

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 6–10 juin 2005**

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

**Point 6 de l'ordre du  
jour**

*Pour information\**



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2005/6-E/1**  
11 avril 2005  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **SITUATION ACTUELLE DU PLAN DE GESTION DU PAM POUR 2004–2005**

\* Conformément aux décisions relatives à la gouvernance que le Conseil d'administration a approuvées à sa session annuelle et à sa troisième session ordinaire de 2000, les documents soumis au Conseil pour information ne sont discutés que si un de ses membres le demande expressément, suffisamment avant la séance, et si la présidence décide de faire droit à cette demande, considérant qu'il s'agit d'une utilisation appropriée du temps du Conseil.

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site WEB du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice du Bureau du budget (OEDB):                      Mme G. Casar                      tél.: 066513-2885

Fonctionnaire en chef du budget, OEDB:                      Mme K. Muiu-Heinemann                      tél.: 066513-2771

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le Superviseur de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2328).



## RESUME

Le présent document constitue la quatrième mise à jour relative à l'application du Plan de gestion; la première a été soumise au Conseil en mai 2004, la deuxième en octobre 2004, et la troisième en janvier 2005.

Le volume estimatif des opérations a augmenté de 20 pour cent, passant de **8,97 millions** à **10,7 millions de tonnes**. Du point de vue des dépenses, le programme de travail s'est accru de 44 pour cent, passant de **4,7 milliards** de dollars E.-U., niveau initialement prévu dans le Plan de gestion, à **6,7 milliards** de dollars, soit 0,6 milliard de dollars ou 10 pour cent de plus que les chiffres indiqués dans le rapport de janvier.

Le Secrétariat projette de maintenir les dépenses administratives et d'appui aux programmes au niveau prévu dans le Plan de gestion, soit **305 millions** de dollars, en dépit de l'augmentation de 44 pour cent enregistrée par les dépenses afférentes au programme de travail, lesquelles devraient être intégralement couvertes, sur la base des projections actuelles, au moyen des recettes reçues au titre des coûts d'appui indirects (CAI).

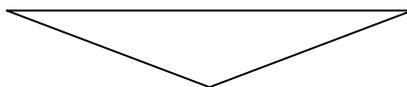
Le financement disponible est actuellement estimé à 86 pour cent du montant estimatif de 6,7 milliards de dollars nécessaire pour l'exécution du programme de travail.

<b>BUDGET ET FINANCEMENT DES PROGRAMMES</b>		
	<b>Projections révisées</b>	<b>Projections initiales – Plan de gestion</b>
Budget – programmes	6 725 millions de dollars	4 667 millions de dollars
Dons – programmes	5 778 millions de dollars	4 667 millions de dollars
Pourcentage de financement assuré	86	100
Dépenses AAP*	305 millions de dollars	305 millions de dollars
Livraisons de produits alimentaires (en tonnes)	10 700	8 967

\* Dépenses administratives et d'appui aux programmes.



## PROJET DE DECISION\*



Le Conseil d'administration prend note des informations figurant dans le document "Situation actuelle du Plan de gestion du PAM pour 2004-2005" (WFP/EB.A/2005/6-E/1).

---

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



---

## INTRODUCTION

1. La première note (WFP/EB.A/2004/6-E/1), en mai 2004, annonçait la création du Groupe chargé du suivi du budget et la décision du Secrétariat visant à maintenir les dépenses administratives et d'appui aux programmes (AAP) à 90 pour cent du niveau approuvé et contenait un exposé de la situation des autres ressources approuvées par le Conseil – le mécanisme d'avances au titre des coûts d'appui directs (CAD), le Compte d'intervention immédiate (CII), le crédit concernant les fluctuations de change, les améliorations de la sécurité, le renforcement de la gestion financière, le fonds d'équipement et la gestion axée sur les résultats (GAR).
2. La deuxième note (WFP/EB.3/2004/5-C/1), en octobre 2004, concernait l'augmentation du programme de travail et les disponibilités au titre des coûts d'appui indirects (CAI) escomptés pour financer le budget AAP.
3. La troisième note (WFP/EB.1/2005/5-G), en janvier 2005, donnait les dernières informations disponibles sur les prévisions de financement des dépenses AAP et les dépenses effectives jusqu'à la fin de novembre 2004 et les résultats escomptés.
4. La présente note contient le dernier état de la situation sur le montant des dépenses AAP et l'état d'avancement des activités approuvées au titre d'autres ressources à la fin de la première année de l'exercice biennal.

---

## PROGRAMME DE TRAVAIL

5. Le programme de travail total projeté s'établit maintenant à **6,7 milliards** de dollars, dépassant ainsi de 31 pour cent les projections du Plan de gestion (4,7 milliards de dollars). En termes de volume, le programme de travail prévoit la livraison de 10,7 millions de tonnes de produits alimentaires, contre 8,97 millions de tonnes initialement prévus, soit une augmentation de 20 pour cent. L'augmentation enregistrée en 2004 tient principalement à l'adjonction du programme bilatéral pour l'Iraq (soit **788 millions** de dollars), et aux besoins de nouvelles opérations d'urgence qui n'étaient pas prévues dans le Plan initial (voir le tableau 1). Le programme de travail révisé pour 2005 se monte au total à **3,683 milliards** de dollars en raison des besoins supplémentaires des opérations en Éthiopie, en Ouganda et au Soudan/Tchad ainsi que pour l'opération régionale de secours aux victimes du tsunami et d'autres nouveaux besoins estimés à **1,6 milliard** de dollars.



<b>TABLEAU 1: PROGRAMME DE TRAVAIL 2004–2005*</b>			
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Total</b>
	<b>(millions de dollars)</b>		
	<b>Dépenses effectives</b>	<b>Dépenses prévues</b>	
Programme révisé	3 042	3683	<b>6 725</b>
Plan de gestion	2 638	2 029	<b>4 667</b>
<b>Augmentation nette</b>	<b>404</b>	<b>1 654</b>	<b>2 058</b>
<b>Détail des changements</b>			
Iraq – opération bilatérale	788		<b>788</b>
Soudan/Tchad	213	625	<b>838</b>
Afrique du sud	147		<b>147</b>
Éthiopie	134	244	<b>378</b>
Ouganda	120	78	<b>198</b>
Grands Lacs	69		<b>69</b>
Kenya	60	0	<b>60</b>
Bangladesh	42	46	<b>88</b>
Érythrée		71	<b>71</b>
Afrique de l'Ouest		35	<b>35</b>
Tsunami		140	<b>140</b>
Zimbabwe	(170)		<b>(170)</b>
Angola	(88)		<b>(88)</b>
Burundi	(41)		<b>(41)</b>
Tanzanie	(35)		<b>(35)</b>
Malawi	(30)		<b>(30)</b>
République populaire démocratique de Corée	(25)		<b>(25)</b>
Autres changements	(780)	415	<b>(365)</b>
<b>Augmentation nette</b>	<b>404</b>	<b>1 654</b>	<b>2 058</b>

\* Les projections et les chiffres du Plan de gestion ne comprennent pas les dépenses hors programmes au titre des fonds fiduciaires ni les dépenses ponctuelles.

## DEPENSES ET RECETTES TOTALES – SITUATION ACTUELLE

6. Selon les dernières projections, le montant total des dépenses nécessaires pour l'exercice 2004-2005 devrait atteindre **6,9 milliards** de dollars, soit 2,1 milliards de dollars de plus que le chiffre prévu dans le Plan de gestion. L'augmentation des dépenses est plus forte (44 pour cent) que celle du volume des produits (20 pour cent) du fait de la hausse des coûts et des prix enregistrée dans le contexte des opérations d'urgence: l'augmentation en



termes de valeur est de 48 pour cent mais de 18 pour cent seulement en termes de volume du fait des coûts élevés des opérations d'urgence au Soudan/Tchad. L'augmentation en termes de valeur est imputable aussi à la plus grande envergure des opérations spéciales, dans le cadre desquelles il n'est pas distribué de produits alimentaires. Le tableau 2 illustre les projections révisées de dépenses pour 2004–2005 et les dépenses effectives pour 2002–2003.

<b>TABLEAU 2: ESTIMATIONS RÉVISÉES DES DÉPENSES POUR 2004–2005 ET DÉPENSES EFFECTIVES DE 2002–2003 (en millions de dollars)</b>				
	<b>Dépenses effectives 2004</b>	<b>Estimations révisées 2005</b>	<b>Total 2004-2005</b>	<b>dépenses effectives 2002-2003</b>
COD	1 782	3 171	4 953	3 205
CAD	330	349	679	507,5
AAP	141,9	163	305	232,2
Iraq	788	0	788	1 135
<b>Programme de travail</b>	<b>3 042</b>	<b>3 683</b>	<b>6 725</b>	5 079
Autres services d'appui	31,3	124	155,3	
<b>Total</b>	<b>3 073</b>	<b>3 807</b>	<b>6 880</b>	<b>5 079</b>
Expéditions effectives/prévues (en millions de tonnes)	3,5	5,6	9,1	8,4
Iraq (en millions de tonnes)	5,1		10,7	9,8
<b>Total (en millions de tonnes)</b>	<b>6,7</b>	<b>5,6</b>	<b>12,3</b>	11,2

7. À la fin de 2004, les dépenses effectives totales s'établissaient à **3,073 milliards** de dollars. Les achats de produits alimentaires représentaient **1,09 milliard** de dollars et les produits en nature **468,0 millions** de dollars, de sorte que le coût global des produits alimentaires se chiffrait à **1,56 milliard** de dollars, soit 51 pour cent des dépenses totales. Le solde de 1,5 milliard de dollars (49 pour cent) concerne les transports, les autres coûts opérationnels directs et les coûts d'appui. Les dépenses au titre des coûts d'appui directs (CAD) atteignaient **329,9 millions** de dollars, soit 11 pour cent des dépenses totales; et les dépenses AAP 173,1 millions de dollars, soit 5,6 pour cent<sup>1</sup> des dépenses totales. Les recettes pour 2004 se sont chiffrées à **3,34 milliards** de dollars, dont **940,6 millions** de dollars provenant du programme bilatéral pour l'Iraq. En 2004, le montant total des recettes a dépassé de 8,5 pour cent le montant total des dépenses effectives.
8. Le total des dons projetés pour l'exercice biennal 2004–2005 s'établit à **5,8 milliards** de dollars, y compris un montant de **940,6 millions** de dollars provenant du programme bilatéral pour l'Iraq; sur ce chiffre, 3,3 milliards de dollars représentent des recettes effectives reçues en 2004 et 2,4 milliards de dollars des recettes attendues en 2005 (voir le tableau 3).

<sup>1</sup> Y compris une provision pour perte de change de 31,3 millions de dollars présentée séparément dans le compte de péréquation des dépenses AAP.



<b>TABLEAU 3: PROJECTIONS DE RECETTES</b> (en milliards de dollars)			
	<b>2004 chiffre effectifs</b>	<b>2005 projections</b>	<b>Total</b>
Dépenses au titre du budget-programme	3,04	3,68	6,72
Projections de recettes	3,34	2,44	5,78
Pourcentage de couverture	110	66	86

9. À ce niveau, les dons représentent 86 pour cent du programme de travail révisé total pour l'exercice.
10. L'on trouvera au tableau 4 une comparaison des données figurant dans les notes d'information et dans le Plan de gestion initial.



**TABLEAU 4: TOTAL DES DÉPENSES PROJETÉES (en millions de dollars)**

	Plan de gestion 2004–2005 (Octobre 2003)	1ère mise à jour (Mai 2004)	2ème mise à jour (Octobre 2004)	3ème mise à jour (janvier 2005)	4ème mise à jour (Juin 2005)	Variation (4ème – PG)	% (4ème – PG)	Variation (4ème – 3ème)	% (4ème – 3ème)
Coûts opérationnels directs	3 901	3 997	4 464	4 412	4 953	1 052	27	541	12
Coûts d'appui – CAD	461	461	448	448	679	218	47	231	52
Coûts d'appui – AAP (CAI)	305	305	305	305	305	0	0	0	-
Total partiel	4 667	4 763	5 165	5 165	5 937	1 270	27	772	15
Iraq	-	870	948	948	788	788	100	(160)	(17)
Programme de travail	4 667	5 633	6 113	6 113	6725	2 058	44	612	10
Autres services d'appui	127	132	140	140	155	28	22	15	11
Total des dépenses	4 794	5 765	6 253	6 253	6 880	2 086	44	627	10
Livraisons de produits alimentaires, à l'exclusion de l'Iraq (en tonnes)	8 967	8 967	9 463	9 463	9 100	133	2	(363)	-4
Iraq (en tonnes)	-	1 704	1 704	1 704	1 600	1 600	100	(104)	-6
<b>Total, y compris l'Iraq (en tonnes)</b>	<b>8 967</b>	<b>10 671</b>	<b>11 167</b>	<b>11 167</b>	<b>10 700</b>	<b>1 733</b>	<b><u>20</u></b>	<b><u>467</u></b>	<b><u>4</u></b>



## Niveau de financement et dépenses AAP

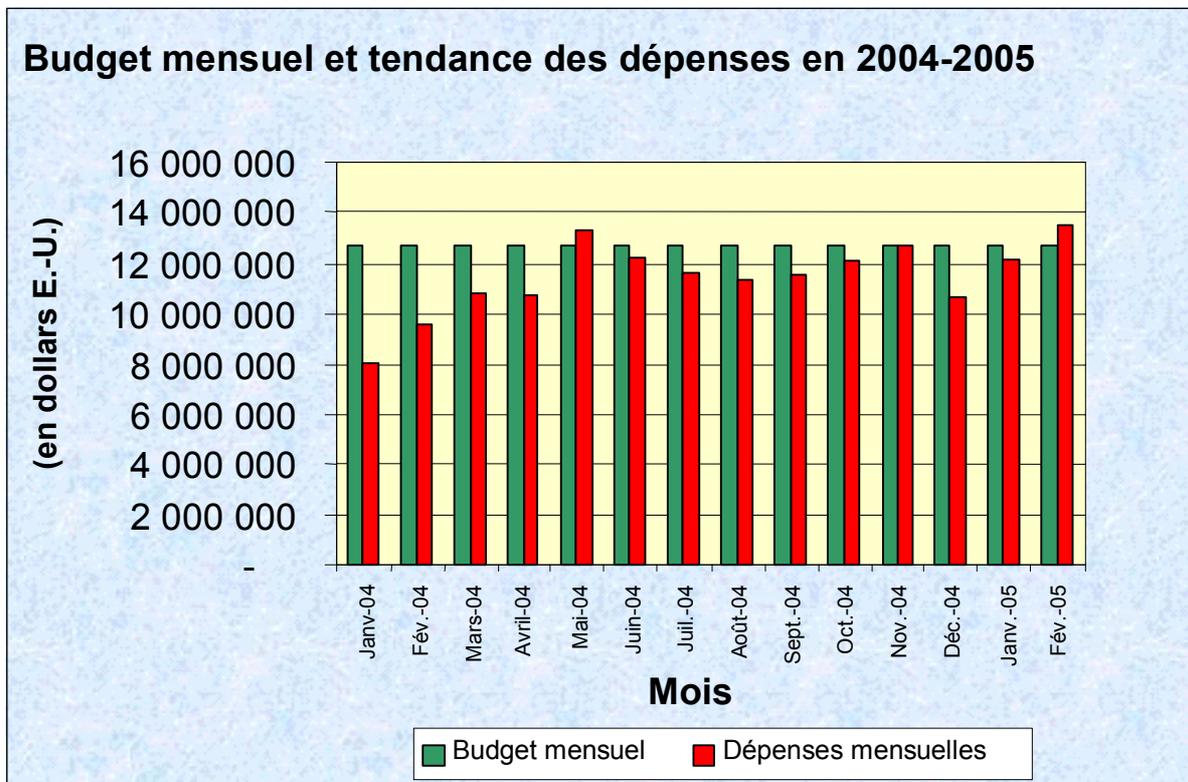
11. Au niveau projeté (5,8 milliards de dollars), les dons entraîneront des recettes de 332 millions de dollars au titre des CAI. Sur la base du solde du compte de péréquation AAP au 1er janvier 2004, ajusté pour tenir compte des allocations approuvées dans le Plan de gestion, un solde positif de 48 millions de dollars est prévu fin décembre 2005 pour le compte de péréquation AAP (voir le tableau 5). L'augmentation des recettes au titre des CAI (à laquelle a contribué la baisse du dollar par rapport à l'euro pour les donateurs qui versent leurs contributions dans cette dernière monnaie) a en fait compensé l'augmentation de la provision pour perte de change prévue dans le budget AAP: le chiffre pris pour hypothèse dans le Plan de gestion était un taux de change de 1,11 dollar par euro, alors que l'estimation actuelle est de 1,23 dollar par euro.

<b>TABLEAU 5: COMPTE DE PÉREQUATION AAP (en millions de dollars)</b>		
<b>Compte de péréquation AAP</b>	<b>Estimations actuelles</b>	<b>Estimations figurant dans le plan de gestion</b>
Solde de clôture au 31 décembre 2003	230,6	230,6
Recettes au titre des CAI pour 2004–2005	332	305
(A) Dépenses AAP	(305)	(305)
Solde	257,6	230,6
Allocations approuvées dans le Plan de gestion		
Provision pour gains/perte de changes	(62)	(41)
Fonds pour le renforcement des capacités	(29)	(29)
Fonds pour l'amélioration de la sécurité	(20)	(20)
Virement au CII	(20)	(20)
Virement au MACAD	(24)	(24)
Autres ajustements	(55)	(55)
Solde projeté au 31 décembre 2005	48	42

12. À la fin de décembre 2004, le total des dépenses AAP totales se chiffrait à **173,3 millions** de dollars, y compris une provision pour perte de change de 31,3 millions de dollars. Le montant effectif des CAI généré en 2004 a représenté 202,2 millions de dollars, soit 17 pour cent de plus que les dépenses AAP de l'année. Le graphique ci-dessous illustre les dépenses mensuelles AAP par rapport au budget pour les quatorze premiers mois de l'exercice biennal.



## DÉPENSES AAP MENSUELLES COMPARÉES AU BUDGET (en dollars E.-U.)



## SITUATION DES AUTRES FONDS

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

13. En raison des difficultés rencontrées pendant l'exercice biennal précédent du fait du montant limité du MACAD, le Conseil d'administration a décidé de porter le niveau de ce Mécanisme de 33 millions à 60 millions de dollars pour l'exercice biennal 2004–2005.
14. En 2004, le PAM a avancé pour 75,4 millions de dollars, dont 22,8 millions pour des activités de développement, 51,4 millions de dollars pour des opérations d'urgence et des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) et 1,2 million de dollars pour des opérations spéciales.
15. Au cours des trois premiers mois de 2005, le PAM a alloué environ 60 millions de dollars pour toutes les catégories d'activités, ce chiffre se décomposant comme suit: 8,4 millions de dollars pour des activités de développement, 50,4 millions de dollars pour des opérations d'urgence et des IPSR et 1,2 million de dollars pour des opérations spéciales.
16. Lorsque les pays d'Asie et d'Afrique ont été affectés par le tsunami qui a déferlé dans la région à la fin de 2004, le PAM a pu réagir rapidement. Étant donné la gravité de la crise, la direction a décidé d'allouer une avance de 16,3 millions de dollars prélevée sur le MACAD, ce qui a permis au PAM de mobiliser un grand nombre d'agents pour mener à bien les opérations dans les régions où la présence du PAM était minime, voire inexistante.



17. Au cours du deuxième semestre de 2005, le PAM a l'intention d'élargir l'utilisation du MACAD et de commencer à allouer des avances au titre des autres coûts opérationnels directs à toutes les catégories d'activités.
18. L'environnement dans lequel opère le PAM s'est considérablement transformé au cours des dernières années, ce qui s'est traduit par une nette augmentation de l'ampleur, du nombre et de la diversité des opérations du Programme et ainsi par un accroissement des besoins au titre des autres coûts opérationnels directs. Entre 2002 et 2004, les dépenses de cette catégorie engagées par le PAM ont presque doublé, passant de 70 millions à 139,5 millions de dollars par suite de la multiplication des opérations d'urgence et d'une association de plus en plus étroite avec les partenaires d'exécution et les organismes de contrepartie.
19. Bien que le PAM ait pu, grâce au MACAD, réagir rapidement en accordant des avances pour faire face aux besoins escomptés, le Programme n'a pas pu couvrir les besoins opérationnels afférents aux opérations spéciales ni les besoins de financement des partenaires d'exécution et des organismes de contrepartie. L'octroi d'avances au titre des autres coûts opérationnels directs permettra de passer beaucoup plus rapidement et méthodiquement à la phase de mise en oeuvre intégrale des activités. Les bureaux de pays n'auront plus besoin d'attendre que des contributions soient confirmées pour pouvoir commencer à engager les dépenses.
20. Lorsque le MACAD a été institué, le PAM se trouvait au milieu d'une opération de reclassement des dépenses qui a débouché sur la création d'une nouvelle catégorie de coûts, celle des autres coûts opérationnels directs. Beaucoup de catégories de coûts incluses dans celle des autres coûts opérationnels directs étaient semblables aux coûts d'appui directs autres que les dépenses de personnel. Lors de la création du MACAD, par conséquent, le PAM n'avait aucune expérience de la gestion des autres coûts opérationnels directs.
21. Depuis l'établissement du MACAD, il est devenu évident qu'il faut également faire des avances au titre des autres coûts opérationnels directs étant donné que la nature des dépenses à couvrir et le moment auquel elles doivent l'être sont semblables à ceux des CAD autres que les dépenses de personnel.
22. Élargir l'utilisation du MACAD de manière à englober les autres coûts opérationnels directs n'exige pas la création d'un nouveau fonds ni la modification du système WINGS, étant donné que le mécanisme d'avances et de recouvrement sera identique à ceux actuellement utilisés pour les CAD. Le niveau actuel du MACAD, c'est-à-dire 60 millions de dollars, est suffisant pour couvrir les besoins de financement au titre des CAD et des autres coûts opérationnels directs.

### **Compte d'intervention immédiate (CII)**

23. Fin mars 2005, le montant des ressources disponibles au titre du CII était de 37,9 millions de dollars.
24. Étant donné l'efficacité avec laquelle le CII peut être utilisé pour faire face aux besoins en période d'urgence, le Conseil d'administration a élargi sa portée en 2004 en: i) doublant le niveau annuel fixé comme objectif pour le CII, qu'il a porté à 70 millions de dollars; ii) approuvant le recours au CII pour prévenir de graves pénuries dans les situations dans lesquelles des vies humaines sont menacées, principalement au moyen d'achats locaux et régionaux; iii) prépositionnant des produits alimentaires pour éviter des pénuries critiques au-delà des trois premiers mois d'une opération d'urgence, pendant que les appels et les prévisions de contributions sont préparés; et iv) approuvant une proposition tendant à ce que, lorsque des préinvestissements sont nécessaires pour les activités de planification



préalable mais qu'il n'existe pas d'autres sources de financement viables, le CII puisse être utilisé à cette fin, jusqu'à concurrence d'un plafond de 2 millions de dollars par an.

25. En 2005, jusqu'à présent, 42,7 millions de dollars prélevés sur le CII ont été alloués à 13 opérations: six opérations d'urgence, quatre opérations spéciales et trois interventions de secours immédiats, toutes approuvées en vertu des pouvoirs délégués aux directeurs de pays. Près de 24,3 millions de dollars ont été remboursés au CII par le biais des contributions versées par les donateurs pour la réalisation de projets auxquels des fonds avaient été alloués par prélèvement sur ce compte.
26. Les contributions au CII lui-même se sont montées à 13,9 millions de dollars pendant le premier trimestre de 2005. Un appui soutenu des donateurs est indispensable si l'on veut atteindre le niveau annuel visé de 70 millions de dollars. L'on estime que des contributions supplémentaires de l'ordre de 25 à 30 millions de dollars seront nécessaires pour atteindre ce niveau.

### **Provision pour perte de change**

27. La provision initiale pour perte de change sur les dépenses de personnel prévue dans le Plan de gestion était de 41 millions de dollars, sur la base d'un taux de change de 1 euro = 1,11 dollar. Le taux de change moyen en 2004 a été de 1 euro = 1,23 dollar. Ce raffermissement continu de l'euro a eu sur les dépenses de personnel un impact global de 31 millions de dollars pour 2004 (alors que le montant prévu au budget était de 20,5 millions de dollars) et ce chiffre devrait, selon les projections, atteindre 62 millions de dollars pour l'exercice biennal. Si le taux de change de l'euro demeure de l'ordre de 1,30 dollar pour le reste de 2005, cette provision de 62 millions de dollars pourrait devoir être relevée de 6,3 millions de dollars.

### **Améliorations de la sécurité**

28. En octobre 2003, le Conseil d'administration a autorisé le Directeur exécutif à allouer un montant de 20 millions de dollars pour couvrir des dépenses non récurrentes d'amélioration de la sécurité des bureaux du PAM partout dans le monde. Fin décembre 2004, 16,8 millions de dollars, soit 84 pour cent du montant alloué, avaient été engagés dans six grands programmes.
29. Des évaluations de la sécurité ont été menées à bien dans 44 des bureaux de pays exposés aux risques les plus sérieux, dans quatre bureaux de liaison et au siège. Les évaluations de la sécurité des 35 bureaux de pays restants sont prévues pour le premier semestre de 2005. Les travaux entrepris pour déplacer la grille principale d'entrée du siège et installer un système de contrôle global de l'accès aux locaux sont presque terminés. Des fonds ont été mis à la disposition de l'ensemble des bureaux du PAM pour installer une pellicule de protection sur les fenêtres; l'installation a été achevée dans 92 pays et au siège. En revanche, elle n'a pas commencé dans deux bureaux qui doivent être réinstallés dans des bâtiments différents. La vérification de l'application des normes minimum de sécurité opérationnelle (MOSS) a été achevée dans 97 pour cent des bureaux de pays du PAM.
30. L'application de ces normes dans tous les autres bureaux de pays est en cours d'évaluation, l'intention étant de faire en sorte que ces évaluations soient toutes achevées d'ici à la fin du premier semestre de 2005. À ce jour, des fonds ont été alloués à 53 bureaux de pays pour leur permettre de se procurer le matériel de sécurité supplémentaire dont ils ont besoin. Il a été réalisé des programmes de formation concernant la sécurité des transports maritimes et aériens et la protection rapprochée. Au total, 298 fonctionnaires du PAM ont été formés: responsables de la sécurité sur le terrain, spécialistes de la logistique, administrateurs de programmes, gardes de sécurité et membres du personnel des bureaux



de pays. Un conseiller régional pour la sécurité a été détaché auprès de chaque bureau régional, 15 nouveaux postes de responsables de la sécurité sur le terrain et quatre postes de consultants en matière de sécurité ont été créés dans les pays à haut risque. Du matériel standard a été acheté pour tous les agents chargés de la sécurité: radios VHF, véhicules, systèmes de positionnement mondial (GPS), téléphones par satellite et ordinateurs portables. Des ressources supplémentaires ont été dégagées au siège pour l'analyse des risques et les rapports.

31. À sa première session ordinaire, de 2004, le Conseil d'administration a autorisé le prélèvement ponctuel sur le Fonds général du montant nécessaire pour couvrir la part revenant au PAM des coûts du système de gestion de la sécurité du personnel des Nations Unies pour 2004–2005, jusqu'à concurrence du montant total approuvé par l'Assemblée générale, plus les coûts pour le PAM de la police d'assurance contre les dommages intentionnels et les contributions du Programme à la réforme du système des Nations Unies. Comme suite à la décision prise par l'Assemblée générale dans sa résolution 59/276, le montant total de ces coûts pour le PAM atteindra 16 millions de dollars pour l'exercice biennal en cours. Comme la proposition tendant à ce que les dépenses de sécurité en question soient financées au titre du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies n'a pas été acceptée par l'Assemblée générale, la part revenant au PAM des dépenses de sécurité pour l'exercice biennal en cours a augmenté. Le Secrétariat soumettra au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2005 un rapport sur les incidences financières de la décision finale de l'Assemblée générale et de toutes les autres dépenses de sécurité à la charge du PAM, qui seront présentées de façon unifiée dans le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2006-2007. Le Directeur exécutif continuera d'appuyer le Secrétaire général dans les efforts qu'il déploie pour mettre en place un système renforcé et unifié de gestion de la sécurité du personnel des Nations Unies partout dans le monde et pour obtenir que les dépenses de sécurité soient financées à l'avenir au titre d'un budget central.

### **Gestion axée sur les résultats (GAR)<sup>2</sup>**

32. Le fonds spécial qui a été créé pour introduire la GAR a pour but de poser les bases d'un modèle organisationnel axé sur les résultats à tous les niveaux du PAM et de rendre compte de l'exécution des activités aux parties prenantes. Depuis la mise à jour de mars dernier, les faits nouveaux intervenus en ce qui concerne l'introduction de la GAR sont les suivants:
- La première phase d'un programme de formation visant à préparer les fonctionnaires à introduire la GAR a commencé. Une formation intensive a été dispensée à plus de 900 fonctionnaires du PAM à tous les niveaux de l'Organisation. Un appui a aussi été fourni ultérieurement aux fonctionnaires qui en ont fait la demande dans le cadre de sessions de conseils. Il est prévu d'entreprendre en 2005 une évaluation des besoins pour déterminer quelle est la formation à la GAR qui reste à dispenser et comment l'on pourra y parvenir pendant l'exercice biennal à venir.
  - Le recueil d'indicateurs stratégiques et d'indicateurs de gestion a été actualisé en décembre 2004. Des objectifs ont été fixés pour la plupart des indicateurs, et les méthodes applicables à la collecte et à l'interprétation de quelques-uns des indicateurs prioritaires de gestion ont été renforcées.

---

<sup>2</sup> Des informations concernant l'exécution des priorités de gestion figureront dans le Rapport annuel d'exécution pour 2004.



- Le premier cycle annuel complet de planification des activités sur la base des résultats a été mené à bien, et 86 pour cent des unités du siège, 100 pour cent des bureaux régionaux et 78 pour cent des bureaux de pays ont élaboré des plans de travail pour 2004 et réalisé un examen des performances en fin d'année.
- L'élaboration d'une approche commune du suivi et de l'évaluation (ACSE) pour le PAM a commencé en octobre 2004. Cette nouvelle approche a pour but de constituer une base solide d'informations sur les performances en vue d'améliorer la gestion des projets ainsi que de rehausser la transparence des opérations et l'obligation redditionnelle. Un examen des pratiques existantes de suivi et d'évaluation et les travaux de conception d'une approche commune sont en cours. Des menus d'indicateurs et des outils de suivi ont été testés et appliqués au Libéria et au Soudan en 2004 ainsi qu'à Sri Lanka après le tsunami. Un mécanisme permettant de recenser, d'analyser et de diffuser les informations résultant des activités de suivi au niveau de l'ensemble de l'Organisation sera identifié en 2005. L'ACSE sera introduite systématiquement en 2006–2007.
- Des directives concernant la réalisation des enquêtes de référence ont été publiées, et une série d'enquêtes de référence concernant plusieurs des priorités stratégiques du PAM ont été entreprises en 2004<sup>3</sup>.
- L'Organisation a entrepris en 2004 de larges efforts pour améliorer la qualité des informations sur les résultats figurant dans les rapports normalisés sur les projets (RNP) qui sont présentés chaque année aux donateurs. Grâce à la formation pratique à l'établissement de rapports sur les résultats qui a été dispensée aux coordonnateurs de tous les bureaux de pays, le volume des informations sur les réalisations figurant dans les RNP de 2004 a augmenté de 60 pour cent par rapport aux rapports de 2003. Des systèmes ont été mis en place pour que les rapports puissent plus facilement être soumis à temps aux donateurs. Les RNP sont désormais publiés sous forme électronique au moyen d'une page améliorée de rapports aux donateurs, et les RNP financiers pour les projets clos sont soumis aux donateurs une fois par trimestre plutôt qu'une fois par an. Alors qu'en 2003, 96 pour cent des RNP seulement avaient été présentés aux donateurs à la date limite du 31 mars fixée par l'Organisation, tous les rapports de cette année ont été publiés avant cette date.
- Le Rapport annuel d'exécution a été identifié comme constituant, dans le contexte du nouveau cadre de gouvernance du PAM, le principal mécanisme de reddition de comptes au Conseil d'administration. Selon le Plan stratégique pour 2004-2007, l'année 2004 devait être la première année pour laquelle des rapports sur les réalisations devaient être présentés concernant les cinq priorités stratégiques et les neuf priorités de gestion<sup>4</sup>. Le Rapport annuel d'exécution pour 2004, qui s'appuie sur le rapport transitoire de 2003, se présente comme un rapport beaucoup plus factuel qui facilitera la prise de décisions stratégiques, la planification et la concertation. Ce rapport contient une analyse et un compte-rendu des produits et des réalisations pour quatre des cinq priorités stratégiques établis à la lumière des résultats des enquêtes de référence et des enquêtes de suivi<sup>5</sup>. Il contient également un aperçu général des

---

<sup>3</sup> Pour plus amples informations sur les enquêtes de références et les enquêtes de suivi réalisées en 2004, prière de se référer au *Rapport annuel d'exécution 2004*, "Partie II: mesure des performances par priorités stratégiques et priorités de gestion".

<sup>4</sup> Pour plus amples informations, voir le document WFP/EB.A/2000/4-D.

<sup>5</sup> Les indicateurs de produits et de réalisations pour la priorité stratégique 5 doivent être définis dans le *Plan stratégique pour 2006–2009*.



tendances récentes et enseignements retirés des opérations du PAM, ainsi qu'une analyse des progrès accomplis pour la réalisation des neuf priorités de gestion.

## RENFORCEMENT DE LA GESTION FINANCIERE

33. En 2004, le Programme a affiné et développé l'initiative visant à renforcer la gestion financière et a beaucoup avancé dans sa mise en oeuvre.

### Financement au titre du budget ordinaire AAP

34. La fonction de gestion financière a été renforcée par le biais du budget ordinaire AAP grâce aux moyens suivants:

- **Renforcement des services d'analyse financière et des services d'appui au terrain.**  
La Sous-division de l'analyse et de l'examen de la gestion financière (ADFA) a été créée avec effet à partir du 1er janvier 2004. En outre, l'appui au terrain a été considérablement renforcé grâce:
  - ◇ à une définition plus claire du rôle qui incombe au fonctionnaire des finances du bureau régional en matière d'appui aux bureaux de pays et de supervision de leurs activités;
  - ◇ à la définition d'une série minimum de rapports à présenter au sujet de la gestion et du contrôle de tous les comptes des bureaux de pays;
  - ◇ à l'établissement d'un cadre convenu d'appui aux usagers pour les aider à résoudre les problèmes financiers qui peuvent se poser dans le contexte du système WINGS; et
  - ◇ à la création d'un poste de coordonnateur du personnel des finances chargé de déployer les membres de ce personnel dans l'ensemble du Programme.
- **Renforcement des compétences et de l'efficacité en matière financière grâce à une formation:**
  - ◇ une formation des directeurs de pays, spécifiquement axée sur la gestion financière, a été organisée en mars et septembre 2004;
  - ◇ un cours de formation à la rédaction de rapport financiers à l'intention des cadres supérieurs de l'Organisation a été élaboré et organisé sur une base pilote; et
  - ◇ un programme de rappel de connaissances du système WINGS a été élaboré et organisé à l'intention des fonctionnaires des finances de trois bureaux régionaux. Cette formation sera dispensée dans les trois autres bureaux régionaux en 2005.
- **Saisie plus rapide des informations financières:**
  - ◇ de nouvelles procédures ont été mises au point et introduites pour que les transactions de certains des petits bureaux de pays puissent être saisies chaque jour par le bureau régional, ce qui réduira considérablement les retards intervenus dans la saisie des données et améliorera la qualité des données entrées dans le système;
  - ◇ de nouvelles directives ont été publiées et de nouvelles procédures introduites pour la comptabilisation des transactions du PNUD, qui seront entrées un mois plus tôt que précédemment; et
  - ◇ une nouvelle version du logiciel comptable des bureaux de pays a été élaborée et introduite.



➤ **Élaboration et diffusion de rapports de gestion:**

- ◇ trois nouveaux rapports peuvent être extraits de WINGS et sont axés sur les informations financières dont ont besoin les directeurs de projet;
- ◇ un guide visant à faciliter l'accès aux rapports de gestion financières les plus utiles a été rédigé et distribué;
- ◇ des informations sur les engagements concernant les dépenses de personnel ont été incluses dans les rapports de gestion financière les plus communément utilisés; et
- ◇ les rapports financiers à extraire de la base de données ont été identifiés et leur conception se poursuit.

## **Renforcement institutionnel**

35. Indépendamment du financement au titre du budget ordinaire AAP, le partenariat établi entre le DFID et le PAM en vue du renforcement des institutions a permis de financer en partie:

- l'élaboration d'une nouvelle version complète du *Manuel des finances*, qui permet à tous les cadres et aux fonctionnaires intéressés de l'Organisation de retrouver dans une seule et même publication toutes les politiques financières du PAM; et
- la mise en service dans 38 bureaux de pays d'un logiciel visant à faciliter les opérations bancaires électroniques, ce qui réduira les coûts de transaction ainsi que le solde des liquidités des bureaux de pays.

## **Investissement ponctuel dans le renforcement des capacités**

36. Enfin, l'autorisation donnée au Programme de procéder à un investissement ponctuel dans le renforcement des capacités lui a permis de recruter et de former un plus grand nombre de fonctionnaires des finances qualifiés. Sur la base des besoins de chaque bureau, et en consultation avec les bureaux régionaux et de la direction générale, l'on a calculé le nombre de fonctionnaires des finances supplémentaires à détacher dans chaque lieu d'affectation, y compris les analystes financiers à détacher auprès de cinq bureaux régionaux; 37 des 43 nouveaux postes prévus ont été pourvus.

37. Afin de maximiser leur efficacité, un **programme d'orientation** a été organisé à l'intention des **fonctionnaires des finances** en mai et octobre 2004. Il a porté sur l'impact financier de l'ensemble du cycle des activités du PAM et a comporté également des indications détaillées sur le rôle qui incombe aux fonctionnaires des finances ainsi qu'une formation pratique à l'utilisation du système WINGS. L'évolution du plan a ainsi été la suivante:



<b>TABLEAU 5: INFRASTRUCTURE REQUISE EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES FINANCIÈRES</b>		
	<b>Plan initial</b>	<b>Plan actuel</b>
Nombre supplémentaire d'administrateurs nationaux	52	17
Nombre supplémentaire de fonctionnaires internationaux du cadre organique	14	26
<b>Nombre total de fonctionnaires</b>	<b>66</b>	<b>43</b>
Total des dépenses de personnel (en millions de dollars)	5,67	5,9
Total des dépenses autres que de personnel (en millions de dollars)	0,07	0,4
<b>Coût total</b>	<b>5,74</b>	<b>6,3</b>

38. Si toutes les dépenses prévues sont effectivement encourues, un montant supplémentaire de 500 000 dollars pourra être nécessaire pour mener à bien cette initiative.

## QUESTIONS LIEES AU CADRE DE POLITIQUES FINANCIERES

### Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements (CCEG)

39. Dans le Plan de gestion pour 2004–2005 (WFP/EB.3/2003/5-A/1), le Conseil d'administration a, dans sa décision k), approuvé l'utilisation des contributions de contrepartie en espèces des gouvernements (CCEG), comme suit:
- i) s'agissant des pays les moins avancés (PMA), les contributions locales, quel que soit leur montant, seront affectées aux bureaux de pays et constitueront des ressources d'appui supplémentaires pour le pays;
  - ii) s'agissant des pays autres que les PMA, les liquidités versées par les gouvernements, à concurrence de 50 pour cent des dépenses AAP locales (personnel et autres), seront utilisées de la même manière que les recettes CCEG du Fonds général; tout excédent sera affecté aux bureaux de pays et constituera des ressources d'appui supplémentaires pour le pays.
40. Bien que la politique actuellement en vigueur ait effectivement encouragé les pays à contribuer aux dépenses locales de fonctionnement du PAM, il n'en reste pas moins qu'un certain nombre de pays, autres que ceux rangés dans la catégorie des PMA, reçoivent chaque année des montants modestes au titre des CCEG, leurs montants ne dépassant jamais en réalité 50 pour cent des dépenses financées au titre du budget AAP dans le pays. Pour encourager plus encore les gouvernements – qu'ils appartiennent ou non à la catégorie des PMA – à contribuer aux dépenses locales de fonctionnement du PAM, il est proposé de considérer l'intégralité des recettes provenant des CCEG comme un surcroît de ressources d'appui qui seraient conservé dans le pays. Le niveau des CCEG devrait ainsi augmenter régulièrement. Pour l'exercice biennal à venir, l'on estime que les CCEG pourraient représenter des ressources d'au moins 5 millions de dollars.



41. Le Secrétariat a l'intention de présenter une proposition de révision de la politique concernant les CCEG dans le projet de Plan de gestion pour 2006-2007 qui sera soumis au Conseil.

## PETITS BUREAUX DE PAYS

42. À la suite des discussions qui ont eu lieu lors de la Réunion mondiale du PAM qui s'est tenue à Dublin en 2004, une équipe spéciale a été constituée pour examiner la nécessité de renforcer les petits bureaux de pays; en effet la formule uniformément appliquée à l'heure actuelle pour le financement des bureaux de pays (1 directeur de pays + 200 000 dollars provenant du budget AAP – tous les autres coûts devant être financés au titre des CAD) n'a pas permis d'apporter un appui suffisant aux petits bureaux de pays dont le volume d'activités n'est pas suffisant pour générer une masse critique minimum de coûts d'appui directs. L'équipe spéciale a présenté ses premières conclusions au Directeur exécutif en novembre 2004. Il en ressort que 33 bureaux de pays du PAM sont jugés petits au regard du volume de produits gérés, de la capacité du gouvernement, des difficultés liées à la topographie du pays et de la catégorie des activités réalisées. Ces bureaux ne disposent que de ressources limitées pour s'acquitter des tâches que l'Organisation attend d'eux dans des domaines comme l'exécution des programmes (y compris dans des secteurs thématiques comme le VIH/sida et la nutrition), des finances et des rapports. Sur la base de la proposition préliminaire présentée, le Directeur exécutif a approuvé à titre provisoire pour 2005 une structure standard révisée à financer au moyen du budget AAP pour les petits bureaux. Cette structure comprend:
- i) deux fonctionnaires internationaux du cadre organique (un directeur de pays plus un fonctionnaire international du cadre organique);
  - ii) des crédits de 220 000 dollars au titre des dépenses locales de fonctionnement, un poste d'administrateur national et les moyens informatiques et de télécommunications requis, estimés à 80 000 dollars.
43. Lors de l'examen de la politique de dotation en ressources et de financement à long terme (WFP/EB.1/99/4-A), le Conseil avait approuvé une structure standard minimum comme suit:
- i) un poste d'administrateur international du cadre organique (directeur de pays/représentant du PAM);
  - ii) deux postes d'administrateurs nationaux;
  - iii) trois postes d'agents des services généraux;
  - iv) 55 000 dollars pour les dépenses hors personnel.
44. La structure susmentionnée a été ajustée dans le cadre du budget pour l'exercice biennal 2004-2005, comme suit: un fonctionnaire international du cadre organique (directeur de pays), plus 200 000 dollars au titre des dépenses locales de fonctionnement et des agents nationaux.
45. Les recommandations de l'équipe spéciale s'écartent du concept de structure standard minimum en introduisant les quatre structures ci-après:



<b>TABLEAU 6: STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS</b>	
<b>Dimensions du pays</b>	<b>Allocation au titre du budget AAP</b>
Grand	Un directeur de pays
Moyen	Un directeur de pays plus 200 000 dollars au titre des dépenses locales de fonctionnement
Petit	Un directeur de pays plus un fonctionnaire du cadre organique plus 220 000 dollars au titre des dépenses locales de fonctionnement, un administrateur national et 80 000 dollars pour les services d'informatique et de télécommunication
Très petit	Un directeur de pays plus un fonctionnaire du cadre organique plus 220 000 dollars au titre des dépenses locales de fonctionnement et 30 000 dollars pour les services d'informatique et de télécommunication

46. L'équipe spéciale poursuivra ses travaux et présentera une proposition finale qui sera incluse dans le Plan de gestion pour 2006-2007.



---

## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

AAP	Dépenses d'administration et d'appui aux programmes (budget)
ACSE	Approche commune du suivi et de l'évaluation
CAD	Coûts d'appui directs
CAI	Coûts d'appui indirects
CCEG	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements
CCEG	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements
CII	Compte d'intervention immédiate
GAR	Gestion axée sur les résultats
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
MACAD	Mécanisme d'avances au titre des coûts d'appui directs
PMA	Pays les moins avancés
RNP	Rapports normalisés sur les projets
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM

