisée grâce aux informations communiquées a aidé le Secrétariat et un groupe de travail du CPA à élaborer et faire approuver le nouveau modèle de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM, qui devrait se traduire par une amélioration de la situation financière du Programme et mettre ce dernier mieux à même de secourir ceux qui sont dans le besoin. A la quarantième session du CPA, il a été décidé que l'analyse des coûts serait mise à jour sur la base des coûts de la gestion des différents types d'activités réalisées en 1995 et qu'il serait réuni des informations sur différentes questions financières identifiées par le Secrétariat et le Conseil d'administration.

L'enquête revêt une importance critique pour la dotation en ressources et le financement à long terme du PAM. Elle nous permettra de continuer à identifier les dépenses encourues dans le contexte des principaux programmes que nous administrons et à déterminer comme il convient pourquoi, où et comment nous utilisons notre temps comme nous le faisons pour gérer les ressources qui sont mises à notre disposition. L'enquête sur la mesure du volume de travail est l'un des principaux moyens d'évaluer cet important aspect de notre travail. Je vous remercie d'avance de bien vouloir remplir et retourner le questionnaire ci-joint pour qu'il parvienne à M. G. Eidet (bureau A.604, télécopie: 39-6-52282841) le 7 juin 1996 au plus tard.

Le Directeur exécutif adjoint,  
A. Namanga Ngongi

# QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE SUR LA MESURE DU VOLUME DE TRAVAIL

1995

## EXPLICATIONS ET INSTRUCTIONS

*PRIÈRE DE LIRE ATTENTIVEMENT TOUTES LES INSTRUCTIONS AVANT DE COMMENCER À RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE*

*(Date limite - à retourner, une fois rempli, à M. Gary Eidet, Directeur de la Division des finances, Bureau F604, le 7 juin 1996 au plus tard)*

## RAISON D'ÊTRE ET OBJECTIFS

1. En 1995, le CPA a adopté un nouveau modèle de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM qui fixe notamment les taux de recouvrement des coûts des services d'appui fournis à des projets. Ces taux ont été calculés sur la base d'une analyse des coûts qui a mesuré les dépenses encourues par le PAM pour appuyer chacun de ses principales catégories d'activités (Développement, Opérations d'urgence, Interventions de secours prolongées, Opérations spéciales et Services d'appui à des opérations bilatérales). Le CPA a demandé que l'étude soit mise à jour sur la base des chiffres effectifs de 1995 et a décidé que l'étude devrait être élargie de manière à comprendre un examen des services de soutien tant direct qu'indirect ainsi qu'un calcul des dépenses encourues par le PAM pour pouvoir se tenir prêt à faire face aux catastrophes et autres situations d'urgence qui peuvent survenir dans les différents pays ainsi qu'à l'échelle mondiale.

## GÉNÉRALITÉS

2. En 1995, le CPA a adopté le nouveau modèle de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM (CFA 40) qui a fixé à 14,5 pour cent du total des dépenses directes le taux de recouvrement du coût des services d'appui fournis par le PAM à des activités de développement, à 7,2 pour cent dans le cas des interventions de secours prolongées, à 4,8 pour cent dans le cas des opérations de secours et à 15,3 pour cent dans le cas des opérations spéciales, avec effet au 1er janvier 1996. Ces taux ont été calculés sur le travail effectivement accompli par les fonctionnaires du PAM en 1994, tel qu'évalué dans une analyse établie par un cabinet comptable indépendant. Le CPA s'est également fondé sur cette analyse pour fixer les taux applicables dans le cas d'accords bilatéraux selon lesquels le PAM fournit pour l'exécution de projets bilatéraux des services partiels comme achat seulement, transport de produits seulement ou à la fois achat et transport de produits.

3. A sa quarantième session, le CPA a décidé que l'analyse des coûts serait mise à jour sur la base des informations recueillies au sujet du travail consacré en 1995 à chacun des principales catégories d'activités du PAM. En outre, le CPA a également demandé:

- une analyse spécifique des coûts encourus par le PAM, au siège et dans les bureaux extérieurs, non pas pour concevoir, exécuter ou évaluer des projets spécifiques, mais pour se tenir prêt à faire face aux catastrophes et autres situations d'urgence qui peuvent se présenter;

## QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE SUR LA MESURE DU VOLUME DE TRAVAIL

1995

9. Les renseignements demandés concernent la période comprise entre le 1er janvier 1995 et le 31 décembre 1995. Le personnel doit s'efforcer d'estimer au mieux la façon dont il a employé son temps au cours de cette période. Il ne vous est pas demandé d'indiquer avec précision votre temps de travail effectif. L'important est de remplir le questionnaire au mieux de vos capacités. Il n'y a pas de réponse "juste", et il n'y a aucun avantage à fausser le résultat de quelque manière que ce soit.
10. Une fois que vous aurez rempli le questionnaire, veuillez le faire signer par votre superviseur. Le questionnaire dûment rempli sera ensuite transmis au responsable de votre service.

### LE QUESTIONNAIRE

11. La partie supérieure du questionnaire doit être remplie en premier. Indiquez votre unité administrative, votre section, le titre, la classe et le numéro de votre poste et votre nom dans les espaces prévus à cet effet.
12. Dans les cases blanches, vous devez indiquer le pourcentage total de temps consacré à chacune des fonctions décrites. Les congés de maladie et les congés annuels ne sont pas pris en compte dans les calculs. La somme de tous ces pourcentages, additionnés à la verticale, doit être égal à 100 pour cent. Les cases ombrées peuvent être utilisées par les membres du personnel qui préfèrent commencer par répartir leur temps de travail entre les principales catégories de fonctions.
13. Voici, en quelques mots, comment ont été regroupées les principales fonctions:

La **Section I** du questionnaire a trait aux services de soutien qui ne sont pas liés à des projets spécifiques mais qui desservent un objectif national, régional ou mondial;

La **Section II** concerne les achats de produits, les échanges, la monétisation et la meunerie;

La **Section III** a trait aux transports internationaux;

La **Section IV** a trait aux services de transport interne et de logistique et à la distribution des pays (TTEM);

La **Section V** a trait aux activités d'appui à l'exécution, qui comprennent la conception et le financement d'un projet ou d'une opération et le suivi de son exécution;

La **Section VI** concerne les services de soutien indirect qui bénéficient à tous les projets et à toutes les opérations ainsi que les fonctions d'administration générale;

La **Section VII** se rapporte au recrutement et au soutien des administrateurs auxiliaires;

La **Section VIII** concerne les services fournis à un gouvernement bénéficiaire pour l'exécution de projets ou d'activités financés au moyen des sommes provenant de la vente de produits (c'est-à-dire de produits monétisés).

**QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE SUR LA MESURE DU VOLUME DE TRAVAIL  
1995**

Division/Pays

Nom:

Unité administrative

Classe:

Titre du poste

Poste No:

FONCTION	Pourcentage du temps					
	Total	Dév.	Op. Urg.	IPR	OS	BIL
<b>I. PROGRAMMATION PAR PAYS ET PLANIFICATION</b>						
a) Préparation et mise à jour des notes et schémas de stratégies de pays						
b) Préparation aux catastrophes et préparation des plans de secours						
c) Liaison et collaboration avec les institutions des Nations Unies et les ONG						
d) Conseils aux gouvernements						
e) Préparation de plans d'intervention et constitution de stocks						
f) Planification et coordination de l'utilisation des produits						
g) Coordination de la formation relative à l'aide alimentaire (tous partenaires)						
h) Autres activités non opérationnelles (veuillez spécifier)						
<b>II. SERVICES OPÉRATIONNELS: ACHAT DES PRODUITS</b>						
a) Achat des produits						
b) Échanges de produits						
c) Monétisation et suivi						
d) Organisation et suivi des activités de meunerie						
e) Autres activités liées aux achats (veuillez spécifier)						

**QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE SUR LA MESURE DU VOLUME DE TRAVAIL  
1995**

**FONCTION**

**Pourcentage du temps**

VI. SERVICES DE SOUTIEN INDIRECT	Total	Dév.	Op. Urg.	IPR	OS	BIL
a) Supervision et administration de la Division/du Service/du bureau						
b) Appui au CA et à son Comité et participation à leurs réunions						
c) Services de secrétariat/d'enregistrement						
d) Consultations avec les donateurs/institutions et mobilisation de ressources						
e) Promotion de l'image du PAM, y compris contacts avec les médias						
f) Activités de représentation (y compris formation des visiteurs)						
g) Préparation de publications et d'informations statistiques						
h) Administration du personnel						
i) Vérification des comptes pour les comptabilités/budgets (sauf budgets des bureaux de pays et des bureaux régionaux)						
j) Autres activités d'administration non liées à des projets (veuillez spécifier)						

VII. RECRUTEMENT ET SOUTIEN DES ADMINISTRATEURS AUXILIAIRES						
---	--	--	--	--	--	--

VIII APPUI AUX ACTIVITÉS FINANÇÉES AU MOYEN DE SOMMES PROVENANT DE LA VENTE DE PRODUITS	Total	Dév.	Op. Urg.	IPR	OS	BIL
a) Vérification des comptes/ comptabilité/ budget						
b) Autres services de soutien à des activités financées au moyen de sommes provenant de la vente de produits (veuillez spécifier)						
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>					

Signature du superviseur	Titre	Date	
--------------------------	-------	------	--