

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

Troisième session ordinaire
du Conseil d'administration

Rome, 19 - 22 octobre 1998

QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 4 de l'ordre du
jour

F

Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.3/98/4-C

7 août 1998

ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUR L'EXÉCUTION DU BUDGET, 1996-1997

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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.

Conformément aux décisions relatives aux méthodes de travail prises par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1996, le Secrétariat s'est efforcé de préparer à l'intention du Conseil une documentation concise et orientée vers la décision. Les réunions du Conseil d'administration seront conduites avec efficacité, dans le cadre d'un dialogue et d'échanges de vues plus larges entre les délégations et le Secrétariat. Le Secrétariat poursuivra ses efforts afin de promouvoir ces principes directeurs.

Le Secrétariat invite par conséquent les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter le(s) fonctionnaire(s) du PAM mentionné(s) ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil. Cette procédure vise à faciliter l'examen du document en plénière par le Conseil.

Les fonctionnaires du PAM chargés du présent document sont les suivants:

Responsable, OEDB: B. Fitzpatrick tel.: 066513-2772

Chargé du budget, OEDB: Ms. K. Muiu Heinemann tel.: 066513-2771

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le commis aux documents et aux réunions (tél.: 066513-2641).



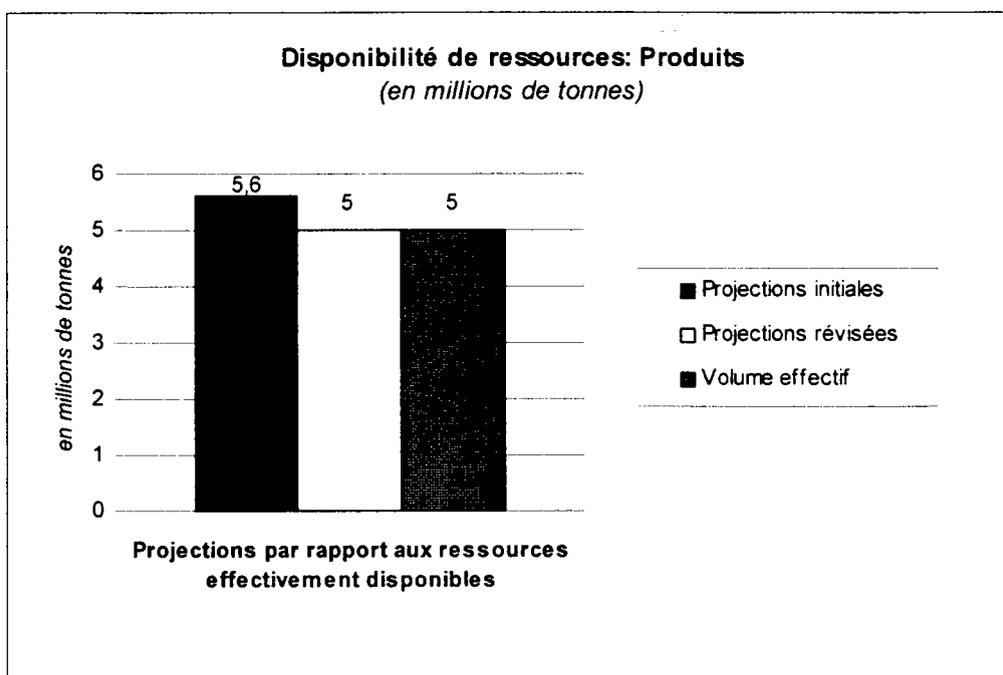
ACRONYMES

AAP	Administration et appui aux programmes
CAD	Coûts d'appui directs
CAI	Coûts d'appui indirects
CCI	Corps commun d'inspection
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CEI	Communauté des Etats indépendants
CGDFL	Contribution en espèces des gouvernements aux dépenses de fonctionnement locales
CPA	Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire
CTS	Système de suivi des produits
DAMA	Accès multiple avec assignation en fonction de la demande
FMIP	Programme d'amélioration de la gestion financière
IPS	Intervention prolongée de secours
LAN	Réseau local
PARIS	Système de programmation et d'allocation des ressources
PMA	Pays les moins avancés
RMS	Système de mobilisation des ressources
SMI	Santé maternelle et infantile
TIEM	Transport intérieur, entreposage et manutention
TTEM	Transport terrestre, entreposage et manutention
UCLC	Unité de conseil en logistique dans le Caucase

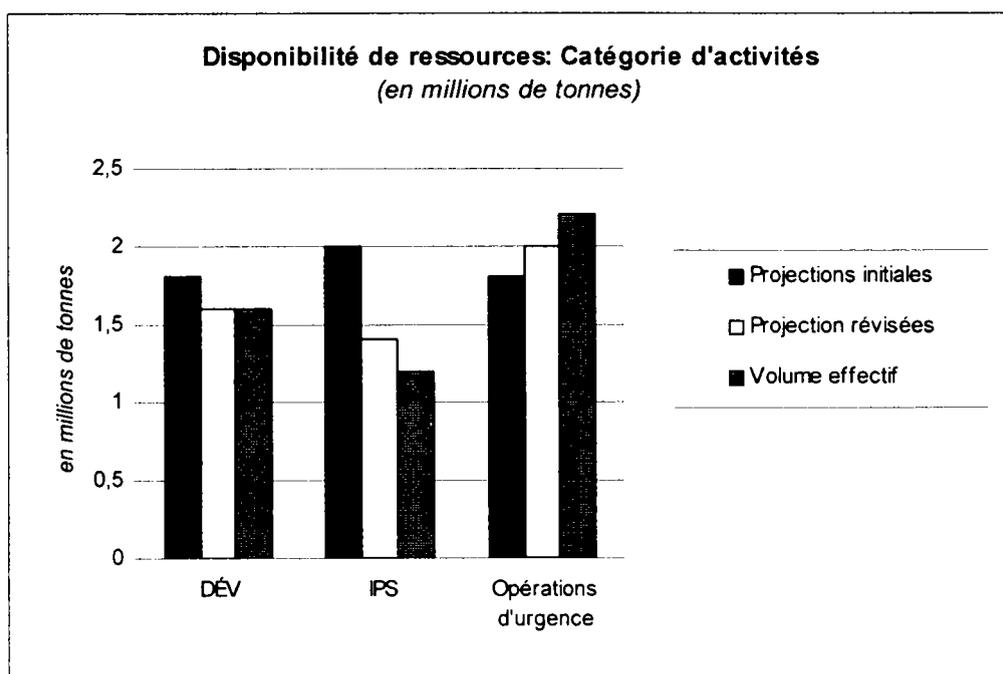




Vue d'ensemble de l'exercice biennal 1996-97

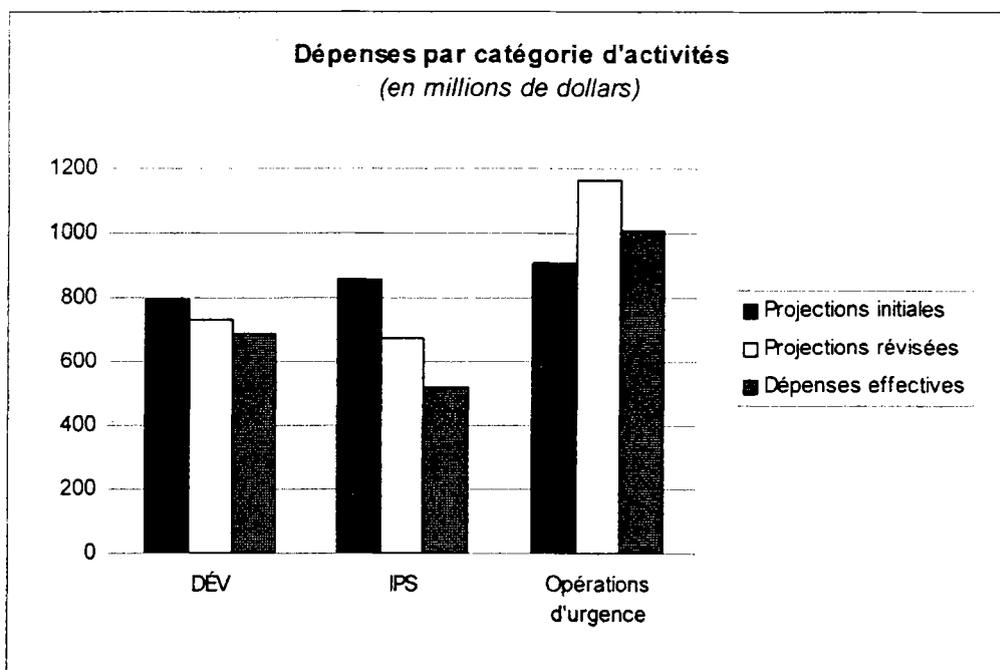


1

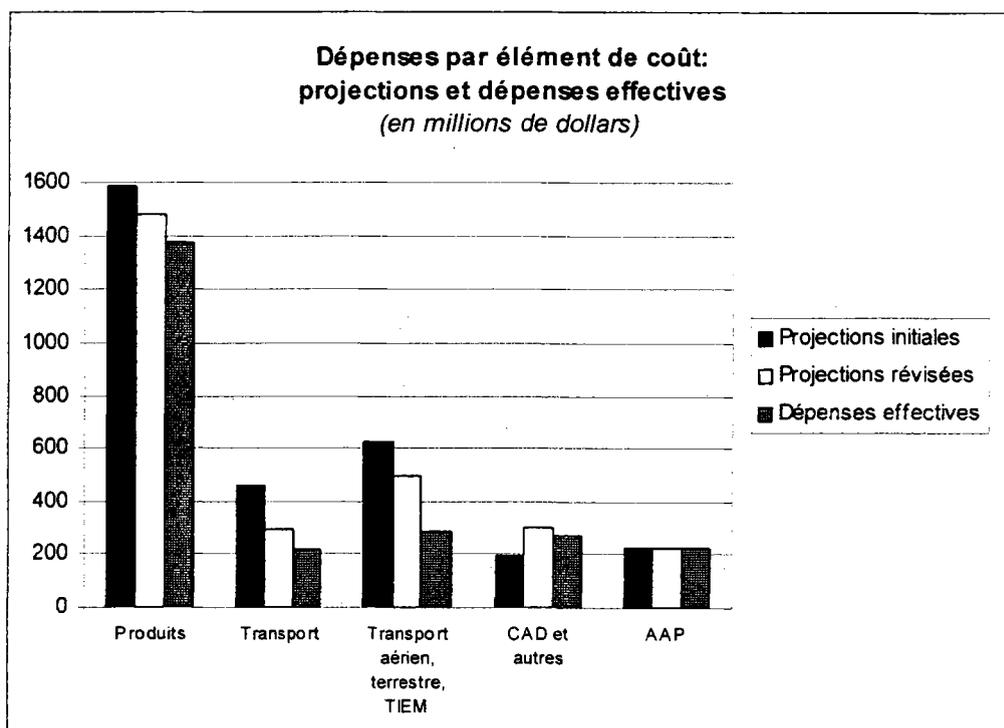


2





3

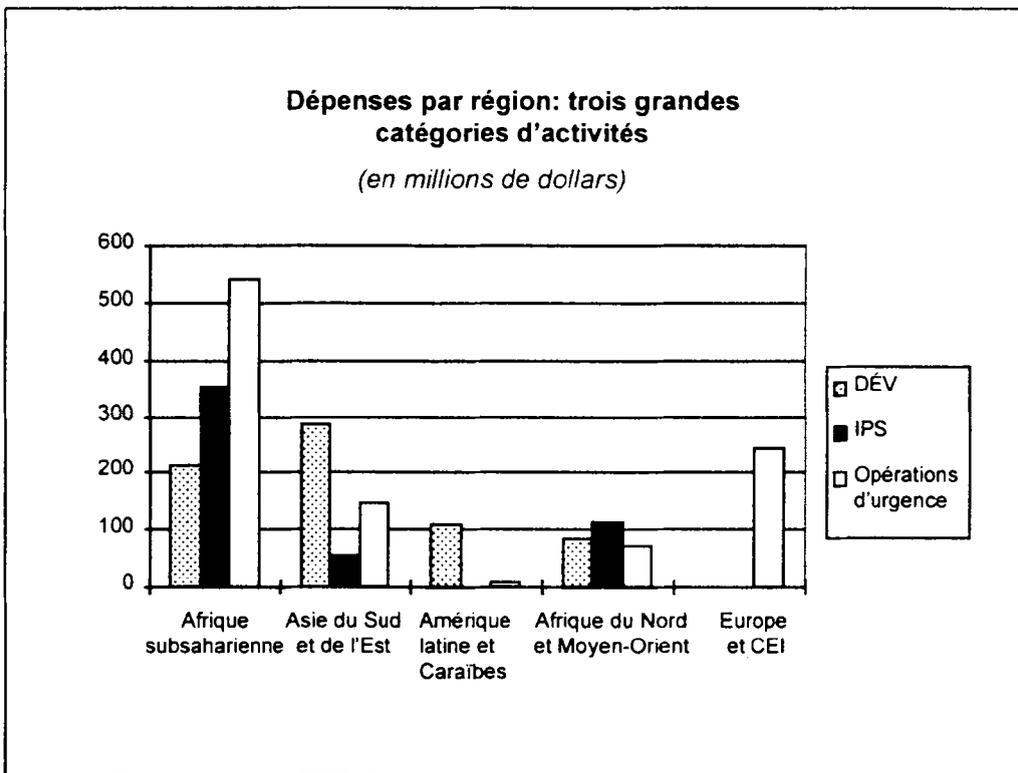


4

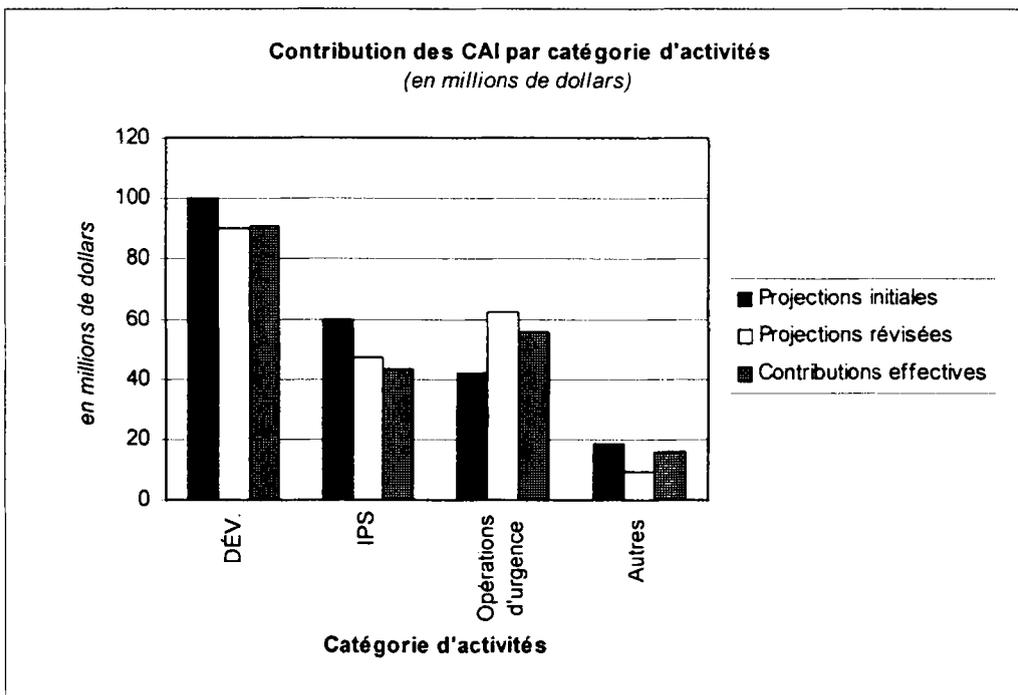
Projections initiales: Budget du PAM 1996-97 (document CFA 40/4/Rev.1).
 Projections révisées: Rapport sur l'exécution du budget 1996 (document WFP/EB.A/97/4-D)
 Disponibilité effective: contributions confirmées pour l'exercice biennal.



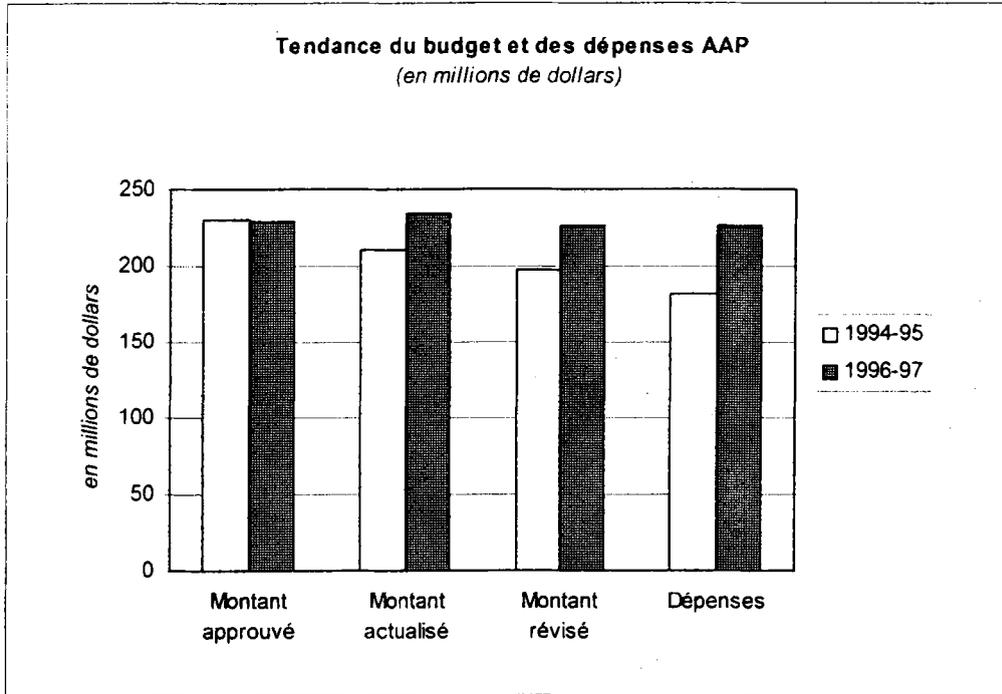
5



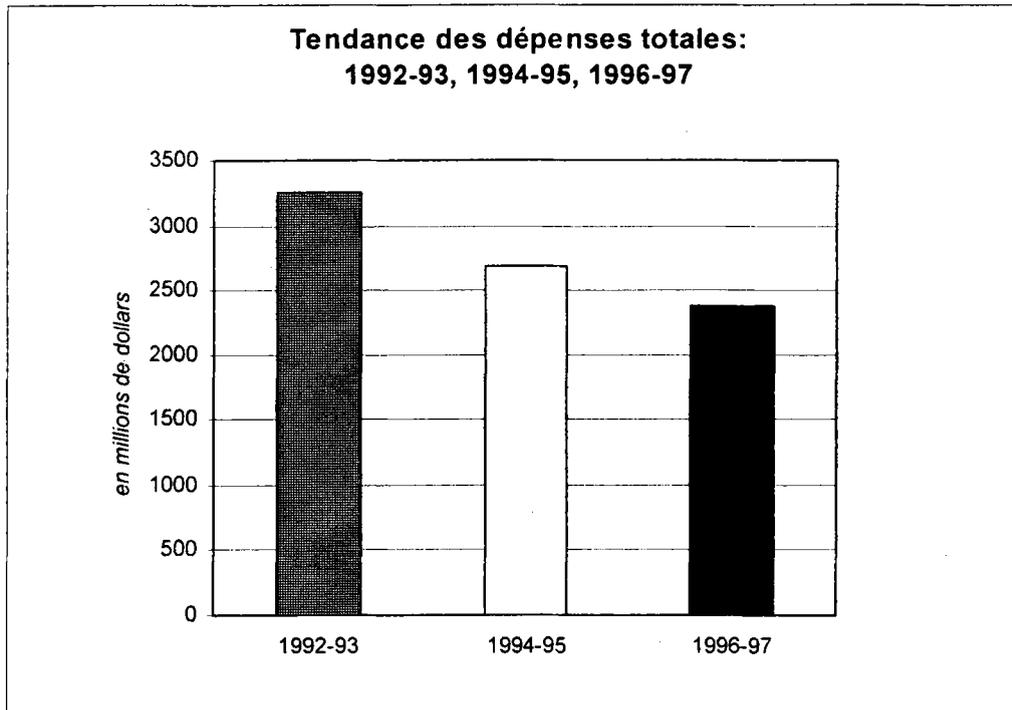
6



7



8



Introduction

1. Le Directeur exécutif présente son rapport sur l'exécution du budget pour l'exercice biennal 1996-97 au Conseil d'administration pour information. Ce document a été également présenté au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires des Nations Unies (CCQAB) et au Comité financier de la FAO, conformément à l'Article XIV.4 du Statut.
2. Lors de leur examen du Rapport sur l'exécution du budget 1996, le Conseil d'administration et les deux organes consultatifs ont fait la recommandation suivante: "... à l'avenir, un rapport complet sur l'exécution du budget devrait être établi tous les deux ans pour toutes les activités du PAM. Ce rapport devrait comprendre des explications détaillées sur les recettes et les dépenses AAP engagées, avec une présentation qui permette au Conseil d'évaluer comment les propositions initiales avaient été appliquées et les raisons pour lesquelles l'on s'en était écarté, ainsi que des explications sur les carences ou les dérapages enregistrés pendant l'exécution des opérations." Il a en outre été recommandé que "...le PAM continue d'appliquer le principe de recouvrement intégral des coûts et des paiements d'avance au titre des coûts d'appui indirects." (WFP/EB.A/97/9).
3. Pour tenir compte des observations formulées par le Conseil d'administration, le CCQAB et le Comité financier de la FAO, le présent rapport a été remanié pour inclure des renseignements spécifiques et plus détaillés concernant les activités du PAM pendant l'exercice biennal 1996-97. La Section I donne un aperçu général du budget global du PAM pour 1996-97 y compris un compte rendu des ressources prévues et de l'utilisation de ces ressources à des fins opérationnelles. La Section II porte sur le financement de l'élément AAP du budget et des dépenses connexes encourues. Enfin, le rapport comporte quatre annexes: l'annexe I présente les bases des opérations du PAM; l'annexe II rend compte des dépenses et des engagements pour les activités opérationnelles; l'annexe III fournit une ventilation des dépenses AAP; et l'annexe IV expose les principales initiatives opérationnelles menées au cours de l'exercice biennal.



Section I

LE BUDGET GLOBAL DU PAM POUR L'EXERCICE BIENNAL 1996-97

Projet de budget initial: aperçu général

4. Le budget du PAM pour l'exercice biennal 1996-97, approuvé par le CPA à sa quarantième session en novembre 1995 (document CFA 40/4 Rev.1), combinait les deux composantes, opérationnelle et appui aux programmes, en un budget global. Le budget global comprenait des projections correspondant à trois scénarios différents pour les apports de ressources: un volume réduit de 2,3 millions de tonnes, un volume moyen de 2,8 millions de tonnes et un volume élevé de 3,5 millions de tonnes pour chaque année de l'exercice. Le CPA a passé en revue les ressources que le PAM aurait probablement à disposition et a approuvé le programme de travail basé sur le scénario moyen. Il a également approuvé le principe d'un budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) souple.
5. Le budget approuvé pour l'exercice biennal était fondé sur un volume d'opérations estimé à 5 600 000 tonnes de denrées alimentaires, équivalant à 3 091 millions de dollars¹ de dépenses, dont 2 862 millions de dollars pour les denrées alimentaires, transports, livraisons et autres coûts directs et 228,9 millions de dollars pour la composante AAP correspondante. Le niveau effectif des opérations en 1996-97, sur la base du volume livré, s'est élevé à 4 916 000 tonnes et le total des dépenses opérationnelles à 2 377,8 millions de dollars, y compris la composante AAP de 226,2 millions de dollars.

ANALYSE DES RESSOURCES

Ressources: prévisions et disponibilités

6. Les prévisions de ressources pour l'exercice biennal ont été à nouveau passées en revue en janvier 1996 et en 1997. Ces examens ont indiqué que le niveau de 5 600 000 tonnes prévu dans le budget 1996-97 risquait d'être optimiste compte tenu de la diminution des ressources consacrées au développement et aux interventions prolongées de secours (IPS). Le niveau des disponibilités prévues a donc été ramené à 5 013 000 tonnes, soit 89,5 pour cent de l'estimation initiale. Le volume effectivement disponible, c'est-à-dire les contributions confirmées pour l'exercice biennal, s'élevait à 5 003 000 tonnes, ce qui correspondait aux estimations révisées. Une ventilation du volume total par catégorie d'activités figure dans le tableau 1 ci-après.

¹ Toutes les valeurs monétaires sont exprimées en dollars des Etats-Unis.



TABLEAU 1: PRODUITS: PRÉVISIONS ET DISPONIBILITÉS 1996-97
(en milliers de tonnes)

Catégorie d'activités	Estimation initiale ¹	Estimation révisée ²	% des estimations initiales	Disponibilité (contributions annoncées)	Disponibilité en % des estimations révisées
Développement	1 800	1 590	88,3	1 635	102,8
IPS	2 000	1 368	68,4	1 184	86,5
Opérations d'urgence	1 800	2 055	114,2	2 184	106,3
Total	5 600	5 013	89,5	5 003	99,8

¹ Budget du PAM 1996-97 (CFA 40/4/Rev.1)

² Rapport sur l'exécution du budget 1996 (WFP/EB.A/97/4-B)

7. Une analyse des ressources disponibles par catégorie d'activités montre une légère augmentation des ressources destinées au développement – 2,8 pour cent – et aux opérations d'urgence – 6,3 pour cent – par rapport au budget révisé; on observe par contre une diminution marquée – 13,5 pour cent – des ressources disponibles pour les IPS.
8. En valeur, l'estimation de la disponibilité de ressources pour l'exercice biennal a été ramenée de 3 065,5 millions de dollars à 2 740,2 millions de dollars. Les ressources effectivement disponibles, telles qu'elles figurent dans le tableau 2 ci-dessous, s'élèvent à 2 527 millions de dollars de contributions pour les différentes catégories d'activités.

TABLEAU 2: CONTRIBUTIONS: PRÉVISIONS ET DISPONIBILITÉS 1996-97
(en millions de dollars)¹

Catégorie d'activités	Estimation initiale	Estimation révisée	Disponibilité
Développement	805,4	732,9	712,4
IPS	858,7	672,3	581,9
Opérations d'urgence	908,7	1 163,3	1 133,7
Opérations spéciales	166,9	93,0	48,3
Autres	325,8	78,7	50,7
Total	3 065,5	2 740,2	2 527,0

¹ a) Y compris les recettes au titre des coûts d'appui indirects; b) non compris le revenu des placements.



Excédents, réserves et encaisses du Fonds

9. Un examen des liquidités du PAM montre que les réserves et le solde des ressources du Fonds étaient passés de 294 millions de dollars à 518 millions de dollars au 31 décembre 1997.
10. Une fois déduites les encaisses des fonds d'affectation spéciale et du Fonds général, le montant correspondant aux projets et opérations s'élevait à 334,4 millions de dollars à la fin de 1997, contre 158,8 millions de dollars à la fin de 1995. La section ci-après donne des exemples de facteurs qui pourraient avoir contribué à l'augmentation des soldes.

◆ *Importantes contributions en espèces en remplacement de produits*

Outre les produits en nature, le PAM reçoit des donateurs des espèces en remplacement de produits. En termes opérationnels, il peut y avoir un décalage entre le moment où les espèces sont reçues et celui où il faut acheter les produits. Tant que les produits correspondants n'ont pas été achetés, les états financiers indiquent un excédent des revenus par rapport aux dépenses. L'ampleur de cet excédent dépendra de la proportion des contributions en espèces en remplacement de produits par rapport aux contributions en nature. Une analyse montre que cette proportion des produits a changé. A la fin de 1995, elle était, en pourcentage du total des revenus, de 72,6 pour cent pour les produits en nature et de 27,4 pour cent pour les espèces en remplacement de produits contre des pourcentages correspondants de 55,5 pour cent et 44,5 pour cent à la fin de 1997. Cette évolution apparaît dans les états financiers qui indiquent un excédent des recettes par rapport aux dépenses s'élevant à 64,7 millions de dollars à la fin de 1997 contre deux millions de dollars à la fin de 1995.

◆ *Problème d'absorption découlant de l'importance des contributions et de l'accent mis sur les PMA*

Les contributions sous forme de produits (tant en nature qu'en espèces en remplacement de produits) ne peuvent pas toujours être absorbées immédiatement dans leur totalité pour les motifs suivants: a) capacité insuffisante de stockage dans les pays déficitaires nécessitant un fractionnement des livraisons, ce qui reporte les dépenses; b) stratégie qui privilégie les PMA par rapport à d'autres bénéficiaires qui pourraient absorber plus facilement des quantités importantes; et c) livraisons de produits qui ne sont pas nécessairement adaptés aux besoins opérationnels, c'est-à-dire qui ne correspondent pas aux habitudes alimentaires des bénéficiaires. Tous ces facteurs entraînent des retards dans les décaissements et une mobilisation des produits moins rapide que prévue.

◆ *Situations en constante évolution*

Les circonstances, en particulier dans les cas d'urgence, où la sécurité, l'accessibilité, des changements dans le statu quo – c'est-à-dire de soudaines explosions de violence et/ou une guerre civile – peuvent entraîner la suspension de l'exécution de l'opération ou du projet. En 1996-97, cela a joué un rôle important



dans la gestion de l'aide alimentaire et dans la mobilisation des produits du PAM. Ainsi, en 1996-97, les opérations ont dû être interrompues au Libéria, au Sierra Leone, en Afghanistan et dans la région des Grands Lacs. Ces interruptions ont entraîné des problèmes d'ordre opérationnel mais ont aussi prolongé les opérations, avec un minimum de coûts alimentaires supplémentaires, contribuant ainsi à la constitution de réserves.

Résumé



La disponibilité – en termes de contributions confirmées en 1996-97 – s'est élevée à 5 003 000 tonnes, soit en valeur 2 527,0 millions de dollars.



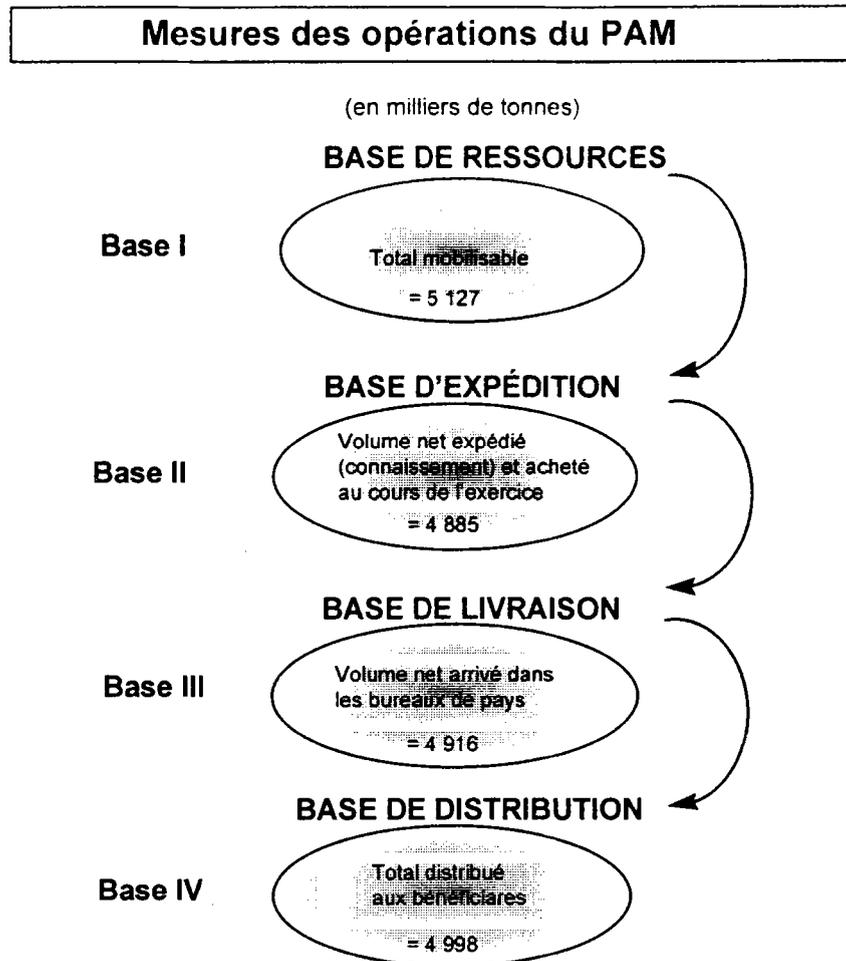
La proportion des espèces en remplacement de produits par rapport aux contributions en nature a augmenté depuis l'exercice biennal précédent, ce qui a contribué à accroître les encaisses du Fonds.

NIVEAU DES OPÉRATIONS ET DES DÉPENSES

Mesure des opérations du PAM

11. La totalité des opérations du PAM, allant de l'annonce de contribution d'un donateur à la distribution des vivres aux bénéficiaires, est un processus relativement lent. Il comporte plusieurs bases, dont au moins quatre peuvent être utilisées pour mesurer le volume des opérations du PAM: a) la base de ressources; b) la base d'expédition; c) la base de livraison; et d) la base de distribution. Les quatre bases sont illustrées par la figure ci-après. Les systèmes et procédures actuels permettent de mesurer les opérations dans le cas des trois premières bases. La quatrième a jusqu'à présent été extrapolée. Le système de suivi des produits actuellement mis au point dans le cadre du Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) devrait permettre de mesurer précisément la base de distribution.





Base de ressources

12. La base de ressources permet de mesurer le volume des ressources disponible au cours de l'exercice considéré. Ce volume comprend les contributions confirmées lors de l'exercice précédent qui n'ont pas encore été reçues et les contributions confirmées pour l'exercice en cours. Les contributions reçues en avance sont soustraites de ce total, ce qui donne les ressources mobilisables, comme l'indique le tableau ci-après. Le volume des ressources mobilisables s'est élevé à 5 127 000 tonnes - tableau 3 - contre une estimation révisée de 5 013 000 tonnes. On trouvera des renseignements supplémentaires à l'annexe I.



TABLEAU 3

Base de ressources	Volume total <i>(en milliers de tonnes)</i>
1 Annonces de contributions de l'exercice précédent	403
2 Plus: annonces de contributions de l'exercice en cours (1996-97)	5 003
3 Annonces de contributions brutes pour l'exercice biennal en cours	5 406
4 Moins: ressources mobilisées les années précédentes	-279
5 Total des ressources mobilisables	5 127

Base d'expédition

13. La base d'expédition permet de mesurer le volume des produits qui est expédié ou acheté depuis le point d'origine. Ce volume correspond aux produits mobilisés - instructions d'expédition émises - mais qui n'ont pas été expédiés lors de l'exercice précédent et aux produits mobilisés durant l'exercice en cours moins les expéditions ou achats en suspens durant l'exercice en cours. Le volume total expédié (connaissance émis) et acheté en 1996-97 s'est élevé à 4 885 000 tonnes - tableau 4 - contre une estimation de 5 013 000 tonnes.

TABLEAU 4

Base d'expédition	Volume total <i>(en milliers de tonnes)</i>
6 Produits mobilisés (instructions d'expédition émises durant l'exercice en cours)	4 475
8 Plus: Report de l'année précédente (instructions d'expédition) non expédié	440
9 Total disponible pour expédition ou achat local	4 915
Moins: volume restant à expédier/acheter lors de l'exercice suivant	-30
10 Volume net expédié (connaissance) et acheté	4 885

Base de livraison

14. La base de livraison permet de mesurer le volume des produits qui ont atteint les pays bénéficiaires. Ce calcul tient compte de l'arrivée de l'expédition et/ou de la réception des achats effectués durant l'exercice précédent ainsi que de l'arrivée de l'expédition et/ou de la réception des produits achetés sur place pendant l'exercice biennal en cours. Le volume des produits livré aux bureaux de pays au cours de 1996-97 s'est élevé à 4 916 000 tonnes, comme le montre le tableau 5.



TABLEAU 5

Base de livraison		Volume total (en milliers de tonnes)
10	Volume expédié (connaissance) et acheté	4 885
12	Plus: expéditions et achats en transit provenant de l'exercice précédent	145
13	Arrivée potentielle totale dans les bureaux de pays	5 030
	Moins: volume restant en transit	-114
14	Volume net arrivé dans les bureaux de pays	4 916

Base de distribution

15. Le volume total livré, combiné aux stocks locaux restants, détermine le volume total disponible pour distribution, comme le montre le tableau 6 ci-après. Ce volume tient compte des éventuelles pertes post-c.a.f., ce qui donne le volume des produits disponibles pour distribution aux bénéficiaires. A supposer que les pertes post-c.a.f. s'élèvent à un pour cent, la mesure approximative de la base de distribution des opérations du PAM pour l'exercice biennal s'élève à 4 998 000 tonnes.

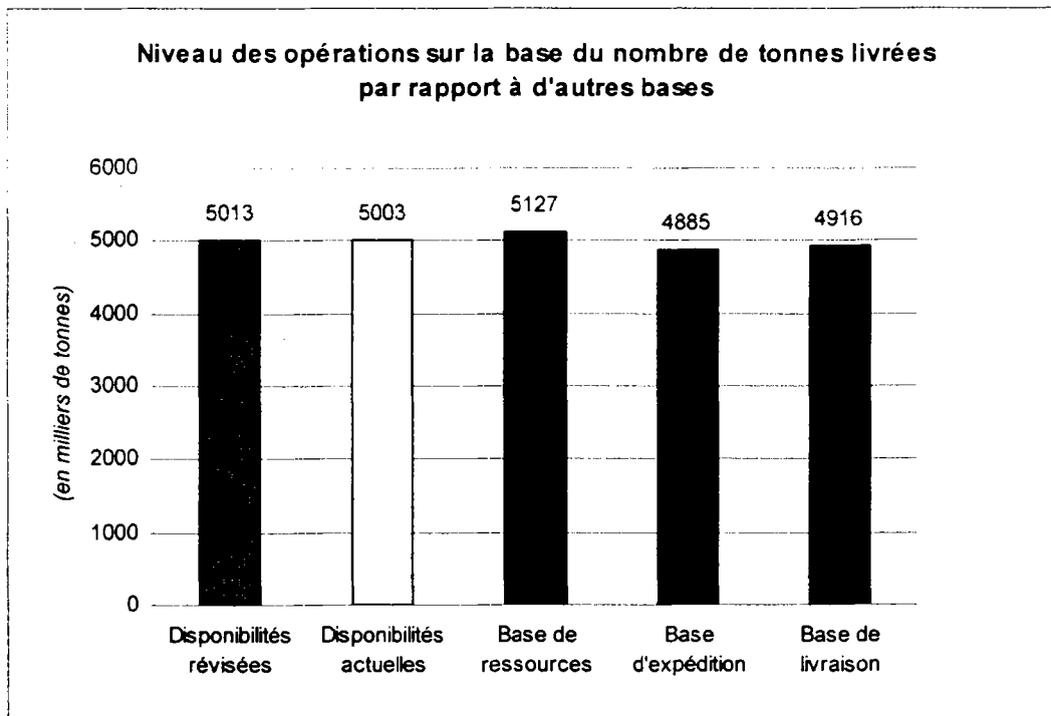
TABLEAU 6

Base de distribution		Volume total (en milliers de tonnes)
14	Arrivée dans les bureaux de pays	4 916
16	Plus: stocks locaux	1 109
17	Total disponible pour distribution	6 025
18	Moins: pertes post-c.a.f.	-60
19	Total disponible pour distribution aux bénéficiaires	5 965
	Moins: Stocks restants à la fin de 1996-97	-967
20	Volume net distribué aux bénéficiaires	4 998

Les éléments d'appréciation

16. La disponibilité de ressources est l'élément déterminant pour évaluer le volume des opérations. On part de l'hypothèse que si les ressources sont disponibles, elles seront mobilisées et livrées. Dans le Plan stratégique et financier 1996-99, le volume livré reflète le volume des opérations pour l'exercice biennal 1996-97. Sur la base du volume livré, le budget a prévu un volume d'opérations de 5 600 000 tonnes, estimation ramenée à 5 013 000 tonnes. En termes de volume livré, le niveau effectif des opérations en 1996-97 s'est élevé à 4 916 000 tonnes, soit 98,1 pour cent du volume d'opérations révisé.



**9**

17. Dans l'ensemble, le niveau des opérations en termes de volume livré a été le suivant:
- 98,1 pour cent de l'estimation révisée (5 013 000 tonnes);
 - 98,3 pour cent de la disponibilité actuelle (5 003 000 tonnes); et
 - 95,9 pour cent de la base de ressources (5 127 000 tonnes) (voir graphique 9).

Résumé

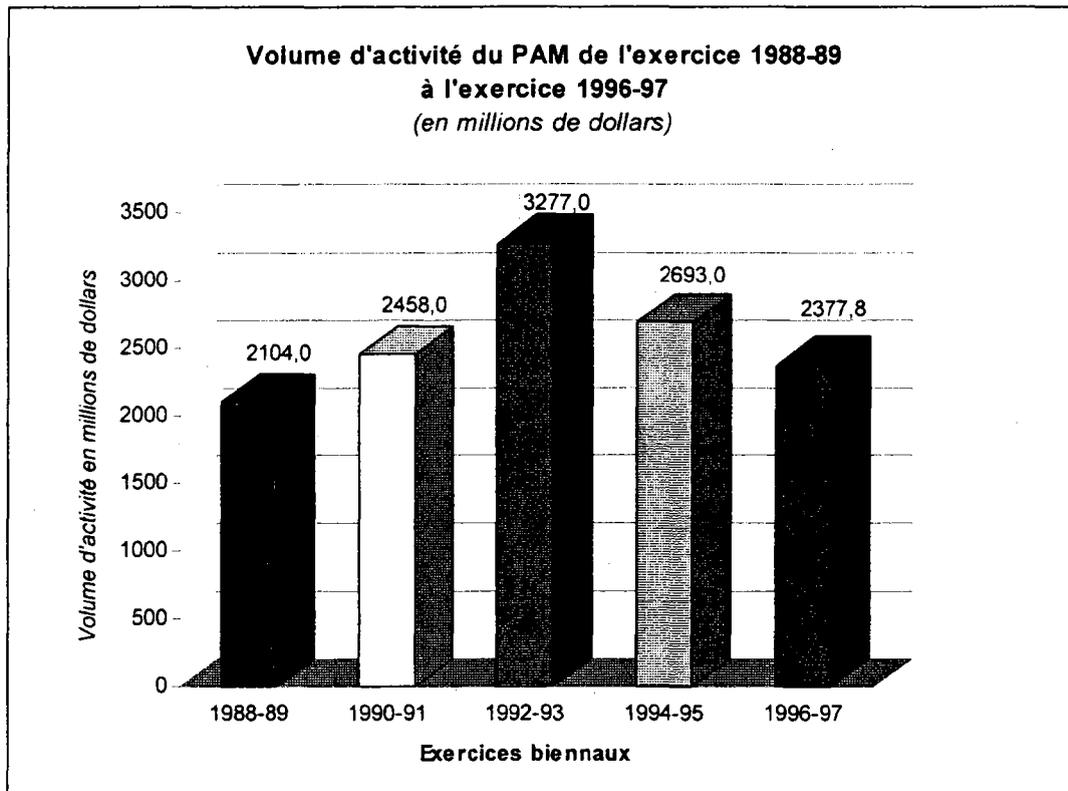


Niveau des opérations sur la base du nombre de tonnes livrées:
4 916 000 tonnes; soit 95,9 pour cent de la base de ressources.



ANALYSE DE L'UTILISATION DES RESSOURCES: DÉPENSES OPÉRATIONNELLES

10



Aperçu général des dépenses

18. Le niveau des dépenses a été estimé à 2 801 millions de dollars pour l'exercice biennal, dont 226,4 millions de dollars pour la composante AAP. Les dépenses et engagements effectifs, y compris la composante AAP, se sont élevés à 2 377,8 millions de dollars, contre des recettes de 2 600,8 millions de dollars¹. La ventilation des dépenses par catégorie d'activités pour l'exercice biennal 1996-97 est illustrée par le tableau 7 ci-après et des précisions supplémentaires sont fournies à l'annexe II.

¹ Y compris le revenu des placements.



**TABLEAU 7: BUDGET RÉVISÉ 1996-97 PAR RAPPORT AUX
DÉPENSES EFFECTIVES¹**
(en millions de dollars)

Catégorie d'activités	Budget révisé	Dépenses effectives	Dépenses effectives en % du budget révisé
Développement	732,9	688,3	93,9
IPS	672,3	520,7	77,5
Opérations d'urgence	1 163,3	1 006,6	86,5
Opérations spéciales, services bilatéraux et autres	232,7	162,2	69,7
Total	2 801,2	2 377,8	84,9

¹ Y compris les coûts d'appui indirects.

19. Les dépenses effectives totales ont été inférieures de 15,1 pour cent au budget révisé – 2 801 millions de dollars, l'écart le plus important étant attribuable aux IPS. Les dépenses effectivement encourues pour les trois principales catégories d'activités ont diminué dans les proportions suivantes par rapport au budget révisé: développement 6,1 pour cent; IPS 22,5 pour cent; et opérations d'urgence 13,5 pour cent.
20. Une analyse tenant compte des trois principaux éléments de coût fait apparaître une diminution des dépenses par rapport au budget révisé, comme le montre le tableau 8: de 7,3 pour cent pour les produits, recul essentiellement dû à la baisse du coût moyen des produits achetés par le PAM en 1997; de 25,3 pour cent pour les transports, par suite de gains de productivité provenant de la planification avant expédition, du groupage des expéditions et du recours accru à l'affrètement; et de 42,5 pour cent pour le transport aérien et terrestre et TIEM. Une part importante de la diminution des dépenses de TIEM a été attribuable à l'annulation d'engagements importants de TIEM, encore non liquidés à la fin de 1997¹.

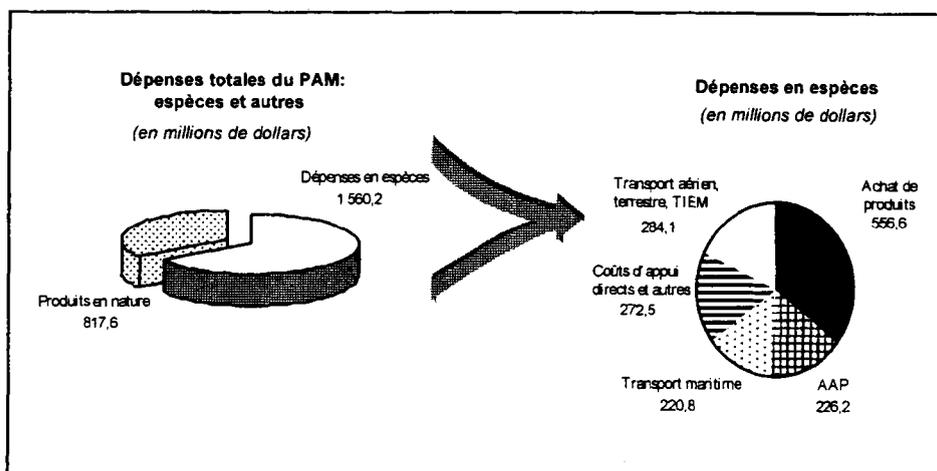
¹ Selon les méthodes comptables du PAM, les dépenses biennales qui figurent dans l'état financier sont nettes du montant des engagements non liquidés annulés; en d'autres termes, l'annulation d'engagements pris lors d'exercices précédents entraîne une diminution des dépenses indiquées pour l'exercice en cours. Le PAM a scrupuleusement évalué la validité des engagements de TIEM non liquidés et a annulé ceux qu'il ne jugeait pas valables.



TABLEAU 8: BUDGET RÉVISÉ 1996-97 PAR RAPPORT AUX DÉPENSES PAR ÉLÉMENT DE COÛTS
(en millions de dollars)

Élément de coût	Budget révisé	Dépenses effectives	Dépenses effectives en % du budget révisé
Produits	1 483,2	1 374,2	92,7
Transport maritime	295,5	220,8	74,7
Transport aérien et terrestre, TIEM	494,4	284,1	57,5
CAD et autres	301,7	272,5	90,3
AAP	226,4	226,2	99,9
Total	2 801,2	2 377,8	84,9

21. En pourcentage du total des dépenses, la ventilation du budget révisé était la suivante: produits 52,9 pour cent; transports 10,5 pour cent; et transport aérien, terrestre et TIEM 17,6 pour cent, par rapport aux dépenses effectives réparties comme suit: produits 57,8 pour cent; transports 9,3 pour cent; et transport aérien, terrestre et TIEM 11,9 pour cent.
22. Les dépenses totales, en espèces et autres, se sont élevées à 817,6 millions de dollars, soit 34,4 pour cent, en produits et à 1 560,2 millions de dollars, soit 65,6 pour cent, en espèces, comme le montre le graphique 11.



11

Activités opérationnelles par catégorie d'activités

Programmes de pays

23. Au cours de l'exercice biennal, 11 programmes de pays ont été établis et soumis au Conseil d'administration pour approbation. Sur les programmes approuvés, quatre étaient destinés à la Bolivie, au Bangladesh, à l'Inde et au Pakistan pour la période allant de 1997 à 2000. Les autres concernaient



l'Égypte, le Ghana, Haïti, la Mauritanie, le Mozambique, le Yémen et la Zambie, et couvrent la période 1998-2000. Les principaux aspects des activités opérationnelles du PAM en 1996-97 par catégorie d'activités sont présentés ci-après, des détails supplémentaires figurant à l'annexe II.

Programme de développement

Approbation de projets et élargissements (tableau 9)

24. Vingt-cinq nouveaux projets et élargissements ont été approuvés en 1996-97 par le Conseil d'administration ou par le Directeur exécutif en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, pour un montant total de 383,8 millions de dollars. Sur le total des projets et élargissements approuvés, neuf étaient destinés à l'Afrique subsaharienne; six à l'Asie du Sud et de l'Est, quatre à l'Amérique latine et aux Caraïbes; et les six restants à la région Afrique du Nord et Moyen-Orient. Au cours de l'exercice biennal, 1 711 000 tonnes ont été livrées en faveur de projets de développement.
25. La plupart des nouveaux projets et élargissements approuvés ont été consacrés, comme indiqué ci-après, aux secteurs de l'agriculture et du développement rural.

TABLEAU 9: PROJETS DU PAM APPROUVÉS ET ÉLARGISSEMENTS POUR L'EXERCICE 1996-97: DÉVELOPPEMENT
(en millions de dollars)

	Nombre de projets	Budget projets
Agriculture et développement rural		
Production agricole	8	177,4
Infrastructure rurale	6	41,9
Colonisation	1	11,9
Total partiel	15	231,2
Mise en valeur des ressources humaines		
SMI et écoles primaires	8	133,8
Cours d'alphabétisation et autres formations	2	18,8
Total partiel	10	152,6
Total	25	383,8

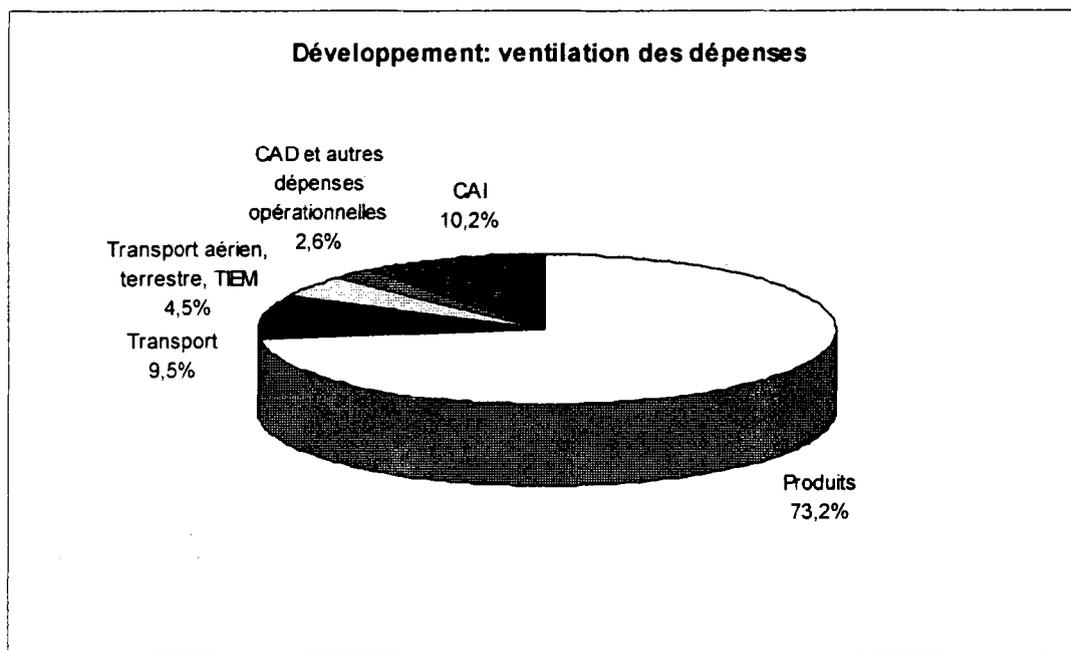
Dépenses

26. Le total des dépenses consacrées au programme de développement en 1996-97 s'est élevé à 688,3 millions de dollars,¹ soit 28,9 pour cent du total des dépenses du PAM, contre des recettes totales de 712,4 millions de dollars. Les dépenses effectives ont été inférieures de 6,1 pour cent au budget révisé de 732,9 millions de dollars, l'écart le plus important revenant aux transports et frais connexes (23,2 pour cent).

¹ Ce montant comprend les CAI. Les chiffres figurant dans les états financiers n'incluent pas sous la rubrique des dépenses les CAI qui figurent au titre des recettes du Fonds général.



27. Une analyse des dépenses allouées au développement montre que 503,3 millions de dollars, soit 73,2 pour cent, ont été consacrés à l'achat de produits et 185,0 millions de dollars à des dépenses en espèces. Le graphique ci-après donne une ventilation des dépenses par élément de coût.



12

28. Le solde des engagements non réglés a été ramené de 1 084,3 millions de dollars au début de l'exercice biennal à 878,0 millions de dollars à la fin de l'exercice, soit une réduction de 19 pour cent. Ce montant de 878,0 millions de dollars est équivalent, après ajustement, à 1 715 000 tonnes.

Exécution des activités de développement

1

Par nombre de tonnes livrées:

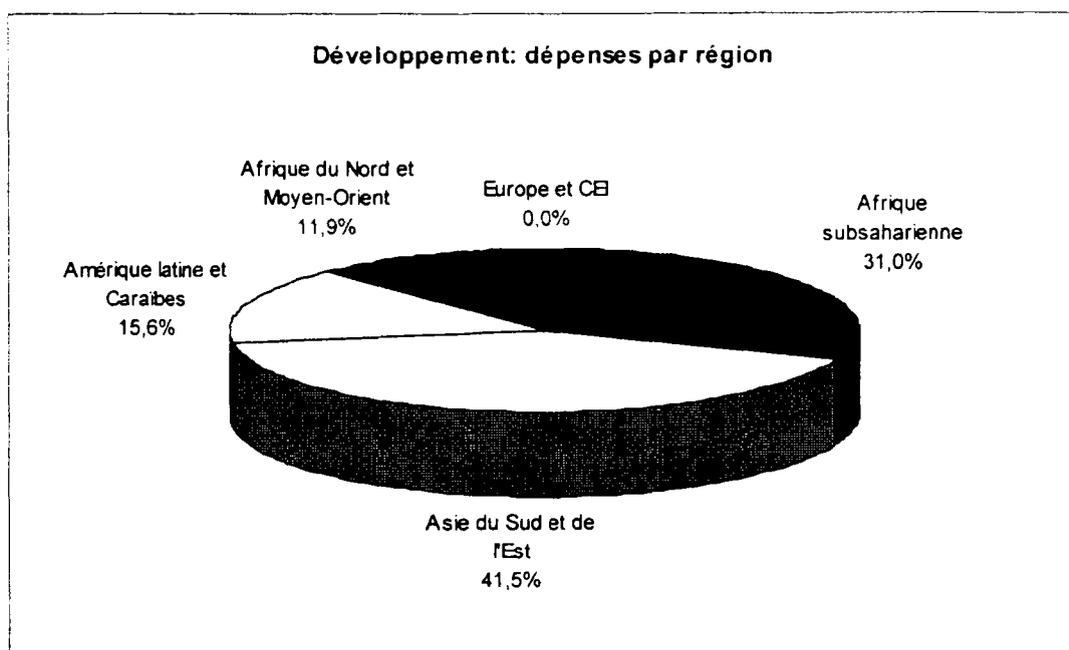
Niveau des activités sur la base du nombre de tonnes livrées :	
1 711 000 tonnes	
Livraison en pourcentage:	
De la disponibilité révisée estimée à 1 590 000 tonnes	107,6
Des quantités effectivement engagées pendant l'exercice en cours, qui s'élève à 1 635 000 tonnes	104,6
De la base de ressources, chiffrée à 1 667 000 tonnes	102,6

2

Par bénéficiaires:

Le nombre moyen des bénéficiaires ayant bénéficié d'une assistance du PAM en 1996-97 a été de 22,3 millions, dont 20,7 millions en 1996 et 23,8 millions en 1997.

3 Par région:



13

Interventions prolongées de secours (IPS)

Projets et élargissements approuvés

29. Vingt-six nouvelles interventions prolongées de secours (IPS) et élargissements ont été approuvés par le Conseil d'administration ou par le Directeur exécutif en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, pour un montant total de 510,9 millions de dollars. Sur ces 26 opérations, 13 étaient destinées à l'Afrique subsaharienne, six à l'Asie du Sud et de l'Est et les sept autres à la région Afrique du Nord et Moyen-Orient. Un volume de 1 173 000 tonnes a été livré pour les IPS au cours de l'exercice biennal.

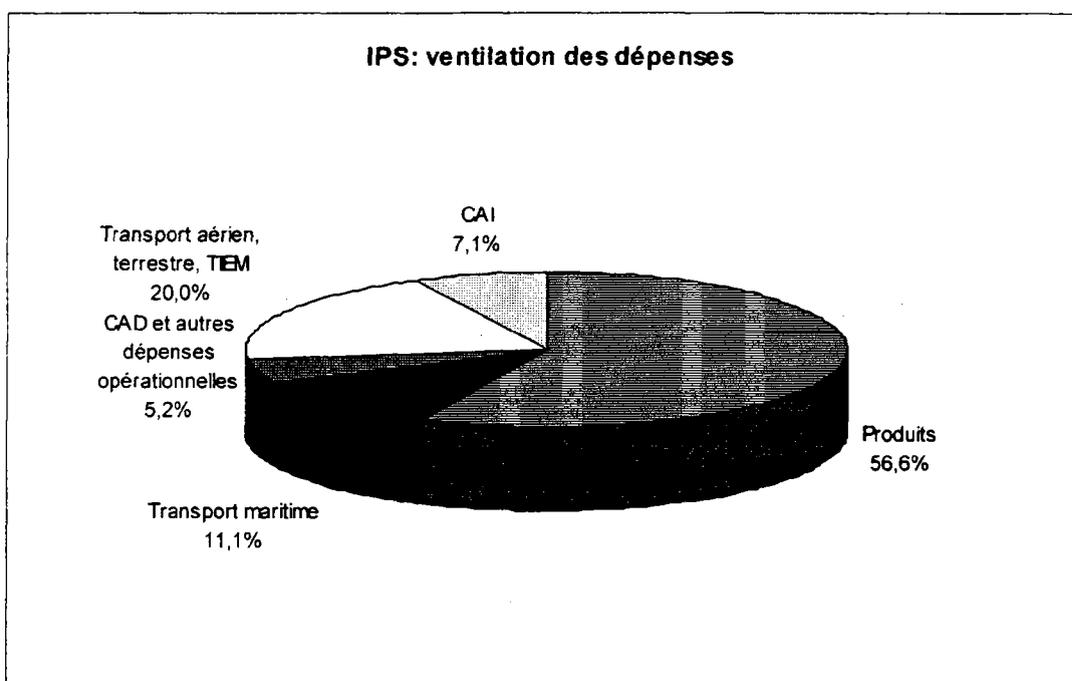
**TABLEAU 10: PROJETS DU PAM APPROUVES ET ELARGISSEMENTS
POUR L'EXERCICE 1996-97: IPS**
(en millions de dollars)

	Nombre de projet	Budget projets
Interventions prolongées en faveur de personnes déplacées	8	377,5
Interventions prolongées en faveur de réfugiés	18	133,4
Total	26	510,9

Dépenses

30. Le montant total des dépenses consacrées aux IPS en 1996-97 se sont élevées à 520,7 millions de dollars, soit 21,9 pour cent du total des dépenses du PAM, contre des recettes totales de 581,9 millions de dollars. Au total, les dépenses ont été inférieures de 22,5 pour cent au budget révisé de 672,3 millions de dollars, les écarts les plus marqués revenant aux transports aérien, terrestre et TIAM (36,2 pour cent); aux transports et dépenses connexes (29,8 pour cent); et aux produits (17,2 pour cent).

31. Les engagements en faveur des IPS se sont élevés à quelque 294,6 millions de dollars en produits et 226,1 millions de dollars en espèces. En pourcentage, ce sont les produits qui représentent le principal poste de dépenses, avec 56,6 pour cent. Le graphique ci-après donne une ventilation des dépenses par élément de coût.



14

Exécution du programme IPS

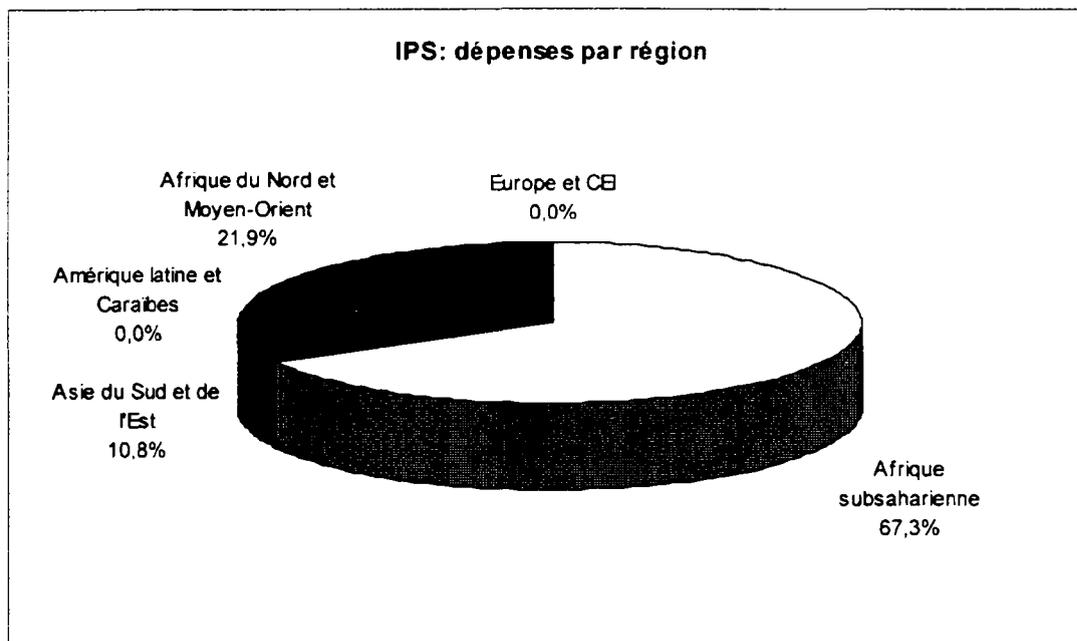
1

Par nombre de tonnes livrées:

Niveau des opérations sur la base du nombre de tonnes livrées: 1 173 000 tonnes	
Livraison en pourcentage:	
De la disponibilité révisée estimée à 1 368 000 tonnes	85,7
Des ressources effectivement engagées pour l'exercice en cours, qui s'élèvent à 1 184 000 tonnes	99,1
De la base de ressources, chiffrée à 1 248 000 tonnes	93,9

2 Par bénéficiaires:

Le nombre moyen des bénéficiaires ayant reçu une aide du PAM en 1996-97 s'élève à 8,8 millions: 9,8 millions pour 1996 et 7,7 millions pour 1997.

3 Par région:**15****Opérations d'urgence****Projets et élargissements approuvés (tableau 11)**

32. En 1996-97, 56 nouvelles opérations d'urgence et élargissements ont été approuvés conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO, ou par le Directeur exécutif en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués. La valeur totale de ces opérations s'est élevée à 1 560,5 millions de dollars. Sur les 56 nouvelles opérations d'urgence et élargissements approuvés, 25 étaient destinées à l'Afrique subsaharienne; sept à l'Asie du Sud et de l'Est; six à l'Amérique latine et aux Caraïbes; six à la région Afrique du Nord et Moyen-Orient; et les 12 autres à l'Europe et à la région de la Communauté des Etats indépendants (CEI). Au cours de l'exercice biennal, 2 032 000 tonnes ont été livrées.



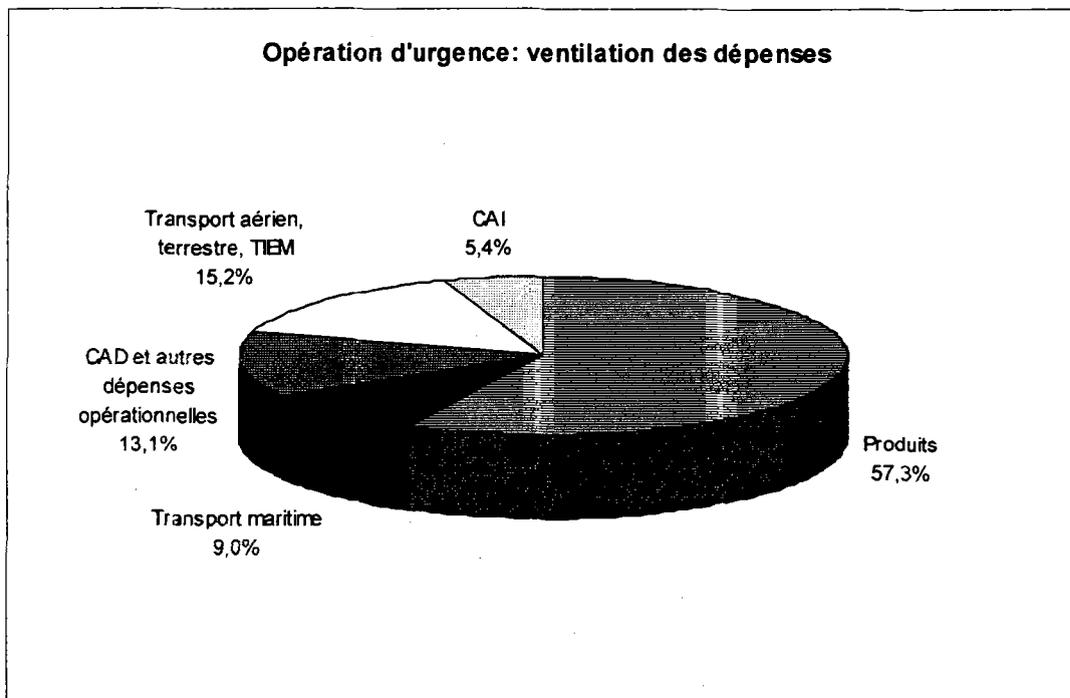
**TABLEAU 11: PROJETS DU PAM APPROUVES ET ELARGISSEMENTS
POUR L'EXERCICE 1996-97: OPERATIONS D'URGENCE**
(en millions de dollars)

	Nombre de projets	Budget projets
Sécheresse/mauvaises récoltes	15	491,0
Catastrophes dues à l'homme	31	863,0
Catastrophes naturelles soudaines	10	206,5
Total	56	1 560,5

Dépenses

33. Le total des dépenses au cours de l'exercice biennal s'est élevé à 1 006,6 millions de dollars, soit 42,3 pour cent du total des dépenses du PAM, contre des recettes totales de 1 133,7 millions de dollars. Les dépenses effectives ont été inférieures de 13,5 pour cent au budget révisé de 1 163,3 millions de dollars, l'écart le plus important revenant au transport aérien, terrestre et TIAM (48,7 percent); et aux transports et dépenses connexes (29,0 pour cent).

34. Dans le cadre des opérations d'urgence, les dépenses se sont élevées à 576,3 millions de dollars en produits et 430,3 millions de dollars en espèces. Les dépenses en produits ont représenté 57,3 pour cent. Le graphique ci-après donne une ventilation des dépenses par élément de coût.



16

Exécution des opérations d'urgence

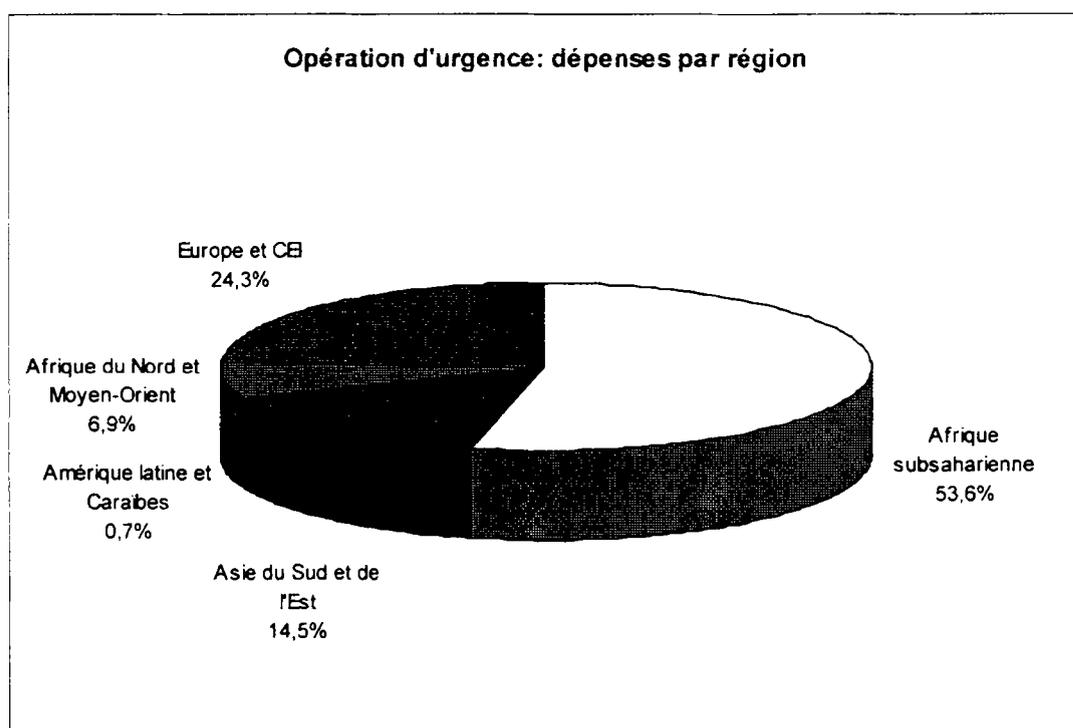
1 Par volume livré:

Niveau des opérations sur la base du volume livré:	2 032 000 tonnes
Livraison en pourcentage:	
de la disponibilité révisée estimée à 2 055 000 tonnes	98,9
des ressources effectivement engagées pour l'exercice en cours, qui s'élèvent 2 184 000 tonnes	93,0
de la base de ressources, chiffrée à 2 212 000 tonnes	91,9

2 Par bénéficiaires:

Le nombre moyen des bénéficiaires ayant reçu une aide du PAM en 1996-97 s'élève à 18,1 millions: 14,8 millions pour 1996 et 21,4 millions pour 1997.

3 Par région:



17

Opérations spéciales

35. Les principales opérations spéciales qui ont bénéficié d'une aide du PAM durant l'exercice biennal 1996-97 ont été exécutées en Angola, au Libéria, au Pakistan, au Rwanda et au Soudan. Un total de 48,3 millions de dollars ont été dégagés et alloués à des fins d'exécution. Les activités ont surtout consisté en opérations de transport aérien en Afrique et en travaux d'entretien routier et



ferroviaire dans le cadre des initiatives de l'Unité de conseil en logistique dans le Caucase (UCLC). Le total des ressources allouées aux opérations spéciales en 1996-97 s'est élevé à 44,5 millions de dollars. On trouvera dans le tableau 12 ci-après une indication de l'utilisation des ressources.

TABLEAU 12: OPÉRATIONS SPÉCIALES
(en millions de dollars)

Préparation des projets, dépenses de personnel et autres frais connexes	19,8
Opérations de transport aérien	15,0
Entretien des routes et passages de cours d'eau, voies ferrées, équipements portuaire et côtier	3,1
Véhicules	2,8
Communication/ordinateurs	1,3
Divers	2,5
Total	44,5

Programmes bilatéraux et autres

36. En 1996-97, le PAM a fourni des services bilatéraux à des donateurs et a continué d'administrer des programmes spéciaux tels que le programme d'administrateurs auxiliaires. Le montant total des dépenses allouées à ces activités en 1996-97 s'est élevé à 64,2 millions de dollars.

FMIP

37. Les ressources allouées au FMIP se sont élevées à 5,3 millions de dollars pour l'exercice biennal. On trouvera à l'annexe IV des renseignements supplémentaires sur les initiatives prises dans le cadre de ce programme.

Résumé



Le total des dépenses effectives a été inférieur de 15,1 pour cent au budget révisé:

- ◇ Développement: moins 6,1 pour cent;
- ◇ Opérations d'urgence: moins 13,5 pour cent;
- ◇ Interventions prolongées de secours: moins 22,5 pour cent.



L'exécution des trois principales catégories d'activités a été bonne si l'on considère le volume livré par rapport au niveau révisé des opérations:

- ◇ Développement: 107,6 pour cent;
- ◇ Opérations d'urgence: 98,9 pour cent;
- ◇ Interventions prolongées de secours: 85,7 pour cent.



L'exécution de chaque catégorie d'activités en pourcentage du volume livré a été la suivante:

- ◇ Développement: 34,8 pour cent;
- ◇ Interventions prolongées de secours: 23,9 pour cent;
- ◇ Opérations d'urgence: 41,3 pour cent.

Le nombre des bénéficiaires s'établit comme suit:

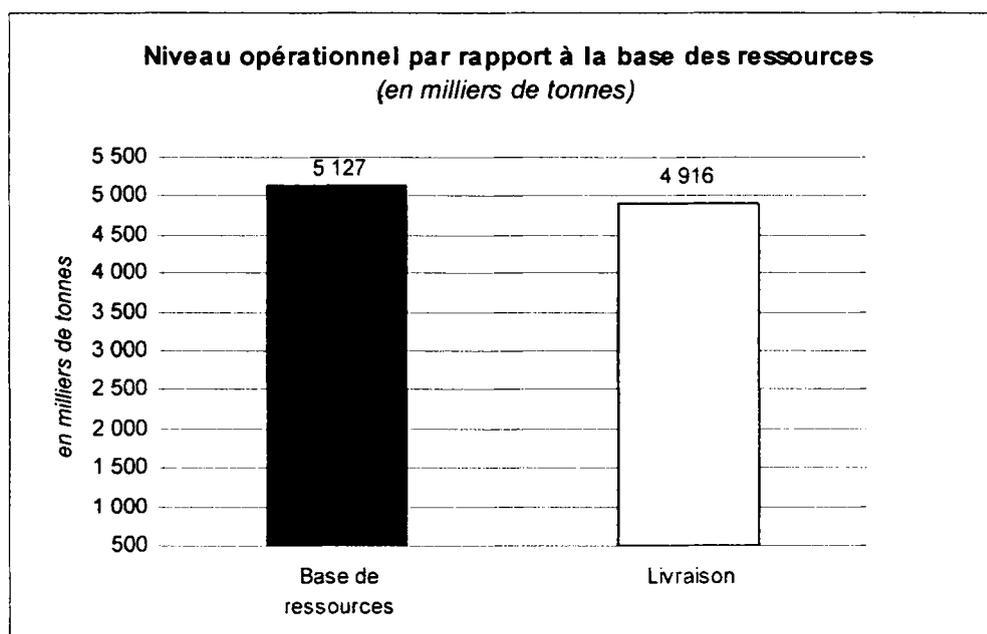
- ◇ Développement: 20,7 millions en 1996; 23,8 millions en 1997;
- ◇ Interventions prolongées de secours: 9,8 millions en 1996; 7,7 millions en 1997;
- ◇ Opérations d'urgence: 14,8 millions en 1996; 21,4 millions en 1997.

Les dépenses par région ont été les suivantes:

- ◇ 41,5 pour cent des ressources consacrées au développement sont allées à l'Asie du Sud et de l'Est;
- ◇ 67,3 pour cent des ressources consacrées aux IPS sont allées à l'Afrique subsaharienne;
- ◇ 53,6 pour cent des ressources consacrées aux opérations d'urgence sont allées à l'Afrique subsaharienne.

LES OPÉRATIONS À LA FIN DE L'EXERCICE BIENNAL

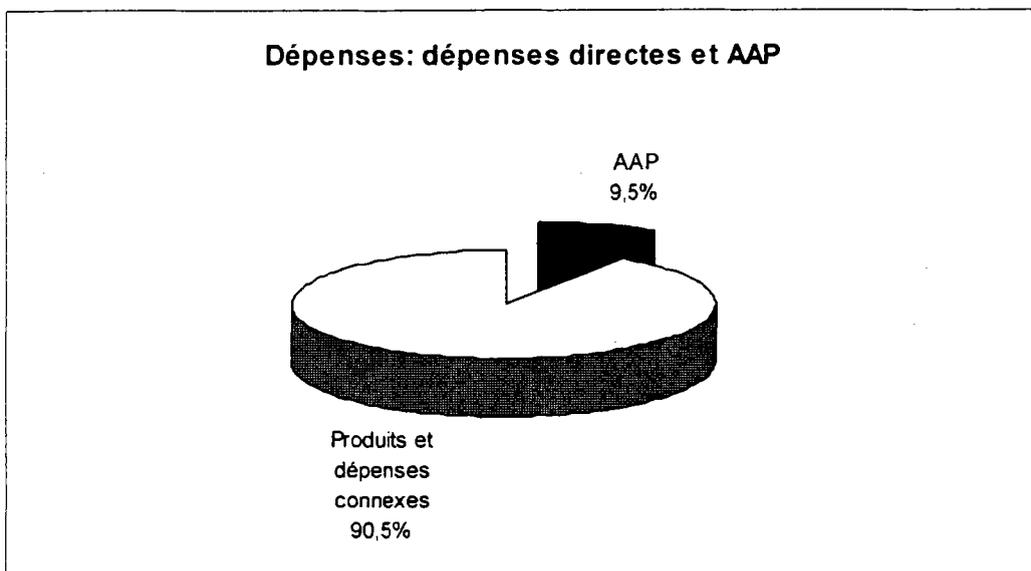
➤ 4 916 000 tonnes de produits ont été livrées, comme indiqué dans le graphique 18 ci-après.



18

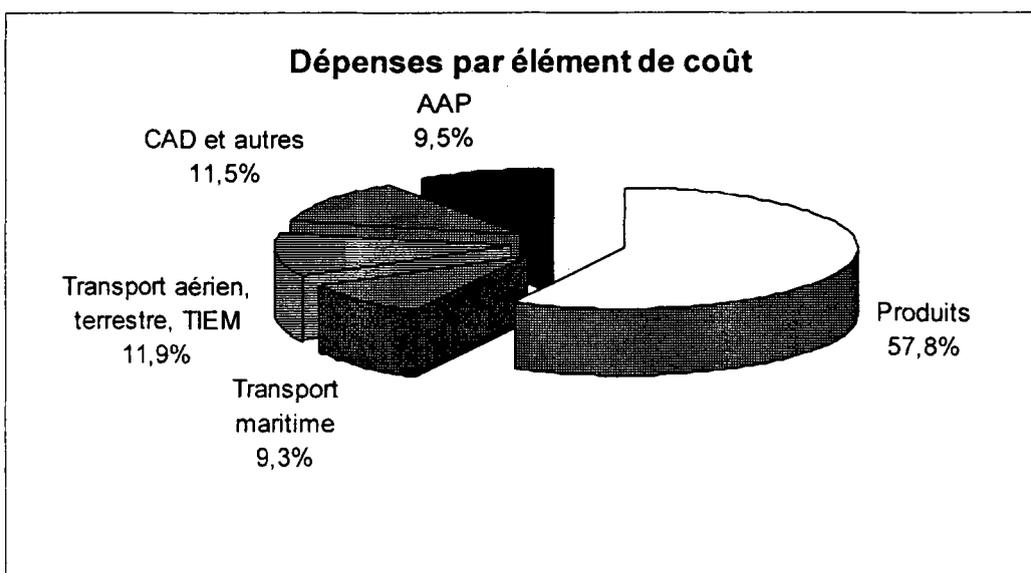


- Sur la base du volume livré, le niveau opérationnel a atteint 95,9 pour cent de la base de ressources, 98,1 pour cent du niveau révisé des livraisons.
- 90,5 pour cent des dépenses ont été consacrés aux produits et dépenses directes connexes, comme indiqué dans le graphique 19 ci-après.



19

- Dans les trois principales catégories d'activités, au moins 57,8 pour cent des dépenses ont été en produits, comme indiqué dans le graphique 20 ci-après.



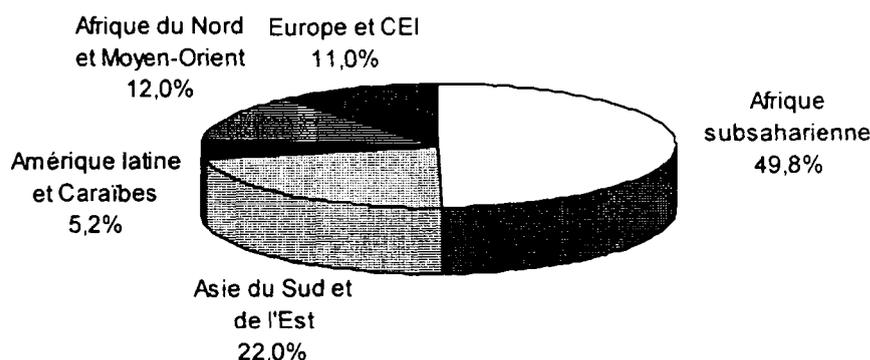
20



- En moyenne, le nombre de bénéficiaires ayant reçu une aide du PAM s'est élevé à 49,1 millions de personnes: 45.3 millions pour 1996 et 52,9 millions pour 1997.
- Environ la moitié des dépenses consacrées par le PAM aux trois catégories d'activités - graphique 21 - sont allées à l'Afrique subsaharienne.

Dépenses des trois principales catégories d'activités par région

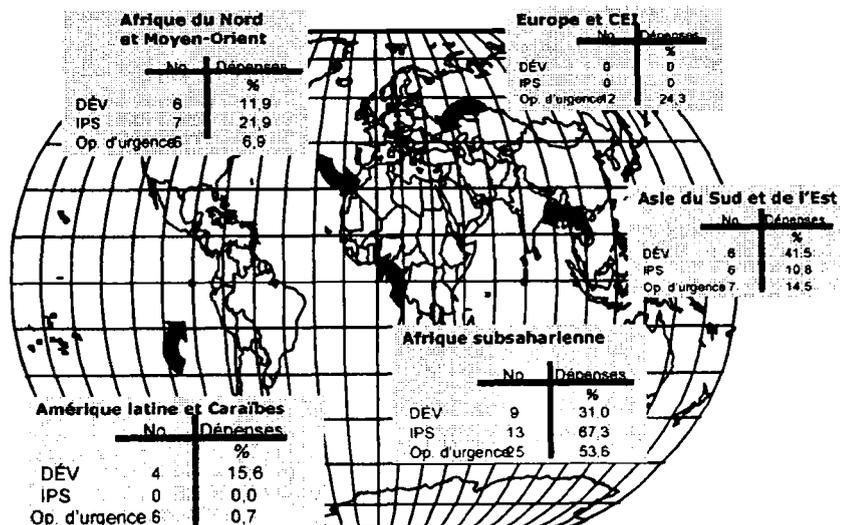
21



- L'intervention du PAM en termes de catégories d'activités a été adaptée aux besoins qui ont été recensés pour chaque région dans le contexte global des ressources disponibles, comme indiqué dans le graphique 22 ci-après.

Nombre de nouveaux projets et d'élargissements approuvés au cours de l'exercice biennal et pourcentage des dépenses par région

22



SECTION II

BUDGET DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET D'APPUI AUX PROGRAMMES (AAP)

Budget AAP

38. Le CPA a approuvé un budget AAP de 228,9 millions de dollars pour l'exercice biennal 1996-97 (CFA 40/4/Rev.1), sur la base d'un volume d'opérations estimé à 5 600 000 tonnes. Le budget a par la suite été réévalué à 233,9 millions de dollars, compte tenu du taux de change lire italienne-dollar des Etats-Unis fixé par la Conférence de la FAO. Etant conçu comme un budget souple, l'AAP a dû être révisé proportionnellement au volume des opérations. L'estimation du volume des opérations pour l'exercice biennal ayant été révisée pour s'établir à 5 013 000 tonnes, le Directeur exécutif a ramené l'allocation budgétaire biennale AAP à 226,4 millions de dollars, conformément à la recommandation du Directeur exécutif tendant à ce que le CPA "... autorise le Directeur exécutif à adapter le budget en cas d'une variation de plus de 10 pour cent du volume des opérations; ... " (CFA 40/4/Rev.1, paragraphe 127 c)). La variation du volume a dépassé de 0,5 pour cent le seuil de 10 pour cent. La révision a tenu compte de l'application des recouvrements des CAI conformément aux nouvelles politiques en matière de dotation en ressources et de financement à long terme et de l'actualisation des ressources totales disponibles. Le budget révisé de 226,4 millions de dollars correspondait à 96,8 pour cent du budget réévalué.

Analyse du financement de l'AAP: projections et disponibilité

39. En novembre 1995, le CPA a approuvé de nouvelles politiques en matière de dotation en ressources et de financement à long terme, mises en oeuvre à titre expérimental depuis janvier 1996. Dans le cadre de ces nouvelles politiques, l'AAP est essentiellement financée par le recouvrement des CAI. Leurs taux, approuvés par le Conseil d'administration pour 1996 et 1997, figurent dans le tableau 13 ci-dessous. Ils sont appliqués sur la valeur totale des vivres, des transports, du TTEM et des coûts d'appui directs de toutes les contributions confirmées pour la catégorie d'activités correspondantes.



**TABLEAU 13: TAUX DE RECOUVREMENT DES
COÛTS D'APPUI INDIRECTS**
(pourcentage)

Catégorie d'activités	1996	1997
Développement	14,5	13,9
IPS	7,2	7,1
Opérations d'urgence	4,8	6,0
Opérations spéciales	15,3	11,9
Services bilatéraux:		
achats	3,1	4,0
transports	4,7	4,5
achats et transports	3,8	4,3

40. L'estimation initiale des recouvrements des CAI s'élevait à 220,4 millions de dollars, montant ramené par la suite à 209 millions de dollars. Les ressources effectivement disponibles sur la base des contributions confirmées se sont élevées à 206 millions de dollars, soit 98,6 pour cent du montant révisé. Sur ce montant, 155,8 millions de dollars ont été reçus au cours de l'exercice biennal et le reste - 50,2 millions de dollars - le sera au cours de l'exercice 1998-99. Au 30 juin 1998, 21,3 millions de dollars avaient été reçus sur les 50,2 millions de dollars.
41. Outre le recouvrement des CAI, environ 3,5 millions de dollars provenant des contributions en espèces des gouvernements aux dépenses de fonctionnement locales (CGBFL) étaient disponibles pour financer l'AAP. L'écart de 16,7 millions de dollars entre les dépenses AAP et les ressources disponibles (provenant du recouvrement des CAI et des CGBFL) a été comblé, comme l'indiquent les projections révisées, grâce au Fonds général. Ce montant dépassait de 2,3 millions de dollars l'estimation fixée à 14,4 millions de dollars. Le tableau 14 ci-après fait apparaître les différentes sources de financement pour la composante AAP du budget 1996-97.



TABLEAU 14: SOURCES DE FINANCEMENT AAP 1996-97
(en millions de dollars)

Catégorie d'activités	Estimation initiale	Estimation révisée	Disponibilité	Montant reçu
Développement	100,4	90,3	91,0	70,4
IPS	59,5	47,1	43,1	29,7
Opérations d'urgence	42,0	62,2	56,0	39,8
Opérations spéciales	7,4	5,3	5,7	5,7
Opérations bilatérales et autres	11,1	4,1	10,2	10,2
Total CAI	220,4	209,0	206,0	155,8¹
CGBFL	2,0	3,0	3,5	3,5
Fonds général	7,0	14,4	16,7	16,7
Total financement AAP	229,4	226,4	226,2	176,0

¹ Si l'on tient compte des 22,2 millions de dollars recouverts au cours de l'exercice précédent au titre des CAI, les montants reçus correspondraient à l'état financier suivant:

(millions de dollars)	
Développement	70,4
IPS	54,3
Opérations d'urgence	37,2
Opérations spéciales	5,9
Fonds d'affectation spéciale	10,2
Total	178,0

42. Le déficit budgétaire AAP aurait pu être comblé grâce aux 22,2 millions de dollars reçus en 1996-97, au titre du recouvrement des CAI de l'exercice précédent, qui sont inscrits au Fonds général dans les comptes 1996-97. Le total des ressources disponibles pour financer l'AAP aurait alors été de 231,7 millions de dollars, sans recourir au Fonds général. Mais pour rendre la comparaison transparente, les dépenses et ressources AAP disponibles ont été exprimées sur la base des contributions confirmées pour l'exercice en cours. Il convient toutefois de noter que comme les comptes sont établis sur la base des liquidités, 44,7 millions de dollars ont été utilisés sur les encaissements du Fonds général pour subvenir aux décaissements AAP.

Recouvrement intégral des coûts, paiements d'avance au titre des CAI et financement de l'AAP

43. L'expérience montre qu'il y a toujours un intervalle de temps entre le moment où une contribution est confirmée par un donateur et celui où elle est effectivement reçue. L'application du principe de recouvrement intégral des coûts depuis 1996 a permis de dégager plus de ressources pour l'AAP en termes de contributions confirmées mais le délai entre la confirmation et la réception des contributions s'est traduit par une augmentation des reports; ainsi, alors que 22,2 millions de dollars ont été reçus au titre des contributions confirmées pour l'exercice précédent, les liquidités à percevoir en 1998-99 sur les contributions confirmées lors de l'exercice biennal 1996-97 s'élèvent à 50,2 millions de dollars. En d'autres termes, les montants comptabilisés à la fin



d'un exercice, les montants effectivement reçus et les montants dépensés à la fin de l'exercice suivant devraient plus ou moins s'annuler. A l'avenir, l'écart entre les reports d'un exercice sur l'autre devrait diminuer puisque l'exercice en cours était le premier où les nouvelles politiques en matière de dotation en ressources et de financement à long terme étaient appliquées. En conséquence, les recettes devraient être suffisantes pour financer l'AAP, que l'on se base sur une comptabilité de caisse ou d'exercice.

44. Le PAM continue d'appliquer le principe de recouvrement intégral des coûts pour l'AAP et de paiements d'avance pour les CAI, conformément à la recommandation du CPA: "... le PAM renégociera avec les donateurs les accords qui ne sont pas entièrement conformes au nouveau modèle, afin que le principe du recouvrement intégral des coûts s'applique à tous les donateurs. Le Secrétariat fera preuve de souplesse à leur égard et tiendra compte de leurs problèmes individuels, mais il recouvrera l'intégralité des coûts de soutien afférents à l'exécution des opérations menées grâce à leurs contributions; ..." (CFA 40/15, paragraphe 22 n)). Un groupe de travail formel émanant du Conseil d'administration participe actuellement à des discussions concernant l'examen des politiques en matière de dotation en ressources et de financement à long terme.

ANALYSE DES DÉPENSES AAP

Dépenses AAP: 1996-97

45. Comme on l'a indiqué plus haut, le budget AAP a été ramené de 233,9 millions de dollars à 226,4 millions de dollars. Cette compression budgétaire aurait pu avoir des effets préjudiciables sur l'aptitude du PAM à s'acquitter de son mandat à court et à long terme mais le Programme est parvenu à s'accommoder de ce budget réduit. Des mesures ont été prises pour respecter le niveau estimé des ressources disponibles, c'est-à-dire qu'on a limité le recrutement du personnel temporaire et des consultants, appliqué une politique d'introduction progressive de personnel nouveau, contrôlé l'utilisation des postes vacants et appliqué des tarifs économiques pour les voyages officiels. A mesure que les ressources diminuaient, les allocations budgétaires ont été réduites. Il convient de noter qu'un important resserrement des crédits entraînerait dans certains domaines des réductions qui pourraient avoir un impact négatif sur les opérations du PAM. Le budget approuvé et les dépenses correspondantes sont résumés dans le tableau 15 ci-après et exposés de manière plus détaillée à l'annexe III.



**TABLEAU 15: SOMMAIRE DU BUDGET AAP 1996-97
PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE
(en milliers de dollars)**

Par grand programme	Budget AAP approuvé	Budget AAP réévalué ¹	Budget ajusté ²	Dépenses et engagements non réglés
Direction, politiques et ressources	35 201	35 564	32 794	31 800
Direction exécutive	11 975	11 877	10 426	10 467
Stratégies et politiques	3 408	3 439	3 728	2 780
Ressources	19 818	20 248	18 640	18 553
Opérations	150 366	151 447	139 067	139 148
Gestion des opérations	9 192	8 124	5 811	4 542
Service de programmation	3 667	3 122	2 698	2 344
Service de soutien technique	3 812	2 898	3 336	6 852
Transport et logistique	11 955	12 333	12 089	10 633
Opérations des bureaux régionaux	15 774	16 884	15 700	15 632
Opérations des bureaux de pays	105 966	108 086	99 433	99 145
Services de soutien	48 428	52 099	52 620	53 294
Systèmes financiers et d'information	24 177	25 463	26 696	27 860
Ressources humaines	11 747	11 976	10 777	11 062
Services de gestion	12 504	14 660	15 147	14 372
Dépenses obligatoires	1 260	1 260	1 958	1 958
Effet de la création graduelle de nouveaux postes et profit tiré de la rationalisation des opérations	(6 342)	(6 427)	--	--
Total	228 913	233 943	226 439	226 200

¹ Réévalué d'après le taux de change lire/dollar approuvé par la Conférence de la FAO.

² Ajusté conformément aux transferts approuvés par le Directeur exécutif.

46. Une analyse de l'AAP par grands programmes montre que la variance des dépenses effectives pour la direction, les politiques et les ressources est plutôt favorable, surtout en ce qui concerne les dépenses de personnel. Les dépenses effectives des opérations et services de soutien accusent une variance défavorable du fait de coûts supplémentaires liés à des priorités telles que le Plan d'action pour promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes et à des achats indispensables d'ordinateurs et de matériel de communications. Pour la Division des finances et des systèmes d'information et la Division des ressources humaines, le dépassement de coûts est attribuable au recrutement de personnel temporaire.
47. Une analyse plus approfondie des dépenses AAP par ligne de crédit montre que pour l'essentiel, les coûts ont été maintenus dans les limites des crédits budgétaires ouverts pour l'exercice biennal. Cependant, il y a eu dans certains cas des dépassements de coûts, essentiellement attribuables à des dépenses de personnel supplémentaires afférentes aux indemnités de licenciement; à l'augmentation des ressources allouées au Corps commun d'inspection (CCI) et à d'autres activités conjointes des Nations Unies; à l'achat d'ordinateurs et de matériel de communications et aux dépenses de fonctionnement locales



afférentes à la création de nouveaux pôles régionaux. Les dépassements encourus pour ces lignes budgétaires ont été couverts par une sous-utilisation des crédits dans d'autres rubriques, conformément au Règlement financier (c'est-à-dire que des allocations supplémentaires ont été faites par le biais d'un transfert provenant d'autres objets dans le cadre du budget global approuvé).

48. Le budget AAP 1996-97 a mis en relief la nécessité de réaliser davantage avec le même niveau de ressources. Ainsi, en 1996, le PAM a entrepris d'appliquer la réforme administrative visant à conférer un pouvoir de décision plus grand aux bénéficiaires et aux partenaires d'exécution. A la fin de l'exercice biennal, huit pôles régionaux avaient été créés, ce qui renforce l'orientation stratégique du PAM et le rend plus efficace sur le terrain. La mise en oeuvre de la restructuration administrative a représenté un fardeau supplémentaire pour le budget AAP en exigeant du matériel de communication et des ordinateurs, une formation, le recrutement de consultants, des déplacements et autres activités entraînant des frais de fonctionnement, qui ont tous été absorbés par le budget réduit. En outre, certaines dépenses échappant au contrôle du PAM ont été encourues au cours de l'exercice biennal. Ainsi, en janvier 1998, le Tribunal administratif de l'OIT a décidé qu'il fallait tenir compte d'un coefficient linguistique de quatre pour cent dans le barème des salaires des agents des services généraux connaissant une deuxième langue officielle de l'ONU. La réintroduction du coefficient linguistique a entraîné un ajustement rétroactif des coûts salariaux, des contributions à la caisse des pensions et des indemnités de licenciement. Là aussi, ces dépenses ont été absorbées par le budget réduit. On trouvera ci-après des exemples des principales augmentations que le budget a dû supporter.

◆ *Dépenses de personnel*

- a) Des services administratifs supplémentaires (765 000 dollars) ont été repris à la FAO, ce qui a entraîné un transfert de postes du Chapitre II.
- b) Il y a eu deux enveloppes de départ pour 38 personnels, soit au total 3,5 millions de dollars.
- c) Des dépenses supplémentaires de 0,8 million de dollars ont été encourues pour réintroduire le coefficient linguistique qui a nécessité un ajustement rétroactif, comme expliqué ci-dessus.
- d) Les dépenses afférentes aux administrateurs du siège ont augmenté de 5,68 pour cent depuis le 1er janvier 1997, à la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des Nations Unies des recommandations de la CFPI (compensées par une diminution de l'ajustement de poste). Les dépenses afférentes aux agents des services généraux ont augmenté de 2,45 pour cent en novembre 1996 et de 2,35 pour cent en novembre 1997.



Dépenses autres que les dépenses de personnel

- a) La création d'une Equipe spéciale sur la problématique hommes-femmes à la fin de l'exercice biennal 1994-95 a entraîné un recours accru à des services de consultants et une augmentation des frais de voyage, chiffrée à 0,7 million de dollars.
- b) L'achat d'ordinateurs et de matériel de communications indispensables pour que le PAM ait accès aux nouvelles technologies s'est élevé à 1,9 million de dollars.
- c) Des frais d'établissement supplémentaires de 1,7 million de dollars ont été encourus pour les pôles régionaux, y compris des véhicules et du matériel de bureau.
- d) Un montant de 2,4 millions de dollars a été consacré à la création de nouveaux pôles régionaux en Côte d'Ivoire, au Kenya et au Pakistan.

Ressources allouées aux autres organisations des Nations Unies

- e) Augmentation de 600 000 dollars des ressources allouées au CCI et à d'autres activités conjointes des Nations Unies.

Résumé



Le montant provenant du recouvrement des CAI effectivement disponibles pour financer l'AAP a été de 1,4 pour cent seulement inférieur à l'estimation révisée.



Malgré le budget réduit, le PAM s'est efforcé de mettre en oeuvre les programmes prioritaires.

L'AAP À LA FIN DE L'EXERCICE BIENNAL

- Les dépenses effectives en 1996-97 ont représenté 96,7 pour cent du budget réévalué et 99,9 pour cent du budget révisé;
- Les dépenses AAP ont été maintenues à moins de 10 pour cent des dépenses totales;
- Malgré les fortes pressions exercées sur l'AAP du fait de l'effort entrepris par le PAM pour mieux répondre aux besoins des bénéficiaires, les dépenses ont été contenues dans les limites du budget révisé.



ANNEXE I

MESURE DES OPÉRATIONS DU PAM

Base ¹	DÉV.	IPS	Opérations d'urgence	Total	
	<i>(Volume en milliers de tonnes)</i>				
BASE DE RESSOURCE					
1	Annonces de contributions de l'exercice précédent	112	108	183	403
2	Plus: annonces de contributions de l'exercice en cours (1996-97)	1 635	1 184	2 184	5 003
3	Annonces de contributions brutes pour l'exercice biennal en cours	1 747	1 292	2 367	5 406
4	Moins: ressources mobilisées les années précédentes	-80	-44	-155	-279
5	Total des ressources mobilisables	1 667	1 248	2 212	5 127
6	Moins: volume net mobilisé (instructions d'expédition émises durant l'exercice en cours)	-1 563	-1 063	-1 849	-4 475
7	Volume mobilisable lors de l'exercice suivant	104	185	363	652
BASE D'EXPÉDITION					
6	Ressources mobilisées (instructions d'expédition émises durant l'exercice en cours)	1 563	1 063	1 849	4 475
8	Plus: report de l'année précédente (instructions d'expédition) non expédié	130	126	184	440
9	Total disponible pour expédition ou achat local	1 693	1 189	2 033	4 915
10	Moins: volume net expédié (connaissance) ou acheté sur place	-1 697	-1 181	-2 007	-4 885
11	Solde à expédier ou à acheter durant l'exercice suivant	-4	8	26	30
BASE DE LIVRAISON					
10	Volume expédié (connaissance) et acheté	1 697	1 181	2 007	4 885
12	Plus: expéditions et achats en transit provenant de l'exercice précédent	49	39	57	145
13	Arrivée potentielle totale dans les bureaux de pays	1 746	1 220	2 064	5 030
14	Moins: Volume net arrivé dans les bureaux de pays	-1 711	-1 173	-2 032	-4 916
15	Solde en transit à la fin de l'exercice en cours	35	47	32	114
BASE DE DISTRIBUTION					
14	Arrivée dans les bureaux de pays	1 711	1 173	2 032	4 916
16	Plus: stocks locaux (estimations)	204	331	574	1 109
17	Total disponible pour distribution	1 915	1 504	2 606	6 025
18	Moins: pertes post c.a.f.	-19	-15	-26	-60
19	Total disponible pour distribution aux bénéficiaires	1 896	1 489	2 580	5 965
20	Moins: Quantité distribuée aux bénéficiaires	-1 726	-1 194	-2 078	-4 998
21	Stocks restants à la fin de 1997	170	295	502	967

¹ Notes explicatives fournies ci-après.



NOTES EXPLICATIVES

1. Les annonces de contributions de l'exercice précédent correspondent au solde des contributions confirmées annoncées par les donateurs avant 1996, qui n'ont pas encore été perçues et peuvent être allouées durant l'exercice biennal 1996-97.
2. Les annonces de contributions de l'exercice en cours correspondent aux contributions confirmées annoncées pour les années 1996 et 1997, qui s'élèvent à 5 003 000 tonnes (en d'autres termes, les recouvrements des CAI servant à financer le budget AAP sont basés sur ce total).
3. Les annonces de contributions brutes pour l'exercice en cours s'obtiennent en additionnant les chiffres des étapes 1 et 2 et correspondent au total des contributions annoncées pouvant être allouées durant l'exercice biennal 1996-97.
4. Les contributions mobilisées au cours de précédentes années sont les contributions annoncées pour 1996 et 1997, qui ont été allouées et perçues à l'avance et qui doivent donc être soustraites.
5. La base de ressources est le volume total des ressources mobilisables en 1996-97, qui s'élève à 5 127 000 tonnes, contre un volume d'opérations révisé estimé à 5 013 000 tonnes pour l'exercice biennal.
6. A partir de cette base de ressources, le volume mobilisé correspond au nouveau volume total des expéditions pour lesquelles des instructions d'expédition ont été émises durant l'exercice biennal 1996-97.
7. Le solde à mobiliser lors de l'exercice suivant couvre les contributions qui doivent être expédiées en 1998 ou ultérieurement (c'est-à-dire que les recouvrements des CAI correspondant à ces contributions seront perçus ultérieurement lorsque les produits seront mobilisés).
8. Les reports de l'exercice précédent (instructions d'expédition) se rapportent aux contributions mobilisées en 1995 ou précédemment - instruction d'expédition émises - mais qui n'avaient pas été expédiées au début de l'exercice biennal 1996-97.
9. Le total des ressources disponibles pour expédition et/ou achat local est la somme des chiffres des étapes 6 et 8 et représente le total des contributions disponibles pour expédition en 1996-97.
10. On entend par base d'expédition le volume net expédié (connaissance émis) et acheté au point d'origine en 1996-97, qui s'élève à 4 885 000 tonnes, contre un niveau d'opérations révisé estimé à 5 013 000 tonnes pour l'exercice biennal. (Cela comprend 739 000 tonnes attribuables à des contributions annoncées lors d'exercices précédents et expédiées au cours de l'exercice en cours. Des CAI imputés lors d'un exercice précédent d'un montant total 22,2 millions de dollars ont été perçus durant l'exercice en cours.)



11. Le solde à expédier ou à acheter durant l'exercice suivant est le total qui a été mobilisé mais pour lequel l'expédition (connaissance) ou l'achat aura lieu en 1998 ou plus tard.
12. Les expéditions et achats locaux en transit provenant de l'exercice précédent se rapportent aux activités qui ont commencé à la fin de 1995 pour être exécutées en 1996.
13. Les arrivées potentielles totales dans les bureaux de pays sont la somme des chiffres des étapes 10 et 12 et figurent toutes les expéditions et les achats locaux au cours de l'exercice biennal 1996-97.
14. On entend par base de livraison le volume de produits qui a été livré dans les bureaux de pays durant l'exercice biennal 1996-97, lequel s'élève à 4 916 000 tonnes contre un niveau d'opérations révisé estimé à 5 013 000 tonnes pour l'exercice biennal.
15. Le solde en transit à la fin de l'exercice en cours correspond aux expéditions et achats locaux entrepris au cours de l'exercice biennal en cours mais dont l'arrivée est prévue en 1998.
16. On entend par stocks locaux les stocks restants qui étaient disponibles dans les bureaux de pays au début de l'exercice biennal 1996-97. On part de l'hypothèse qu'il peut s'agir de quantités stockées depuis moins d'un mois à trois mois, selon le type de projet ou d'opération et l'appartenance des produits. C'est là un domaine où le système de suivi des produits apportera des améliorations.
17. Le total des quantités disponibles pour distribution s'obtient en additionnant les chiffres des étapes 14 et 16 et donne le total des contributions pouvant être distribuées par les bureaux de pays au cours de l'exercice biennal 1996-97.
18. Les pertes post-c.a.f. sont calculées sur la base d'un pour cent du total des quantités disponibles pour distribution.
19. Le volume total des contributions disponibles pour distribution aux bénéficiaires au cours de l'exercice biennal 1996-97 s'obtient par soustraction du résultat de l'étape 17 de celui de l'étape 18.
20. La base de distribution correspond au volume net distribué aux bénéficiaires au cours de l'exercice biennal en cours, qui s'élève à 4 998 000 tonnes.
21. Le solde en stock disponible pour distribution durant l'exercice suivant représente les quantités stockées à la fin de l'exercice biennal 1996-97 qui peuvent être distribuées en 1998.



ANNEXE II

ENGAGEMENTS ET DÉPENSES OPÉRATIONNELLES (en millions de dollars)

	Valeur des engagements non livrés au titre des projets au 1.1.96	Valeur des engagements en faveur de nouveaux projets 1996-97	Dépenses 1996-97	Ajustements budgétaires 1996-97	Valeur des engagements non livrés au titre de projets au 31.12.97
Développement et projets d'intervention rapide					
Produits	870,8	254,0	503,3	-51,3	570,2
Transport et dépenses connexes	185,4	44,5	65,3	-28,1	136,5
Transport aérien, terrestre, TIEM	28,1	27,8	31,1	17,3	42,1
CAD et autres dépenses opérationnelles		17,8	18,2	40,5	40,1
Coûts indirects		39,7	70,4	119,8	89,1
Total partiel	1 084,3	383,8	688,3	98,2	878,0
Interventions prolongées de secours					
Produits	148,1	250,9	294,6	-95,1	9,3
Transport et dépenses connexes	45,8	63,8	57,6	-48,9	3,1
Transport aérien, terrestre, TIEM	81,7	100,5	104,0	-43,1	35,1
CAD et autres dépenses opérationnelles		65,1	27,3	-12,7	25,1
Coûts indirects		30,6	37,2	-1,3	-7,9
Total partiel	275,6	510,9	520,7	-201,1	64,7
Opérations d'urgence					
Produits	187,5	842,3	576,3	-120,8	332,7
Transport et dépenses connexes	66,0	224,1	90,9	-69,0	130,2
Transport aérien, terrestre, TIEM	116,1	283,2	153,3	-101,3	144,7
CAD et autres dépenses opérationnelles		121,1	131,8	-6,5	-17,2
Coûts indirects		89,9	54,3	-11,2	24,4
Total partiel	369,6	1 560,6	1 006,6	-308,8	614,8
Total opérationnel engagement/dépenses	1 729,5	2 455,3	2 215,6	-411,7	1 557,5
Opérations spéciales			44,5		
Compte spécial (FMIP)			5,3		
Bilatéraux et autres			64,2		
Administration et appui aux programmes			226,2		
Ajustement pour recouvrement des CAI			-178,0		
Total			2 377,8		



ANNEXE III

DÉPENSES D'ADMINISTRATION ET D'APPUI AUX PROGRAMMES: BUDGET 1996-97 ET DÉPENSES EFFECTIVES (en milliers de dollars)

Allocation/lignes budgétaires	Budget approuvé	Budget réévalué ¹	Budget révisé ²	Budget ajusté ³	Dépenses effectives
Dépenses de personnel	86 324	89 197	83 275	84 149	84 844
Dépenses autres que les dépenses de personnel	41 705	41 827	41 773	40 899	40 253
Heures supplémentaires	502	501	598	598	598
Consultants	4 831	4 807	6 080	4 240	4 178
Frais de voyage	3 835	3 835	3 727	4 035	4 035
Livres et revues	105	130	143	164	164
Information et publications	3 250	3 250	2 925	2 325	2 325
Documentation et réunions	2 400	2 400	2 017	2 357	2 357
Formation	2 726	2 726	1 775	1 851	1 851
Communications	3 583	3 583	3 690	4 408	4 407
SIG/Informatique	5 068	5 068	4 791	5 652	5 652
Frais de réception	75	75	72	38	38
Autres dépenses opérationnelles	5 085	5 085	5 658	5 990	5 495
Services fournis par la FAO	6 298	6 420	6 350	6 042	6 026
Services fournis par d'autres organisations des Nations Unies	3 947	3 947	3 947	3 199	3 127
Total siège	128 029	131 024	125 048	125 048	125 097
Dépenses de personnel recruté au plan international	53 581	54 961	51 043	50 587	50 535
Dépenses de personnel recruté au plan local	28 839	29 579	27 702	26 111	25 875
Total des dépenses de personnel	82 420	84 540	78 745	76 698	76 410
Dépenses de fonctionnement locales	23 546	23 546	21 144	22 735	22 735
Total bureaux de pays	105 966	108 086	99 889	99 433	99 145
Vérification externe des comptes	460	460	488	488	488
Contributions aux Nations Unies et autres organisation	400	400	1 014	1 470	1 470
Imprévus	400	400			
Total dépenses obligatoires	1 260	1 260	1 502	1 958	1 958
Total	235 255	240 370	226 439	226 439	226 200
Effet de la création graduelle de nouveaux postes et profit tiré de la rationalisation des opérations	(6 342)	(6 427)			
Total général	228 913	233 943	226 439	226 439	226 200

¹ Réévalué en fonction du taux de change lire/dollar approuvé par la Conférence de la FAO.

² Révisé par le Directeur exécutif du fait de la baisse du volume prévu des opérations.

³ Ajusté conformément aux transferts approuvés par le Directeur exécutif.



ANNEXE IV

INITIATIVES OPÉRATIONNELLES

1. La présente section donne un résumé des principales initiatives opérationnelles menées durant l'exercice biennal 1996-97.

Coût-efficacité et économies

2. Les efforts entrepris par la Division du transport (OT) pour améliorer et encourager l'efficacité opérationnelle et la rentabilité ont notamment porté sur l'exécution et la gestion du programme d'assurance responsabilité civile, la planification avant expédition et le groupage des expéditions, la réalisation d'études approfondies et régulières sur la logistique et le TTEM et la délégation continue de responsabilités supplémentaires aux bureaux de pays qui reçoivent en même temps des directives et procédures actualisées.
3. Une nouvelle matrice d'estimation des coûts de TTEM a été mise au point et appliquée dans le cadre de l'effort entrepris pour réaliser des économies opérationnelles dans le domaine des transports et de la logistique. La formule offre un cadre structuré pour calculer les taux de TTEM, cadre qui devrait permettre de chiffrer plus précisément les coûts de TTEM. Les bureaux de pays ont commencé à utiliser cette matrice en 1997. Dans le cadre de l'effort soutenu qui est fait pour accroître la transparence des opérations, les matrices TTEM comportent des plans logistiques pour le projet concerné et fournissent des informations sur les coûts.
4. La Division du transport a réalisé une analyse approfondie de tous les processus et procédures liés au transport, à la logistique et à l'assurance et établi un manuel interne. Ce dernier expose les procédures et directives à suivre par les bureaux de pays du PAM et par la Division elle-même pour l'exécution des activités du Programme liées au transport et à la logistique. Le manuel sera régulièrement mis à jour de sorte que les bureaux de pays aient les moyens de mettre en oeuvre efficacement les différents programmes du PAM et puissent intervenir en temps voulu avec un bon rapport coût-efficacité.
5. Les mesures mises en oeuvre pour réaliser des économies lors de l'exercice biennal précédent ont continué d'être appliquées et des efforts supplémentaires ont été faits pour maximiser l'efficacité et la rentabilité des services de conférence. Des services ont été fournis pour plus de 50 jours de réunions de groupes de travail et ad hoc ainsi que pour 32 journées de réunions du Conseil d'administration.
6. Une assistance technique, principalement demandée par quatre institutions techniques, à savoir la FAO, l'UNESCO, l'OMS et l'OIT, a été fournie pour conseiller le PAM sur les options et approches possibles en ce qui concerne la



future programmation par pays, faire des recommandations et des suggestions au sujet de la suite à donner aux projets et encourager une gestion participative des vivres et des activités vivres-contre-travail (VCT). Un réseau d'experts extérieurs et d'institutions a été constitué pour permettre le recrutement de spécialistes sur appels d'offres.

Rationalisation

Réduction progressive/suppression de certains bureaux de pays

7. Au cours de l'exercice biennal, 20 bureaux de pays ont été fermés et certains administrateurs recrutés au plan international ont été réaffectés à des pays plus prioritaires.

Réorganisation des statistiques

8. Une nouvelle sous-division des services centraux de gestion de l'information et des statistiques (SPI) a été créée dans le cadre de la Division des stratégies et des politiques pour définir les besoins d'information, fixer des normes et méthodologies et coordonner le système de rapports externes.

Système de télécommunications

9. Un système moderne de télécommunications visant à améliorer le flux des informations et l'échange de données entre les bureaux de pays et le siège (Internet, World Wide Web) a été mis en place. Au cours de l'exercice biennal, le service des systèmes d'information a investi quelque 450 000 dollars dans du matériel de télécommunications pour relier le PAM au téléport des Nations Unies situé à la base logistique des Nations Unies à Brindisi et installer une station terrienne PAM INTELSAT DAMA à 14 canaux raccordant les bureaux régionaux à la ligne principale du PAM via DAMA. Quelque 227 500 dollars ont en outre été alloués pour rendre le FSIT mieux à même de facturer les dépenses de télécommunications et favoriser le projet de connectivité des pays.

Amélioration de l'efficacité

Achats locaux

10. Les accords génériques d'achat remontent à 1996. A la fin de 1997, 22 accords de ce type avaient été conclus. Le processus s'est poursuivi en 1998 et continue d'être amélioré. Certains programmes de formation ont été reportés à la fin de 1998. Le PAM créera des centres régionaux d'achat dans plusieurs endroits. Le bureau du Zimbabwe sera un bureau d'achat et des fonctionnaires seront affectés en Ouganda et au Kenya. Le directeur de pays du Viet Nam sera responsable des achats et supervisera également cette activité en Thaïlande. Un centre régional d'achat ouvert en Turquie en 1997 restera opérationnel tout le temps nécessaire.



Equipe d'intervention rapide

11. L'équipe d'intervention rapide a joué un rôle important en fournissant une aide (sous forme de personnel et de matériel) durant les situations de crise. Six personnes ont été recrutées pour une durée totale de 260 jours lors des opérations d'urgence de 1997, y compris dans la région des Grands Lacs et en Somalie, ainsi que pour un début de situation d'urgence en Albanie.

Fonctionnaires chargés des finances dans les bureaux de pays

12. Vingt-sept fonctionnaires chargés des finances ont été nommés au cours de l'exercice biennal.

Sous-Division du fret (analyse et soutien)

13. Une nouvelle Sous-Division du fret (analyse et soutien) (OTF) a été créée dans le cadre de la Division du transport et de la logistique, pour regrouper les activités liées à l'estimation des coûts des transports et au contrôle des dépenses sous une seule autorité.

Reclassements de postes

14. Le budget de l'exercice biennal 1996-97 a autorisé le reclassement de 20 postes au siège et dans les bureaux de pays. Ces reclassements ont été utilisés principalement pour promouvoir le processus de décentralisation dans le contexte de la restructuration du Programme et de délégation de pouvoirs aux bureaux extérieurs et pour traduire des changements de fonction au siège.

TABLEAU 16: RECLASSEMENTS

Classe actuelle	Nouvelle classe	Nombre
G-6	P-2	1
P-2	P-4	3
P-3	P-4	5
P-4	P-5	11
Nombre total des postes		20

Locaux du siège

15. Le document budgétaire 1996-97 a prévu 10 millions de dollars pour d'importants aménagements des locaux du siège du PAM. Les principales modifications consistent en une nouvelle salle de conférence, l'installation d'un réseau local moderne (LAN) et les ajustements nécessaires pour répondre aux normes de sécurité et de sécurité incendie. Cependant, le montant consacré à la modernisation des anciens locaux du siège s'est élevé à 3,5 millions de dollars.
16. En octobre 1996, le Conseil d'administration a décidé que le PAM devrait quitter les locaux qu'il occupait avant le 31 décembre 1997. Le bail concernant les nouveaux locaux du PAM à Parco de' Medici a été signé en juin 1997. Le PAM ayant estimé les crédits budgétaires nécessaires à 6,5 millions de dollars,



le Conseil d'administration a ouvert en octobre 1997 une ligne de crédit de ce montant pour couvrir les frais afférents au déménagement. Les frais de déménagement s'élèvent selon une estimation préliminaire à environ 6,4 millions de dollars, alors que le chiffre indicatif des montants dépensés ou engagés dans la région s'élève à 4,8 millions de dollars.

Amélioration de l'efficacité

17. Un nouveau service de planification stratégique a été créé pour rendre le PAM mieux à même d'agir plutôt que de se contenter de réagir aux situations nouvelles qui se présentent.

Campagnes de sensibilisation du public autofinancées

18. En 1996-97, le Service des affaires publiques (REP) a lancé une campagne concertée, d'abord dans les pays donateurs, destinée au grand public, en utilisant la presse et les moyens de radio et télédiffusion ainsi que les établissements d'enseignement. Cette campagne visait à mieux faire connaître le PAM et à sensibiliser le public aux problèmes de la faim inscrits à l'ordre du jour international. Le PAM a chargé une agence de créer une série de publicités gratuites. La campagne de publicité est censée introduire un nom de marque et souligne qu'en tant qu'organisation des Nations Unies, le PAM contribue efficacement à aider ceux qui ont faim.
19. Au cours de l'exercice biennal, le PAM a entrepris une campagne de plaidoyer dynamique pour porter les besoins humanitaires à l'attention de la communauté des donateurs. Des alertes rapides sur les effets d'El Niño au Kenya et en Somalie ont permis de mobiliser une action internationale en faveur des dizaines de milliers de victimes des inondations. De même, le PAM a mené une action vigoureuse en faveur de la République populaire démocratique de Corée (RPDC).
20. Grâce à des déclarations publiques soulignant la gravité de la crise dans la RPDC et, tout aussi important, l'utilisation d'images vidéo et de photographies, le PAM a contribué à faire connaître cette crise au public. Les images ont aidé à convaincre l'opinion publique qu'une action était nécessaire. Elles ont aussi suscité des contributions généreuses qui ont jusqu'à présent permis d'éviter une catastrophe humanitaire majeure.
21. Le REP a entrepris une activité de mobilisation des fonds auprès du secteur privé, qui a permis de dégager 87 400 dollars. Ce chiffre devrait augmenter sensiblement au cours des prochaines années à mesure que le REP s'efforce davantage d'organiser une campagne de mobilisation de fonds agressive en Italie et ailleurs.

Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP)

22. Le FMIP est une composante essentielle du Plan stratégique et financier du PAM pour 1996-99. Son objectif général reste d'améliorer la capacité de gestion financière du PAM et en particulier son aptitude à rendre compte de l'utilisation des ressources mises à la disposition du Programme. En 1997, des progrès importants ont été réalisés en ce qui concerne les systèmes tactiques qui



sont au centre du FMIP et remplaceront les systèmes centraux existants. Pour permettre l'utilisation décentralisée des nouveaux systèmes, des travaux ont aussi été menés pour mettre en place un réseau étendu (WAN) du PAM dans le cadre du projet de connectivité.

23. A la fin du troisième trimestre, on avait défini toute une série de besoins systémiques pour appuyer les activités de gestion des finances et des ressources humaines. Pour la Division des ressources humaines (HR), cette opération a été précédée par une reconfiguration complète de la gestion des opérations qui s'est terminée au milieu de l'année. Un examen analogue ainsi qu'une définition des besoins du système ont été réalisés pour les activités d'achat lors du quatrième trimestre.
24. Une demande de propositions en vue d'un système intégré financement/ressources humaines a été publiée en octobre 1997 et le choix du meilleur soumissionnaire pour ce projet complexe se poursuivra en 1998, la mise en oeuvre effective étant prévue à partir du milieu de l'année. Ce contrat portera également sur les activités liées aux achats. On envisage parmi les différentes solutions le système intégré d'information de gestion des Nations Unies.
25. Le système de mobilisation des ressources (RMS) aidera le PAM à solliciter et gérer les contributions et à rendre compte de leur utilisation. Ce système – le premier parmi ceux établis dans le cadre du FMIP – a été mis au point en 1997, l'élaboration du logiciel correspondant ayant commencé pendant le quatrième trimestre. L'exécution sera en grande partie terminée d'ici au troisième trimestre de 1998.
26. La programmation est devenue une activité complexe, à mesure que l'adaptation des ressources aux besoins exige des informations concernant de multiples divers projets, donateurs, produits et toute une gamme de contraintes et limitations auxquelles est assujettie l'utilisation des dons. Au cours de l'analyse commerciale et de la définition des besoins pour le système de mobilisation des ressources, les interdépendances entre la mobilisation des ressources et la programmation sont devenues évidentes. C'est pour cette raison qu'on a décidé d'affecter l'équipe RMS au nouveau système de programmation et d'allocation des ressources (PARIS) une fois achevé son travail sur le RMS. C'est ainsi qu'à la fin de l'année elle a entrepris les travaux sur l'analyse commerciale pour PARIS. Cela débouchera sur un nouveau modèle commercial et les besoins correspondants des utilisateurs système qui seront finalement traduits dans l'application PARIS.
27. Des efforts ont aussi continué d'être faits pour introduire un système de suivi des produits pour le Programme. A la fin de l'année, la conception de ce nouveau système était presque terminée, la mise au point du logiciel étant prévue peu après. Le plan prévoit que le système pourra être piloté depuis le terrain à partir du milieu de l'année.



28. La connectivité est une composante ambitieuse et complexe du FMIP, qui est essentielle pour appuyer le modèle d'administration décentralisée du PAM. Elle implique pour le PAM la mise en oeuvre d'un nouveau service qui doit fonctionner à un niveau de performance acceptable pour que le Programme puisse s'acquitter de sa mission.
29. L'installation à Abidjan de la première installation pilote au mois d'avril a constitué un tournant décisif. Par la suite, des modifications ont été apportées et des serveurs de connectivité ont été envoyés à 20 bureaux de pays supplémentaires avant la fin de l'année. Les serveurs destinés au dernier pays et aux bureaux de liaison – près de 60 au total – ont par la suite été commandés et configurés au siège. A la fin de l'année, 11 bureaux de pays étaient connectés. Les autres devraient l'être au cours des neuf premiers mois de 1998.
30. Outre les systèmes stratégiques et la connectivité, en 1997 le FMIP a contribué à la réalisation de ses objectifs de nombreuses manières moins spectaculaires mais également importantes. Ainsi:
- a) un système de suivi des contrats de transport destiné à la Division du transport a été élaboré à titre de mesure provisoire pour aider cette division à gérer les contrats d'expédition. Le système a été introduit fin 1997;
 - b) un modèle standard permettant de calculer les coûts de transport terrestre, entreposage et manutention (TTEM) a été mis au point et appliqué. Tous les bureaux de pays ont reçu le nouveau modèle et les directives correspondantes;
 - c) près des trois quarts des bureaux de pays du PAM ont maintenant adopté le nouveau système d'inventaire des actifs mis au point à la fin de 1996;
 - d) près de 600 fonctionnaires du siège ont été formés à l'utilisation du logiciel de messagerie Lotus Notes qui a remplacé le cc:Mail; et
 - e) le site Internet du PAM a été mis à jour et amélioré.
31. Depuis que la portée du plan initial du FMIP a été approuvée en 1995, le coût de l'exécution a augmenté de 12 pour cent. Cela tient essentiellement à deux facteurs: a) de meilleures estimations découlant d'une définition plus précise des composantes les plus importantes des projets; et b) une durée d'exécution plus longue. La période d'exécution a été prolongée à quatre années au lieu des trois initialement prévues, la plupart des projets du FMIP devant être achevés d'ici à la fin de 1999. Malgré la très forte augmentation de la demande constatée depuis quelques années dans l'industrie des technologies de l'information, les coûts ont jusqu'à présent pu être maîtrisés grâce à différentes mesures, notamment le recours à des consultants individuels plutôt qu'à de grandes sociétés. Cependant, les pressions financières devraient se renforcer avec l'augmentation attendue des coûts liée à l'élaboration et à l'application des systèmes.



32. A la fin de l'année, le coût total de l'exécution du FMIP (depuis sa création en 1995) a été estimé à 32 millions de dollars. Un montant de 16,4 millions de dollars a été alloué à cette initiative, dont 6,2 millions de dollars sur les ressources du PAM. Cela laisse un déficit à financer d'environ 16 millions de dollars dont la plus grosse partie sera nécessaire durant l'exercice biennal 1998-99. Dans l'intervalle, des ressources ont pu être dégagées, le Conseil d'administration ayant accepté d'avancer un montant de 10 millions de dollars prélevé sur le budget 1998-99.

Bureau de l'inspection et des enquêtes (OEDI)

33. En 1996 et 1997, ce Bureau a mené des inspections et enquêtes au siège et sur le terrain. Vingt-six bureaux extérieurs ont été passés en revue et plusieurs visites de suivi ont été organisées.
34. Les enquêtes ont essentiellement porté sur le détournement des fonds du PAM; les vols de matériel; les activités commerciales non autorisées menées avec l'extérieur par un membre du personnel et les anomalies comptables. Les inspections ont abordé des questions telles que le respect des politiques, la structure administrative, le suivi des bénéficiaires, l'administration des vivres, la gestion des fonds, la garde des espèces, la gestion des coffres et l'utilisation du matériel du PAM. L'OEDI a également participé à deux réunions régionales en Amérique latine et en Afrique, au cours desquelles des questions de comptabilité ont été abordées.
35. Le Bureau a travaillé en étroite collaboration avec certains services essentiels au siège pour identifier les domaines nécessitant des directives écrites et échanger les leçons tirées de l'expérience. Parmi les questions abordées, il faut citer l'assurance des fonds en transit, les garanties bancaires et les contrats de transport.

Ajustement des profils de personnel

36. Des avis de vacances de postes pour six fichiers (programmation, logistique, finances, achat de vivres, ressources humaines et affaires publiques) ont été publiés pour constituer un cadre de projet de base ayant des fonctions diversifiées. La composition du personnel du PAM est modifiée en conséquence.
37. Le Programme a estimé ses effectifs incompressibles à environ 75 pour cent du total des administrateurs recrutés au plan international, quelle que soit la source de financement. Les 25 pour cent restants se composeront de personnel complémentaire. En outre, le recours à des administrateurs auxiliaires, Volontaires des Nations Unies et personnel local recruté pour de courtes périodes compléteront les effectifs pour le travail courant.
38. Le gel du recrutement du service unifié a été maintenu. On recrute à la place du personnel de base ayant les qualifications nécessaires.



Planification et formation du personnel et autres initiatives

39. Les systèmes de recrutement ont été rationalisés et des pouvoirs supplémentaires en matière de ressources humaines ont été délégués aux directeurs des bureaux régionaux/de pays. Des fonctionnaires chargés des ressources humaines ont été détachés. La mise en oeuvre est progressive et ces fonctionnaires devraient être pleinement opérationnels dans un an.
40. Les incitations destinées au personnel de lieux d'affectation particulièrement difficiles (déconseillés aux familles) ont été maintenues et régulièrement revues. Le PAM a donné à son programme de soutien psychologique pour les cas de stress une nouvelle orientation axée sur le terrain plus que sur le siège. Le conseiller se rend dans les lieux d'affectation à risque pour évaluer les besoins, entreprendre des programmes faisant intervenir des groupes de collègues, organiser des ateliers de gestion du stress et établir des liens avec le personnel de terrain. Les fonctions des coordonnateurs chargés de la sécurité sur le terrain ont été élargies pour comprendre un soutien psychologique de base. Des services de conseiller sont fréquemment fournis lorsque le personnel est évacué d'un lieu d'affectation à risque.
41. Le HRCT a lancé la première d'une série d'initiatives de formation à l'encadrement et à la gestion destinées aux cadres et responsables; associé le personnel et la direction à un projet de stratégie de formation de trois ans pour le PAM et offert toute une gamme d'activités de formation pour le personnel du PAM: opérations d'urgence, gestion du stress, formation de formateurs, gestion des performances, communications, rédaction en anglais, édition, services clients et cours d'informatique. Le HRCT coordonne également la formation d'agents de contrepartie, des cours de langue, une formation externe et des activités de formation interinstitutions.
42. Le HRCT a joué un rôle très actif dans la plupart des activités d'automatisation du PAM en 1996 et 1997. Outre les cours de formation, le personnel du HRCT a rédigé des brochures et directives pour faciliter l'apprentissage et l'utilisation des nouvelles technologies et publié des conseils utiles dans le bulletin du HRCT. En outre, il a été à la pointe des efforts déployés pour automatiser les formulaires utilisés par la division et appliquer les nouvelles technologies disponibles au travail courant.
43. Outre les ateliers sur les opérations d'urgence (mentionnés plus haut), le HRCT a participé à l'initiative de formation en situations d'urgence complexes, activité multi-institutions visant à partager et améliorer l'information en matière de formation ainsi que les matériels pédagogiques connexes pour le personnel des Nations Unies et leurs partenaires dans les situations d'urgence complexes.