

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 20 - 23 octobre 1997

QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 4 e) de l'ordre du
jour



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.3/97/4-E/Add.1
3 septembre 1997
ORIGINAL: ANGLAIS

ANALYSE DES COÛTS - NOTE DE COUVERTURE

L'analyse ci-jointe, réalisée par le cabinet David M. Griffith & Associates, Ltd. présente les taux actualisés de recouvrement des coûts de soutien indirects.

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

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

ANALYSE DES COÛTS

**BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET
LES COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997**

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

AOÛT 1997

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

ANALYSE DES COÛTS

BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

TABLE DES MATIÈRES

	Page	
I.	Introduction	1
II	Résumé des conclusions et recommandations	2
III.	Méthodologie de l'analyse des coûts	9
IV.	Résultats de l'analyse des coûts	13
V.	Projets de développement	16
VI.	Interventions prolongées de secours	19
VII.	Opérations d'urgence	20
VIII.	Opérations spéciales	22
IX.	Services d'appui à des opérations bilatérales	23
X.	Surcroûts de coûts	24
XI.	Préparation anticipée	25
XII.	Incidences sur les coûts des contributions multilatérales et des contributions multilatérales à emploi spécifique	28
XIII.	Classement des coûts directs et indirects	32
XIV.	Résumé	37
 Appendices		
A	Analyse des coûts basée sur les coûts effectifs de 1996 et les coûts inscrits au budget de 1997 - Calcul des coûts opérationnels par catégorie d'activités	
B	Analyse des coûts basée sur les coûts effectifs de 1996 et les coûts inscrits au budget de 1997 - Répartition des coûts de soutien indirects	
C	Calcul des montants recouverts au titre de services partiels	

à des opérations bilatérales sur la base des coûts de soutien effectifs de 1996 et des projections des dépenses opérationnelles afférentes aux services d'appui à des projets bilatéraux pour 1997

- D Analyse des coûts sur la base des coûts effectifs de 1996 -
Calcul des coûts opérationnels par catégorie d'activité
- E Classement proposé des attributions directes ou indirectes

Annexes

- A Appendice A tirée de l'Analyse des coûts de 1996
- B Questionnaire de l'enquête sur la mesure du volume de travail
- C Mémoire concernant l'enquête sur la mesure du volume de travail

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

ANALYSE DES COÛTS

BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

I. INTRODUCTION

1. A sa quarantième session, en novembre 1995, le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA) a établi les procédures à suivre en ce qui concerne le financement des coûts de soutien directs et indirects encourus par le PAM dans le contexte de ses principaux programmes (CFA 40/5). Ces procédures étaient fondées sur le principe du recouvrement intégral des coûts afférents à toutes les opérations entreprises par le PAM, les donateurs finançant les coûts effectifs des produits et du transport, une part proportionnelle des coûts du transport terrestre et les coûts de soutien directs et indirects, en fonction de taux différenciés établis pour chacun des principaux programmes au moyen d'analyses périodiques des coûts. En outre, le CPA a fixé les taux à appliquer aux coûts de soutien indirects en 1996.
2. A sa session de janvier 1997, le Conseil d'administration du PAM a approuvé les propositions du Secrétariat tendant à réviser les coûts de soutien indirects imputés aux donateurs en 1997 sur la base des résultats d'une analyse des coûts réalisée en 1996 (1997/EB.1/3). Le Conseil d'administration a demandé qu'il soit réalisé en 1997 une analyse des coûts qui continue également à évaluer et à quantifier l'impact des contributions multilatérales, les avantages de la préparation anticipée ainsi que le classement des coûts imputables aux services d'appui directs et indirects.
3. Le Cabinet comptable indépendant David M. Griffith and Associates, Ltd., qui avait réalisé sur la base des coûts inscrits au budget de 1994-1995 les analyses utilisées pour la fixation des taux applicables aux coûts de soutien directs en 1996 ainsi que, sur la base des coûts inscrits au budget de 1996-1997, l'analyse utilisée pour établir les taux applicables aux coûts indirects de soutien en 1997, a été chargé de mettre à jour l'analyse sur la base des coûts de soutien indirects et des dépenses opérationnelles effectifs en 1996 et des coûts de soutien indirects inscrits

au budget et des dépenses opérationnelles estimatives pour 1997. Les résultats de son analyse sont exposés ci-après:

II. RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4. Les taux ci-après ont été calculés pour chacune des principales catégories d'activité administrées par le Programme alimentaire mondial. Ils ont été calculés en divisant le total des coûts de soutien directs effectifs de 1996 et des coûts de soutien indirects inscrits au budget de 1997 financés au titre du budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP) et les soldes des ressources accumulées au titre du recouvrement des coûts des services d'appui fournis à des donateurs bilatéraux et des opérations d'urgence spéciales perçus les exercices précédents pour chacune des unités administratives du siège et chacun des bureaux extérieurs par le montant effectif des dépenses opérationnelles et des coûts de soutien directs de 1996, plus le montant projeté des dépenses opérationnelles pour 1997 (produits, transport maritime, TTEM et coûts de soutien directs), comme suit:

Dépenses AAP effectives de 1996 plus coûts de soutien indirects de 1996 imputés au montant recouvré pendant l'exercice précédent¹

Plus

Dépenses AAP projetées en 1997 plus coûts de soutien indirects projetés pour 1997 à imputer au montant recouvré pendant l'exercice précédent

Dépenses opérationnelles et coûts de soutien directs effectifs de 1996

Plus

Dépenses opérationnelles et coûts de soutien directs projetés pour 1997

5. Les données relatives aux dépenses effectives de 1996 ont été tirées des comptes annuels de 1996 établis par la Division des finances et des systèmes d'information, et celles concernant les dépenses opérationnelles projetées pour 1997 du projet de budget; les données concernant les dépenses AAP et les montants à recouvrer au titre des opérations d'urgence spéciales et des services d'appui à des programmes bilatéraux pour 1997 ont été calculées sur la base des allocations budgétaires au

¹ Dépenses imputées aux soldes cumulés au 31 décembre 1995 des comptes auxquels sont crédités les montants recouvrés au titre des opérations bilatérales, du programme des administrateurs auxiliaires et des opérations d'urgence spéciales.

siège et aux bureaux extérieurs pour 1997. L'on trouvera les calculs détaillés à l'appendice A.

6. Les méthodes utilisées pour l'analyse des coûts de 1997 sont semblables à celles appliquées dans le cadre des analyses de 1995 et de 1996. L'analyse des coûts de 1995, qui était fondée sur les dépenses effectives de 1994 et l'estimation des dépenses AAP et des opérations opérationnelles pour 1995, a été utilisée pour fixer les taux applicables en 1996. L'analyse de 1996, fondée sur le budget AAP de 1996-1997 et les estimations des dépenses opérationnelles de 1996-1997, telles que mises à jour en octobre 1996, a servi de base à la détermination des taux de 1997.
7. Aux fins de l'examen de ces taux, le Secrétariat et le Conseil d'administration ne doivent pas perdre de vue les différences qui existent entre les arrangements financiers du PAM et ceux de la plupart des autres organismes des Nations Unies et ONG. La plupart des autres organismes du système des Nations Unies appliquent un taux fixe aux dépenses de 13 pour cent des dépenses opérationnelles pour le recouvrement des services d'appui fournis à des projets de développement, mais cela ne représente qu'une partie des dépenses encourues par ces organismes. Il ressort des études réalisées pour d'autres organismes du système (FAO, OIT, ONUDI, UNESCO, BSP de l'ONU, DSAGD, FIDA, UIT et OMS) que les taux calculés selon la même méthode pour déterminer le coût des services administratifs et des services d'appui opérationnels aux projets sont de l'ordre de 16 à 36 pour cent. Il y a lieu de noter aussi que ces taux ne comprennent pas les dépenses afférentes à la Direction générale de l'Organisation, au Cabinet du Chef du Secrétariat, aux affaires publiques et aux bureaux de liaison, éléments qui, selon l'Organisation, se traduiraient par une majoration de un à quatre pour cent desdits taux.
8. La différence entre les dépenses encourues par ces organisations et les montants remboursés au titre du recouvrement des dépenses de soutien est couverte par leur budget ordinaire, qui est financé principalement au moyen de contributions des Etats membres. De même, la plupart des ONG internationales financent une partie du coût de leurs services de soutien à des projets de développement de sources autres que les montants recouverts à ce titre, y compris des dons privés, des subventions non liées des gouvernements et les contributions des particuliers ou des groupes qui leur sont associés.
9. A la différence des autres organismes du système des Nations Unies, le PAM n'a pas de budget ordinaire et doit financer l'intégralité de ses dépenses au moyen des montants recouverts des donateurs au titre des coûts de soutien directs et indirects. Les taux appliqués doivent par conséquent se traduire par un recouvrement intégral des coûts. Les taux du PAM ont été calculés sur la base de méthodes transparentes qui permettent aux donateurs et aux gouvernements bénéficiaires de bien comprendre comment sont financées toutes les dépenses du PAM.
10. **Projets de développement:** Le taux est de 16,9 pour cent des dépenses opérationnelles, contre des taux de 14,5 pour cent pour 1996 et de 13,9 pour cent pour 1997. L'augmentation est imputable à la fois à une baisse de 12,7 pour cent des dépenses opérationnelles par rapport aux estimations initiales figurant dans le

budget de 1996-1997 et à une augmentation de 6,1 pour cent des coûts de soutien indirects (pour une explication détaillée, voir la section V, paragraphes 41 à 46), comme suit:

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT	Estimations initiales 1996-97 (1)	Estimations révisées 1996 97 (2)	Différence	Différence en pourcentage
Coûts de soutien indirects	102 670 486	108 935 156	6 264 670	+6 ,1%
Dépenses opérationnelles	736 488 660	643 000 000	(93 488 600)	-12 ,7%

-
- 1) Données concernant 1996 tirées de l'appendice A de l'Analyse des coûts de 1996 (voir l'annexe A ci-jointe)
 - 2) Données pour 1997 tirées du Budget - Dépenses opérationnelles à l'exclusion des coûts de soutien indirects.

11. **Opérations d'urgence: Le taux est de 5,9 pour cent des dépenses opérationnelles**, contre un taux de 4,8 pour cent en 1996 et de six pour cent en 1997. Cette diminution s'explique à la fois par une diminution de 8,6 pour cent des coûts de soutien indirects et par une diminution de 5,5 pour cent du montant estimatif des dépenses opérationnelles par rapport aux prévisions initiales reflétées dans le budget de 1996-1997 (pour une explication détaillée, voir la section VII, paragraphes 50 à 54), comme suit:

OPÉRATIONS D'URGENCE	Estimations initiales 1996-97 (1)	Estimations révisées 1996 97 (2)	Différence	Différence en pourcentage
Coûts de soutien indirects	70 513 9	64 428	(6 085 794)	-8,6%
Dépenses opérationnelles	1 165 8	1 101	(64 866 766)	-5,5%

-
- 1) Données concernant 1996 tirées de l'appendice A de l'Analyse des coûts de 1996 (voir l'annexe A ci-jointe)
 - 2) Données pour 1997 tirées du Budget - Dépenses opérationnelles à l'exclusion des coûts de soutien indirects.

12. **Interventions prolongées de secours: Le taux est de 7,0 pour cent des dépenses opérationnelles**, contre un taux de 7,2 pour cent en 1996 et de 7,1 pour cent en 1997. Cette diminution est imputable à la fois à une baisse de 5,7 pour cent des coûts de soutien indirects et à une diminution de 4,1 pour cent du montant estimatif des dépenses opérationnelles par rapport aux prévisions initiales du

budget de 1996-1997 (pour de plus amples détails, voir la section VI, paragraphes 47 à 49), comme suit:

INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS	Estimations initiales 1996- 97 (1)	Estimations révisées 1996 97 (2)	Différence	Différence en pourcenta ge
Coûts de soutien indirects	46 233 3	43 582 9	(2 650 442)	-5,7%
Dépenses opérationnelles	651 675 9	625 000 0	(26 675 962)	-4,1%

-
- 1) Données concernant 1996 tirées de l'appendice A de l'Analyse des coûts de 1996 (voir l'annexe A ci-jointe)
 - 2) Données pour 1997 tirées du Budget - Dépenses opérationnelles à l'exclusion des coûts de soutien indirects.

13. **Opérations spéciales:** Le taux est de 5,6 pour cent des dépenses opérationnelles, contre un taux de 15,3 pour cent en 1996 et de 11,9 pour cent en 1997. Cette diminution s'explique à la fois par une augmentation de 58,0 pour cent des coûts de soutien indirects et une augmentation de 174,5 pour cent du montant estimatif des dépenses opérationnelles par rapport aux prévisions initiales figurant dans le budget de 1996-1997 (pour de plus amples détails, voir la section VIII, paragraphes 55 et 56), comme suit:

OPÉRATIONS SPÉCIALES	Estimations initiales 1996- 97 (1)	Estimations révisées 1996 97 (2)	Différence	Différence en pourcenta ge
Coûts de soutien indirects	3 087 0	4 879 4	1 792	+58,0%
Dépenses opérationnelles	32 054 0	88 000 0	55 946	174,5%

-
- 1) Données concernant 1996 tirées de l'appendice A de l'Analyse des coûts de 1996 (voir l'annexe A ci-jointe)
 - 2) Données pour 1997 tirées du Budget - Dépenses opérationnelles à l'exclusion des coûts de soutien indirects.

14. **Services bilatéraux:** Le taux global (transport et achat des produits) est de 9,0 pour cent, contre 4,3 pour cent actuellement. Ce taux a été calculé sur la base des coûts effectifs de 1996 (voir l'appendice C), étant donné que, du fait de la nature actuelle des projets bilatéraux, il est difficile d'établir des projections détaillées fiables par type de dépense pour l'exercice biennal. Cette augmentation substantielle est imputable au fait que les types de services actuellement financés

au moyen de contributions bilatérales ont beaucoup changé. Comme, par définition, ces services ne font pas partie des projets existants du PAM (comme cela était le cas pour la plupart des contributions bilatérales lors des exercices précédents), le travail qu'ils supposent semble nettement plus lourd que cela n'était le cas dans le cadre du système précédent. Le fait que les différents projets sont de moindre envergure peut aussi influencer sur les taux (voir la section IX, paragraphes 57 à 59).

Taux applicables aux services
bilatéraux

Achat de produits	6,8%
Transport	12,8%
Taux global	9,0%

15. **Contributions en espèces requises au titre du soutien direct et indirect:** Pour comparer les taux applicables aux différentes catégories d'activités au titre des services de soutien indirects, il importe de tenir compte du montant total des contributions en espèces requises des donateurs au titre des coûts de soutien aussi bien directs qu'indirects. Dans le cas des opérations d'urgence et des IPS, les services de soutien indirects requis sont souvent fournis par des fonctionnaires dont les traitements sont financés au moyen des coûts de soutien directs, comme le sont également nombre des coûts autres que les dépenses opérationnelles, par exemple les installations et fournitures. Les coûts effectifs de 1996 et les coûts projetés pour 1997 au titre des services de soutien directs et indirects aux différents programmes sont les suivants:

Catégorie d'activité	Taux indirect 1995	Coût direct 1995 en %	Coûts directs et indirects en 1995 en %	Taux indirect 1996	Coût direct 1996 en %	Coûts directs et indirects en 1996 en %	Taux indirect 1997	Coût direct 1997 en %	Coûts directs et indirects en 1997 en %
Développement	14,5%	1,7%	16,2%	13,9%	4,6%	18,5%	16,9%	2,2%	19,1%
Opérations d'urgence	4,8%	5,4%	10,2%	6,0%	11,4%	17,4%	5,9%	5,6%	11,5%
IPS	7,2%	5,0%	12,2%	7,1%	6,6%	13,7%	7,0%	3,4%	10,4%

Note 1- Les coûts de soutien directs de 1997 en % sont calculés sur la base des coûts effectifs des services de soutien directs de 1996.

16. **Préparation anticipée:** L'on s'est efforcé de déterminer si les bureaux de pays du PAM qui s'occupent principalement d'activités de développement engagent des dépenses pour se préparer à faire face à une situation d'urgence au cas où celle-ci surgirait ou si, du fait de leur existence, les coûts encourus pour le soutien direct aux projets s'en trouvent diminués en cas de situation d'urgence. Ces calculs ont été effectués conformément au concept fondamental qui sous-tend les analyses de coût du PAM concernant l'identification de tous les coûts indirects qui peuvent être spécifiquement quantifiés et imputés à chacune des grandes catégories d'activités conformément à des principes comptables généralement acceptés. L'on a pu déterminer que le coût de la préparation anticipée représente 0,3 pour cent du taux proposé pour les activités de développement. Les chiffres effectifs de 1996 et les projections figurant dans le budget de 1997 n'ont pas permis d'établir que la présence dans un pays d'un bureau s'occupant principalement d'activités de développement permet d'éviter de quelconques coûts de soutien directs.
17. L'application des principes qui sont à la base de l'analyse des coûts n'est pas le seul moyen d'imputer une valeur à la préparation anticipée. Bien que cela soit difficile à quantifier au moyen de principes comptables, l'on peut raisonnablement supposer que, dans le cas de certaines catastrophes, le fait qu'il existe dans le pays un bureau du PAM peut contribuer à sauver des vies humaines et à réduire les effets à long terme des privations en permettant de faire parvenir des vivres rapidement aux victimes. En outre, la capacité qu'ont les représentants du PAM d'aider les pays à concevoir, constituer et conserver des stocks stratégiques de vivres en vue de situations d'urgence a une valeur qui peut également exercer un impact sur ces éléments et peut-être aussi sur la nécessité d'avoir recours à des mesures exceptionnelles, comme des ponts aériens, s'il surgit une situation d'urgence. Une telle analyse dépasse néanmoins le cadre de l'analyse des coûts (voir la section XI, paragraphes 62 à 72).
18. **Contributions multilatérales et contributions multilatérales à emploi spécifique:** L'on a calculé, sur la base des dispositions du règlement financier qui classe les contributions versées à la suite des appels lancés par le PAM dans la

catégorie des contributions multilatérales, que le PAM encourt un surcroît de coûts pour la mobilisation et la programmation des ressources et les rapports financiers. En pourcentages, ces coûts conduiraient à majorer les taux applicables aux contributions à emploi spécifique de 1,0 pour cent pour les activités de développement, de 0,2 pour cent pour les opérations d'urgence et de 0,4 pour cent pour les interventions prolongées de secours. Ces calculs supposent que la présentation normalisée des rapports que le PAM s'emploie actuellement à mettre au point et compte introduire cette année évitera de devoir soumettre des rapports spécialisés au sujet des contributions multilatérales à emploi spécifique (voir la section XII, paragraphes 73 à 80).

19. **Classement des coûts directs et indirects:** Comme demandé, il a été analysé comment le PAM classe les coûts de soutien dans la catégorie des coûts directs ou des coûts indirects. D'une manière générale, conformément à la politique de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM, les coûts indirects comprennent tous les coûts imputés au budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP). En 1996-1997, cette rubrique a englobé certaines dépenses financées au moyen des soldes non dépensés des recettes provenant du recouvrement des coûts de soutien à des projets bilatéraux et à des opérations d'urgence spéciales au cours d'exercices précédents. Tous les coûts de soutien, y compris le coût des articles non alimentaires non prévus au budget AAP, sont financés au moyen du recouvrement des coûts de soutien indirects.
20. Après un examen des coûts effectifs de 1996 et des coûts de soutien directs inscrits au budget de 1997, rien ne permet de penser que des coûts rangés dans la catégorie des coûts indirects étaient également recouverts au titre des coûts directs ou inversement. Les dépenses du siège sont presque exclusivement financées au moyen des coûts de soutien indirects, à l'exception du coût de certains postes de responsables des opérations et d'agents d'appui directement imputé à l'opération d'urgence dont ils s'occupent. Toutefois, le financement des dépenses des bureaux de pays varie beaucoup, ceux qui s'occupent exclusivement d'activités de développement étant intégralement financés au titre des AAP, tandis que ceux qui ont été créés pour faire face à une situation d'urgence spécifique sont intégralement financés au titre des coûts de soutien directs. De ce fait, le pourcentage des coûts de soutien directs et indirects effectivement afférents à chaque projet est différent.
21. En outre, le PAM range dans la catégorie des coûts indirects les dépenses afférentes à certaines attributions du siège, des bureaux de pays et des pôles régionaux qui pourraient aisément être imputées, en tant que coûts de soutien directs, à des projets et à des opérations sur la base de taux reflétant les coûts de chaque activité. Une telle approche aurait plusieurs avantages, notamment celui de réduire les taux des coûts de soutien indirects, d'assurer un financement plus cohérent des différentes attributions des bureaux de pays et d'offrir d'autres instruments de gestion, par exemple l'introduction d'éléments axés sur le marché, comme la perception de droits fondés sur le coût de la prestation d'un service et la nécessité de veiller à ce qu'une activité ne soit financée que si le nombre d'utilisateurs est suffisant. Cette proposition est exposée plus en détail aux paragraphes 81 à 99 de la section XIII et à l'appendice E.

22. **Résumé:** Les donateurs et le Secrétariat seront sans doute frappés par la variation considérable, d'une année sur l'autre, des taux applicables aux coûts de soutien indirects. Il ne faut cependant pas perdre de vue que les opérations de secours aux réfugiés et aux victimes de catastrophes naturelles ou autres sont par leur nature même une activité très variable et difficile à projeter d'une année sur l'autre. Le volume des dépenses afférentes aux différentes catégories d'activités administrées par le PAM a beaucoup changé d'une année sur l'autre, ce qui explique principalement les variations de taux constatées. Les taux différenciés sont actuellement structurés de manière à veiller à ce que le PAM dispose d'une source fiable de financement pour son infrastructure de base, qui est fonction des coûts, et à minimiser les risques d'insuffisances ou d'excédents substantiels de ressources pendant l'exercice.
23. L'annexe II du Plan stratégique et financier pour 1998-2001 (WFP/EB.A/4-A) comprend des estimations qui font apparaître une nette réduction des activités opérationnelles du PAM entre l'exercice biennal 1996-1997 et l'exercice biennal 1998-1999. Aussi le PAM envisage-t-il de réduire le volume du financement au titre du budget AAP pour l'exercice biennal 1998-1999. Les modifications apportées aux taux applicables aux coûts de soutien indirects ainsi que la réduction des dépenses opérationnelles entraîneront une réduction des recettes totales provenant du recouvrement des coûts de soutien indirects pendant l'exercice biennal 1998-1999 dont il sera tenu compte, selon le Service du budget, lors de la préparation du projet de budget.

III. MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE DES COÛTS

24. La méthodologie retenue pour l'analyse des coûts de 1997 s'inspire de l'approche adoptée pour les analyses des coûts du PAM de 1992-1993, 1995 et 1996, les études annuelles de la FAO sur les coûts de soutien aux projets de coopération technique et les études réalisées pour d'autres organismes du système des Nations Unies (OIT, UNESCO, ONUDI, BSP, DSAGD, FIDA, OMS et UIT). L'étude comprend essentiellement deux éléments:
- Une enquête visant à déterminer le temps de travail que le personnel du PAM des bureaux de pays et du siège consacre aux activités de soutien liées aux programmes opérationnels.
 - Une répartition statistique des dépenses des départements qui fournissent des services qui ne peuvent pas être évalués au moyen d'une mesure du volume de travail.
25. L'analyse a porté sur les coûts suivants:
- les dépenses AAP effectivement encourues par le PAM en 1996 plus les coûts des services de soutien indirects financés au moyen des montants recouverts au titre des services d'appui à des programmes bilatéraux et

d'opérations d'urgence spéciales au cours de l'exercice précédent (y compris les fonds du FMIP et des affaires publiques);

- les dépenses AAP inscrites au budget de 1997 telles qu'imputées aux bureaux de pays et aux départements du siège plus les allocations de 1997 provenant des soldes des montants recouverts au cours d'exercices précédents au titre d'opérations d'urgence spéciales et de services d'appui à des programmes bilatéraux.

Ainsi, le montant total des coûts de soutien indirects est de 231 579 376 dollars, calculé comme suit:

CALCUL DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS DE 1996-1997

1996 Dépenses AAP reflétées dans les comptes annuels	107 38
1996 Dépenses financées au moyen des recettes provenant du programme des administrateurs auxiliaires	23 56
1996 Dépenses financées au moyen du recouvrement du coût des services d'appui à des programmes bilatéraux	1 62
1996 Dépenses financées au moyen des soldes des montants recouverts au titre des opérations spéciales	1 25
1997 Allocations au titre du budget AAP	115 14
1997 Allocation des soldes de montants recouverts pendant les exercices précédents	<u>6 14</u>
Total	231 57

26. **Enquête sur la mesure du volume de travail:** En avril et mai 1997, il a été demandé aux membres du personnel du cadre organique et des services généraux affectés aux départements qui fournissent des services de soutien directs aux activités opérationnelles de remplir un questionnaire pour donner des informations sur le pourcentage du temps qu'ils avaient consacré en 1996 à certaines activités importantes, notamment la programmation par pays et la planification, l'achat de produits, le transport international et le transport terrestre, les services de soutien directs, notamment suivi, logistique, évaluation, etc., et les services de soutien indirects. Ils ont aussi été priés de répartir leur temps de travail entre les grandes catégories d'activité du PAM - Développement, Opérations d'urgence, Interventions prolongées de secours et Opérations spéciales - et d'indiquer le temps consacré aux services d'appui à des opérations bilatérales. L'enquête a été semblable à celle menée en avril 1995 et en mai 1996.
27. Tous les fonctionnaires, quelle que soit la source de financement de leurs services, y compris les coûts de soutien directs, ont été invités à remplir le questionnaire. Toutefois, l'analyse des coûts ne porte que sur des fonctionnaires dont les traitements sont financés au titre du budget AAP ou des montants recouverts au

titre des services d'appui à des opérations bilatérales, du programme des administrateurs auxiliaires et des opérations spéciales d'exercices précédents. Le travail des autres fonctionnaires a été évalué séparément dans le contexte de l'analyse des coûts directs et indirects.

28. Au total, 1 273 fonctionnaires du PAM ont rempli le questionnaire en 1997, soit 81,6 pour cent des effectifs susceptibles d'être pris en compte.

PERSONNEL DU PAM AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE SUR LA MESURE DU VOLUME DE TRAVAIL DE 1997

Unité administrative	Participant à l'enquête	Nombre total de postes (1)	Pourcentage ayant rempli le questionnaire
Siège			
Cadre organique/ administrateurs auxiliaires	194	214	80,7%
Consultants/VNU	5	34	11,8%
Services généraux	<u>245</u>	<u>284</u>	86,3%
TOTAL SIÈGE	444	532	83,5%
Bureaux de pays			
Cadre organique	326	345	94,4%
Consultant/VNU	76	109	69,7%
Services généraux	<u>427</u>	<u>575</u>	74,3%
TOTAL BUREAUX EXTÉRIEURS	829	1 029	80,6%
TOTAL PAM	1 273	1 561	81,6%

Note 1 - Postes pourvus au 31 décembre 1996, sauf les postes du Bureau du Directeur exécutif et de la Division des ressources humaines au siège, les postes GS1 à GS3 dans les bureaux extérieurs et les postes de classe D-2 et au-dessus.

29. En 1996, 807 fonctionnaires, soit 82,2 pour cent des effectifs susceptibles d'être pris en compte, avaient répondu au questionnaire. L'échantillon a été élargi de manière à englober tous les agents des services généraux au siège ainsi que les consultants, les VNU et le personnel des bureaux extérieurs et du siège dont les services sont financés au titre des projets. Le nombre de fonctionnaires ayant rempli le questionnaire dépasse largement le minimum requis pour garantir la validité statistique des informations, qui est de 56 pour cent du total des effectifs, et des calculs de fiabilité distincts ont été effectués pour les bureaux de pays et les divisions du siège. Les informations contenues dans tous les questionnaires ont été

—
vérifiées en les comparant à des modèles relatifs aux produits distribués et aux dépenses opérationnelles engagées par les bureaux de pays et par le PAM dans son ensemble. Le pourcentage de questionnaires non valides a été d'environ 2,5 pour cent (siège et bureaux extérieurs).

30. Les informations sur le travail accompli fournies par tous les fonctionnaires du cadre organique et par les agents de la catégorie des services généraux recrutés sur le plan international employés au siège et dans les bureaux de pays ont été pondérées sur la base du coût standard du poste considéré. Pour les agents des services généraux des bureaux de pays, il a été déterminé un traitement moyen pour chaque pays et pour chaque classe qui a ensuite été converti en dollars sur la base des informations tirées de la base de données PERSYS ou communiquées par le PNUD. Pour les consultants, on a pris comme base de calcul chaque traitement mensuel, tel qu'indiqué dans la comptabilité de la Division des ressources humaines du PAM. Pour les Volontaires des Nations Unies, on a utilisé le chiffre moyen utilisé aux fins du budget du PAM communiqué par le Service du budget.
31. Les résultats, pondérés en fonction des traitements, ont été convertis en pourcentage pour chaque catégorie de tâches indiquées par chaque intéressé sur le questionnaire et compilés pour chaque bureau de pays et unité administrative du siège. Les pourcentages ont alors été appliqués aux coûts inscrits au budget de 1996-1997 pour chaque bureau de pays ou unité administrative afin de répartir les coûts entre les principaux programmes et activités. Les administrateurs auxiliaires n'ont pas été inclus dans le calcul vu que leurs traitements sont pris en charge par leurs administrations d'origine, mais les informations recueillies ont été compilées séparément et utilisées pour redistribuer la partie des coûts de soutien indirects imputables au programme d'administrateurs auxiliaires dépassant le taux de 12 pour cent actuellement appliqué pour les coûts de soutien indirects.
32. Un modèle du questionnaire utilisé pour l'enquête et les instructions à suivre pour le remplir figurent aux annexes B et C. Les procédures suivies ont été celles appliquées pour l'Enquête sur la mesure du volume de travail réalisée chaque année par la FAO et les enquêtes entreprises au BIT, à l'UNESCO, à l'ONUDI, au Bureau des services d'appui aux projets de l'ONU, au Département des services d'appui et de gestion pour le développement de l'ONU, au FIDA, à l'UIT et à l'OMS. Elles sont semblables à celles suivies lors des précédentes enquêtes du PAM, en 1993, en 1995 et en 1996. L'on a choisi comme unité de mesure des pourcentages plutôt que des unités spécifiques de temps (heures, jours, mois) pour éviter les problèmes que peuvent poser les différences d'horaires de travail, de jours fériés et de congés entre le siège et les bureaux de pays et entre ces derniers. En outre, l'utilisation de telles unités aurait suscité des problèmes dans la mesure où il aurait fallu pondérer les résultats pour tenir compte du temps que les fonctionnaires passent en congés payés.
33. Répartitions statistiques: Quelques divisions ou unités des divisions du siège du PAM ne fournissent pas directement de services aux projets opérationnels mais appuient, dans le cadre de leurs fonctions, des activités d'autres départements ou bureaux de pays du PAM ou bien fournissent des services de soutien indirects à l'ensemble du programme de travail. Pour ces unités, l'on a considéré qu'un

questionnaire d'enquête n'était pas un moyen approprié pour évaluer efficacement le travail fourni par programme ou par activité.

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

Ressources humaines: Nombre de postes du cadre organique et des services généraux, y compris les consultants, les administrateurs auxiliaires et les VNU. Des statistiques distinctes ont été utilisées pour tenir compte de la différence de la charge de travail des différentes unités de la Division des ressources humaines.

Services de gestion: Les dépenses afférentes au bâtiment du siège ont été allouées sur la base du nombre de mètres carrés utilisables d'espace occupé; les frais de communication ont été alloués sur la base du nombre de lignes téléphoniques assignées au siège; les autres frais généraux du siège ont été répartis en fonction du nombre de fonctionnaires de chaque département du siège; et les frais de voyage ont été imputés sur la base des dépenses encourues en 1996.

Services comptables: Nombre d'opérations comptables traitées sur les systèmes WIS et GLM en 1996. Des statistiques distinctes ont été utilisées pour évaluer le travail des différentes unités de FSFI.

Services financiers: budget. Les tâches budgétaires ont été allouées sur la base du budget et des estimations de dépenses opérationnelles pour 1996-1997. En outre, le budget du Service du budget (FSB) comprend les contributions à d'autres organismes du système des Nations Unies (CFPI, CCQA, etc.), dont chacune a été allouée en fonction de l'unité statistique la mieux appropriée, comme établi dans les analyses multi-institutions.

Services financiers: informatique. Les tâches concernant le réseau informatique local du siège ont été allouées en fonction du nombre de terminaux d'ordinateurs connectés au réseau local et au Centre international de calcul électronique.

Chefs de divisions: Les coûts des bureaux des chefs du Département des opérations et des divisions des ressources, des finances, des ressources humaines et des stratégies et des politiques ont été répartis entre les unités de chacun de ces départements en fonction du nombre de postes autorisés dans le budget de 1996-1997. Les coûts du Bureau du Directeur exécutif et du Bureau de l'inspection et des enquêtes ont été ventilés entre tous les départements en fonction du nombre de postes autorisés. Les crédits ouverts pour la vérification externe des comptes au budget du Bureau du Directeur exécutif ont été alloués sur la base du nombre de transactions comptabilisées en 1996.

Répartition générale: Les coûts des services ci-après ont été répartis entre les grands programmes en fonction de la part qu'ils représentent dans les dépenses effectives de 1996 et dans les dépenses opérationnelles prévues pour 1997:

Secrétariat du Conseil d'administration
 Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord
 Planification stratégique
 Affaires publiques

IV. RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES COÛTS

35. D'après l'analyse, le temps de travail, les coûts effectifs de 1996 et les coûts inscrits au budget de 1997 se répartissent comme suit:

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL VENTILATION DES RESSOURCES AAP PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ

Programme	Analyse de coûts 1997 (Note 2)	Analyse 1997 %	Analyse 1996 %	Analyse 1995 %
Développement	108 353	47,4%	45,6%	45,9%
Opérations d'urgence	64 304	28,2%	31,4%	34,6%
IPS	43 244	18,9%	20,5%	18,7%
Opérations spéciales	4 858	2,1%	1,7%	0,6%
Programme des administrateurs auxiliaires	1 827	0,8%	0,3%	0,2%
Services d'appui à des opérations bilatérales (Note 1)	<u>5 801</u>	2,6%	0,5%	Note 1
Total partiel	228 390	100,0%	100,0%	100,0%
Services directs	3 140			
Autres fonds	<u>48 008</u>			
TOTAL	231 579			

Note 1 - Dans l'analyse de 1995, la proportion du travail imputable à des projets bilatéraux, représentant 7,7 pour cent du total, a été redistribuée aux autres grandes catégories d'activités de sorte que les résultats correspondent aux nouveaux modèles de dotation en ressources et de financement à long terme. Dans l'analyse de 1996, seuls les coûts des services bilatéraux partiels ont été rangés dans cette catégorie.

Note 2 - Ces chiffres ne tiennent pas compte de la réaffectation aux autres catégories d'activités des coûts de soutien indirects des administrateurs auxiliaires en sus du taux de 12 pour cent, comme indiqué à l'appendice A.

36. Calcul des pourcentages: Une fois que les coûts totaux de chaque programme ont été déterminés sur la base de l'analyse des coûts, les résultats ont été divisés par le montant effectif des dépenses opérationnelles de 1996 plus les estimations pour 1997 inscrites au budget (document WFP/EB.3/97/4-A paragraphes 5, 10 (note 2), 11 (note 2) et 13 (note 2)). Les taux ainsi calculés, exprimés en pourcentage des dépenses opérationnelles directes (y compris coût des produits, transport, coûts de TTEM et coûts de soutien directs), sont indiqués ci-après.

**ANALYSE DES COÛTS DU PROGRAMME ALIMENTAIRE
MONDIAL DE 1997**

**TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS
Sur la base du montant effectif de 1996 et du montant projeté pour 1997
des coûts de soutien indirects et des dépenses opérationnelles
(Calculé en pourcentage du total des dépenses opérationnelles et
des dépenses directes afférentes aux projets)**

Catégorie d'activité	Analyse 1997	Analyse 1996	Analyse 1995
Développement	16,9%	13,9%	14,5%
Opérations d'urgence	5,9%	6,0%	4,8%
IPS	7,0%	7,1%	7,2%
Opérations spéciales	5,6%	11,9%	15,3%
Programme des administrateurs auxiliaires (note 1)	12,0%	12,0%	12,0%
Opérations bilatérales - services de transport	12,8%	4,5%	3,1%
Opérations bilatérales - services d'achat	6,8%	4,0%	4,7%
Opérations bilatérales - services mixtes (note 2)	9,0%	4,3%	3,8%
TAUX GLOBAL	9,1%	8,6%	8,1%

Note 1 - Le taux indiqué est fixé par le Conseil d'administration. Les coûts de soutien dépassant ceux calculés sur la base de ce taux sont imputés aux autres programmes sur la base des indications données sur la répartition de leur travail par les administrateurs auxiliaires ayant participé aux enquêtes sur la mesure du volume de travail.

Note 2 - Les taux applicables aux opérations bilatérales sont fondés sur le montant effectif des dépenses opérationnelles de 1996.

37. **Coûts effectifs de 1996:** Indépendamment de la mise à jour des taux calculés sur la base des coûts inscrits au budget de l'exercice biennal 1996-1997, il a été procédé, comme demandé, à un calcul des taux sur la base du montant effectif des coûts de soutien indirects et des dépenses opérationnelles encourues en 1996. Ce processus a été compliqué par le fait que l'année 1996 a été la première année d'application des nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM et que le processus de négociations avec les donateurs et la nécessité de mettre en place de nouveaux systèmes et procédures a entraîné des retards dans la mise en oeuvre de certains nouveaux projets et dans le processus d'approbation du financement des opérations existantes. En outre, nombre des dépenses opérationnelles encourues pendant l'année ont concerné des projets mis en route pendant l'exercice biennal 1994-1995. Ainsi, les dépenses opérationnelles d'une expédition donnée (achat, transport maritime) peuvent être imputées à l'exercice 1994-95 bien que les services d'appui aient pour la plupart été fournis en 1996.
38. Le niveau des dépenses opérationnelles en 1996 a été nettement inférieur au montant prévu, bien que les décaissements au titre des coûts indirects aient été un peu inférieurs seulement au rythme projeté. Du fait des effets conjugués de ces facteurs, les taux calculés sur la base des coûts indirects effectifs pour 1996 sont nettement plus élevés que projetés pour l'exercice biennal 1996-1997. L'on trouvera les calculs détaillés à l'appendice D. Les résultats peuvent être résumés comme suit:

**ANALYSE DES COÛTS DU PROGRAMME ALIMENTAIRE
MONDIAL DE 1997**

TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

**Sur la base du montant effectif des coûts de soutien indirects et
des dépenses opérationnelles de 1996**

**(Calculé en pourcentage du total des dépenses opérationnelles et
des dépenses directes afférentes aux projets)**

Catégorie d'activité	Taux effectif de 1996	Taux approuvé pour 1996
Développement	18,3%	14,5%
Opérations d'urgence	6,5%	4,8%
IPS	7,9%	7,2%
Opérations spéciales	12,2%	15,3%
Programme des administrateurs auxiliaires (note 1)	12,0%	12,0%

Opérations bilatérales - services de transport	12,8%	3,1%
Opérations bilatérales - services d'achat	6,8%	4,7%
Opérations bilatérales - services mixtes	9,0%	3,8%
TAUX GLOBAL	10,1%	8,1%

Note 1 - Le taux indiqué est fixé par le Conseil d'administration. Les coûts de soutien dépassant ceux calculés sur la base de ce taux sont imputés aux autres programmes sur la base des indications données sur la répartition de leur travail par les administrateurs auxiliaires ayant participé aux enquêtes sur la mesure du volume de travail.

39. S'il a été calculé des taux basés sur le montant effectif des coûts de soutien indirects et des dépenses opérationnelles, c'est pour permettre au PAM de fournir aux donateurs l'assurance que les taux appliqués n'avaient pas entraîné de recouvrement excessif des coûts ainsi que pour garantir au Secrétariat et au Conseil d'administration que les recettes provenant du recouvrement des coûts sur la base desdits taux correspondaient au principe du recouvrement intégral des coûts. En fait, les dépenses opérationnelles encourues pendant l'année civile 1996 ayant été peu élevées, les montants recouverts sur la base des taux fixés ont été nettement inférieurs aux coûts effectivement encourus. Cela a été expliqué au Conseil d'administration dans le rapport que le Secrétariat lui a soumis au sujet de l'exécution du budget de 1996 (WFP/EB.A/97/4-B). Les montants effectivement recouverts en 1996 au titre des coûts de soutien indirects n'ont été que de 81,1 millions de dollars du fait que certains des projets réalisés en 1996 étaient des projets relevant des politiques de financement précédentes.

COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS ENCOURUS ET RECOUVRABLES EN 1996

Catégorie d'activité	Dépenses opérationnelles de 1996 (en milliers de dollars)	Taux de recouvrement des coûts de soutien indirects de 1996	Coûts indirects recouvrables de 1996 (Note 1)	Coûts indirects encourus en 1996	Sous (sur) recouvrement
Développement	286 811,0	14,5%	41 587	52 559	10 972
Opérations d'urgence	486 631,0	4,8%	23 358	31 438	8 080
IPS	250 131,0	7,2%	18 009	19 660	1 651
Opérations spéciales	18 516,0	15,3%	2 831	2 270	(561)
Appui à des opérations bilatérales	37 745,0	Divers	1 621	2 781	1 160

Administrateurs auxiliaires	3 254,0	12,0%	390 480	390 480	0
Divers (note 2)	<u>2 190,0</u>		<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Total (note 3)	1 085 27		87 801	109 108	21 300

Note 1 - Les montants recouvrables ne reflètent pas les montants effectivement reçus étant donné que les dépenses opérationnelles de 1996 comprennent des coûts encourus pour des projets financés conformément aux politiques applicables en 1994-1995, qui prévoyaient un taux de recouvrement de cinq pour cent pour les opérations d'urgence et les IPS.

Note 2 - Y compris le Programme d'amélioration de la qualité et le Fonds général.

Note 3 - Le total ne comprend pas les AAP (110 287 dollars) ni les fonds du FMIP et des affaires publiques (3 259 dollars), = 1 196 634 dollars.

40. Les raisons pour lesquelles les dépenses opérationnelles ont été moindres que prévu sont expliquées dans le rapport sur l'exécution du budget de 1996 (WFP/EB.A/4-B).

V. PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

41. Selon les calculs réalisés aux fins de l'analyse des coûts de 1997, le taux applicable au titre du recouvrement des coûts de soutien indirects aux projets de développement est de 16,9 pour cent du total des dépenses opérationnelles (coûts des produits, transport international et intérieur et coûts de soutien directs y compris les articles non alimentaires), soit une hausse de 3,0 pour cent par rapport au taux de 13,9 pour cent calculé sur la base de l'analyse de 1996. Cette augmentation est imputable principalement au fait que les dépenses opérationnelles ont été inférieures de 12,7 pour cent aux projections utilisées dans le budget approuvé pour 1996-1997. Les raisons de cet ajustement ont été expliquées dans le rapport sur l'exécution du budget de 1996 (WFP/EB.A/97/4-B). Selon les projections révisées, les dépenses du PAM afférentes aux projets de développement devraient se stabiliser à un niveau à peu près égal à celui de l'exercice biennal précédent.

DÉPENSES OPÉRATIONNELLES AFFÉRENTES AUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Période	Dépenses afférentes aux projets de développement	Variation d'une année sur l'autre
---------	---	--------------------------------------

(en millions de dollars E.-U.) Note 1

Projections pour 1996-97	656,8	-4,0% (Note 3)
Budget de 1996-97	736,4	+7,1%
Chiffres effectifs de 1994-95	684,3 (Note 2)	-23,1%
Chiffres effectifs de 1992-93	889,4	-10,3%
Chiffres effectifs de 1990-91	991,8	

Note 1- Y compris les dépenses afférentes aux activités entreprises au titre de la Convention relative à l'aide alimentaire, aux activités visant à atténuer les effets des catastrophes et aux articles non alimentaires.

Note 2- Y compris 12,8 millions de dollars de contributions bilatérales à des projets de développement.

Note 3- Pourcentage de variation par rapport à 1994-1995.

42. Le taux a été affecté aussi par une augmentation de 6,1 pour cent du coût des services d'appui aux projets de développement (6,2 millions de dollars), qui sont passés de 102,7 millions de dollars selon l'analyse de 1996 à 108,9 millions de dollars selon l'analyse de 1997. Cette progression a été imputable principalement aux hausses des coûts au siège du PAM, comme suit:

PAM
COMPARAISON DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS
À DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Unité	Analyse 1996 Coûts	Analyse 1997 Coûts	Différence	Pourcentage de variation
Siège	38 583	44 266	5 683	14,7%
Bureaux de pays	62 888	62 669	(218 74)	-,3%
Services d'appui aux organisations	0	1 417	1 417	Nouveaux
Réaffectation au titre de l'appui à des opérations bilatérales	442 330	0	(442 330)	Variation
Réaffectation au titre du programme des administrateurs auxiliaires	<u>755 909</u>	<u>581 599</u>	<u>(174 310)</u>	-23,7%
TOTAL	102 670 486	108 935	6 264	+6,1%

43. Les augmentations enregistrées au siège sont réparties assez également entre les principales divisions et sont dues aux effets conjugués d'économies moindres que prévu sur les traitements, des décaissements des soldes des ressources provenant du recouvrement des coûts concernant les projets financés avant la mise en oeuvre de la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme, le 1er janvier 1996, et d'une réorientation du temps de travail du personnel du Département des opérations vers des activités de développement par suite, notamment, de la modification des procédures de financement des projets et des modalités d'assistance des donateurs.
44. En outre, il avait été prévu, lors des analyses de 1995 et de 1996, que tous les montants perçus par d'autres organismes des Nations Unies (FAO, OIT, OMS et UNESCO) pour la conception et l'examen des projets et l'appui technique seraient imputés aux projets en tant que coûts directs. En réalité, 74 pour cent seulement de ces montants, estimés à 5,3 millions de dollars pour l'exercice biennal 1996-1997, ont pu être imputés directement à des projets. Le solde, soit 1,4 million de dollars, représente le coût des services d'appui technique des projets de développement en général et a été inclus dans le calcul des taux.
45. Selon la méthode suivie pour l'analyse, les coûts de soutien du programme des administrateurs auxiliaires dépassant le taux fixé par les Nations Unies, à savoir 12 pour cent, sont réaffectés aux autres grandes catégories d'activité sur la base du volume de travail indiqué par les administrateurs auxiliaires dans le questionnaire sur la mesure du volume de travail. Or, le temps que les administrateurs auxiliaires ont consacré à des activités de développement, selon l'enquête de 1997, est tombé de 63,5 pour cent à 54 pour cent du total, ce qui a entraîné une diminution du montant pris en compte pour le calcul des taux. En outre, alors que les taux

précédents prenaient en considération une partie des coûts des projets de développement financés au titre d'activités bilatérales, il n'est plus approprié, depuis la mise en oeuvre de la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme, de procéder ainsi.

46. Les donateurs et le Secrétariat seront certainement frappés par l'augmentation projetée des coûts. Toutefois, le Directeur exécutif a déjà adopté un certain nombre de mesures qui devraient avoir un impact positif sur les résultats des futures analyses des coûts, parmi lesquels il convient de citer:

- La fermeture de 13 bureaux de pays dans différentes régions du monde à la fin de 1997. Ces bureaux s'occupaient principalement d'administrer des projets de développement et leur fermeture réduira de plus de 1,5 million de dollars le montant des coûts pris en compte pour le calcul des taux applicables aux activités de développement à l'avenir.
- Le transfert du siège à différents pôles régionaux de certaines des tâches précédemment accomplies par le Département des opérations et la Division des finances et des systèmes d'information. Cette mesure pourra aussi, lorsqu'elle aura été pleinement appliquée, se traduire par des économies substantielles en raison des différences des taux de rémunération des agents des services généraux et d'autres frais de fonctionnement entre le siège et les localités en question.
- Le recours à des administrateurs nationaux pour gérer les bureaux de pays pendant leur dernière année de fonctionnement et, dans certains pays, pour gérer la poursuite d'opérations. Les différences de niveaux de rémunération et d'indemnités auxquelles ont droit les fonctionnaires recrutés sur le plan international et les administrateurs nationaux se traduisent par une économie de plus 65 pour cent.

VI. INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS

47. Selon les calculs réalisés aux fins de l'analyse des coûts de 1997, le taux applicable à cette catégorie d'activités est de 7,0 pour cent des dépenses opérationnelles (coût des produits, transport international et terrestre et coûts de soutien directs), soit une diminution de 0,1 pour cent par rapport au taux de 7,1 pour cent calculé lors de l'analyse de 1996. Cette baisse est due principalement au fait que, selon les estimations, les dépenses opérationnelles devraient être inférieures de 4,1 pour cent aux projections utilisées dans le budget approuvé pour 1996-1997. Les raisons de cet ajustement ont été expliquées dans le rapport sur l'exécution du budget de 1996 (WFP/EB.A/97/4-B). Les projections révisées font apparaître une faible diminution des dépenses afférentes aux IPS par rapport à l'exercice biennal 1994-1995.

—

**DÉPENSES AFFÉRENTES AUX INTERVENTIONS
PROLONGÉES DE SECOURS**

Période	Dépenses afférentes aux IPS (en millions de dollars E.-U.) (Note 1)	Variation d'une année sur l'autre
Projections pour 1996-97	625,0	-1,0% (Note 3)
Budget de 1996-97	652,3	+3,2%
Chiffres effectifs de 1994-95	632,2 (Note 2)	-15,6%
Chiffres effectifs de 1992-93	748,9	-53,1%
Chiffres effectifs de 1990-91	489,0	

Note 1- A l'exclusion des montants versés au titre des services d'appui des organisations, soit quatre pour cent en 1993 et cinq pour cent en 1995.

Note 2- Y compris 160,5 millions de dollars au titre de projets IPS financés par des ressources bilatérales et des OUS.

Note 3- Pourcentage de variation par rapport à 1994-1995.

48. Ce taux a été affecté aussi par une diminution de 5,7 pour cent, soit 2,6 millions de dollars, des coûts de soutien aux IPS, qui sont tombés de 46,2 millions de dollars selon l'analyse de 1996 à 43,6 millions de dollars selon l'analyse de 1997. Cette diminution a été due principalement aux réductions significatives des coûts affectés aux IPS au niveau des bureaux de pays, comme suit:

PAM
COMPARAISON DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS
AUX INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS

Unité	Analyse 1996 Coûts	Analyse 1997 Coûts	Différence	Pourcentage de variation
Siège	26 026	26 625	599 161	2,3%
Bureaux extérieurs	20 052	16 618	(3 435)	-17,1%
Réaffectation au titre de l'appui à des opérations bilatérales	(Note 1)	0	0	Variation
Réaffectation au titre du programme des administrateurs auxiliaires	<u>153 132</u>	<u>338 790</u>	<u>185 658</u>	+119,4%
TOTAL	46 230	43 582	(2 648)	+5,7%

Note 1 - L'analyse de 1996 comportait une réaffectation des coûts de soutien indirects aux projets bilatéraux, en fonction du type d'activité considérée, afin de tenir compte des changements qu'entraînerait la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme.

49. La diminution des coûts des bureaux extérieurs est due à la cessation, à la suspension temporaire ou à la réduction de l'ampleur des IPS réalisées dans plusieurs pays, qui a entraîné une diminution du volume des vivres distribués ainsi que de la charge de travail des bureaux extérieurs. Il s'agit notamment du projet régional réalisé au Libéria, du projet de secours aux réfugiés afghans au Pakistan ainsi que des projets réalisés en Angola, au Maroc, au Mozambique, au Soudan, au Malawi, en El Salvador et au Mexique. Selon l'enquête sur la mesure du travail, la réduction de la charge de travail représentée par les IPS, dans la plupart de ces pays, s'est traduite par une augmentation des activités de développement entreprises qui reflète les efforts déployés par le PAM pour appliquer une approche intégrée de programmation par pays fondée sur des activités tendant à assurer un continuum entre les secours d'urgence, les interventions prolongées de secours et les activités de développement.

VII. OPÉRATIONS D'URGENCE

50. L'analyse des coûts de 1997 parvient à un taux de recouvrement des coûts de soutien indirects pour les opérations d'urgence égal à 5,9 pour cent du total des dépenses opérationnelles (valeur des produits, transport international et intérieur et

coûts de soutien directs), soit une diminution de 0,1 pour cent par rapport au taux de six pour cent calculé lors de l'analyse de 1996. Cette diminution est imputable essentiellement au fait que les dépenses opérationnelles estimatives sont inférieures de 5,5 pour cent aux projections utilisées dans le budget approuvé pour l'exercice biennal 1996-1997. Les raisons de cet ajustement ont été expliquées dans le rapport sur l'exécution du budget de 1996 (WFP/EB.A/97/4-B). Les projections révisées reflètent une légère diminution des dépenses afférentes aux opérations d'urgence par rapport à l'exercice biennal 1994-1995.

PAM
DÉPENSES AFFÉRENTES AUX OPÉRATIONS D'URGENCE

Période	Dépenses afférentes aux opérations d'urgence/CII (en millions de dollars E.-U.) (Note 1)	Variation d'une année sur l'autre
Projections pour 1996-97	1 101,0	-8,4% (Note 3)
Budget de 1996-97	1 165,8	+11,3%
Chiffres effectifs de 1994-95	1 314,4 (Note 2)	-16,0%
Chiffres effectifs de 1992-93	1 133,5	+216,0%
Chiffres effectifs de 1990-91	358,7	

Note 1- A l'exclusion des montants versés au titre des services d'appui des organisations, soit quatre pour cent en 1993 et cinq pour cent en 1995.

Note 2- Y compris 280,4 millions de dollars au titre de projets d'opérations d'urgence financés par des ressources bilatérales et des OUS.

Note 3- Pourcentage de variation par rapport à 1994-1995.

51. Ce taux a été affecté aussi par une diminution de 8,6 pour cent, soit 6,1 millions de dollars, des coûts de soutien aux opérations d'urgence, qui sont tombés de 70,5 millions de dollars selon l'analyse de 1996 à 64,4 millions de dollars selon l'analyse de 1997. Cette diminution a été due principalement aux réductions significatives des coûts affectés aux opérations d'urgence au niveau du siège, comme suit:

PAM
COMPARAISON DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS
AUX OPÉRATIONS D'URGENCE

Unité	Analyse 1996 Coûts	Analyse 1997 Coûts	Différence	Pourcentage de variation
Siège	49 943	45 101	(4 832)	-9,7%
Bureaux extérieurs	20 320	19 201	(1 119)	-5,5%
Réaffectation au titre de l'appui à des opérations bilatérales	(Note 1)	0	0	Variation
Réaffectation au titre du programme des administrateurs auxiliaires	<u>249 312</u>	<u>123 341</u>	(125 971)	-50,9%
TOTAL	70 513	64 422	(6 091)	+8,6%

Note 1 - L'analyse de 1996 comportait une réaffectation des coûts de soutien indirects aux projets bilatéraux, en fonction du type d'activité considérée, afin de tenir compte des changements qu'entraînerait la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme.

52. La réduction des coûts au siège est due à la fois au fait que certains coûts du Département des opérations précédemment financés au titre des coûts indirects le sont désormais au titre des coûts de soutien directs, que les coûts de l'équipe d'intervention rapide ont été moindres que prévu et que la charge de travail du Service des affaires publiques et d'autres sections de la Division des ressources et des relations extérieures a changé. Comme dans le cas de la réduction des coûts des IPS au niveau des bureaux extérieurs, le temps de travail économisé a été réorienté vers des activités de développement plutôt que de se traduire par une réduction nette des dépenses. La réduction des coûts des bureaux extérieurs semble refléter aussi une réorientation des activités en faveur des opérations spéciales depuis que la définition des projets relevant de la nouvelle catégorie est entrée en vigueur en 1996.
53. Un autre élément qui affecte le taux applicable aux opérations d'urgence est le grand nombre de projets réalisés dans des pays où le PAM n'a pas de bureaux financés au titre du budget AAP. En 1996, les dépenses opérationnelles afférentes à des projets relevant d'opérations d'urgence (RAIU) dans ces pays se sont montées à 182 101 815 dollars, soit 37,4 pour cent des dépenses totales.
54. Comme toutes les dépenses afférentes aux activités des bureaux extérieurs concernant ces projets sont financées au titre des coûts de soutien directs, le total des coûts de soutien indirects s'en trouve considérablement réduit. Par exemple, si les coûts des services d'appui fournis par les bureaux extérieurs n'étaient divisés que par la partie des dépenses afférentes aux opérations d'urgence dans les pays où le PAM a des bureaux financés au titre du budget AAP, le taux moyen aurait été supérieur de 0,8 pour cent.

VIII. OPÉRATIONS SPÉCIALES

55. L'analyse des coûts de 1997 parvient, pour les opérations spéciales (OS), à un taux de recouvrement des coûts de soutien indirects de 5,6 pour cent du total des dépenses opérationnelles (coûts de soutien directs, y compris matériel et travaux contractuels de construction), soit 6,3 pour cent de moins que le taux de 11,9 pour cent calculé lors de l'analyse de 1996. Cette diminution est due principalement au fait que, selon les estimations, les dépenses opérationnelles ont dépassé de 174,5 pour cent les projections utilisées dans le budget approuvé pour l'exercice 1996-1997, augmentation compensée par une augmentation de 57,3 pour cent des coûts de soutien indirects.
56. Comme cette catégorie d'activité a été créée par la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme, l'année 1996 a été la première année pendant laquelle cette catégorie a été effectivement appliquée. Pendant l'exercice biennal 1994-1995 et les exercices précédents, les coûts afférents aux opérations spéciales étaient imputés principalement aux opérations d'urgence spéciales (OUS), aux opérations bilatérales et, dans certains cas, aux coûts de TTEM. L'augmentation des coûts est due pour la plus large part à une réimputation des coûts de ces autres catégories d'activités.

IX. SERVICES D'APPUI À DES OPÉRATIONS BILATÉRALES

57. Jusqu'à l'exercice biennal 1994-1995, la catégorie des services d'appui à des opérations bilatérales comprenait les contributions versées par des donateurs pour la réalisation par le PAM de projets comportant toute la gamme de services (transport, achat, suivi et logistique). Selon la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme, les contributions de ce type sont considérées comme des contributions multilatérales à emploi spécifique, et les dépenses correspondantes sont imputées à la catégorie d'activité appropriée (développement, opérations d'urgence, interventions prolongées de secours et opérations spéciales). Le PAM fournit maintenant aux donateurs des services partiels - services d'achat et/ou de transport - sur la base d'un recouvrement intégral des coûts de soutien directs et indirects. Une gamme complète de services d'appui aux opérations bilatérales est fournie pour des projets non exécutés par le PAM, le taux de recouvrement des coûts de soutien perçu variant selon le programme dont il s'agit.
58. Les taux calculés lors des analyses des coûts de 1995 et de 1996 étaient fondés sur les résultats des enquêtes sur la mesure du volume de travail, eux-mêmes basés sur le travail accompli l'année précédente. L'analyse de 1996 a par conséquent reflété

le travail effectué en 1995, avant que ne changent les modalités de financement des opérations bilatérales. L'analyse de 1997 est fondée sur le travail accompli en 1996, lequel comprend également le soutien fourni à certains projets financés en 1995 mais ayant donné lieu à des décaissements en 1996. Néanmoins, la majeure partie du travail reflété dans l'analyse a porté sur des projets entrepris dans le cadre de la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme. La modification du concept des services bilatéraux offerts s'est traduite par une augmentation significative des coûts de soutien indirects ainsi que du volume de travail, laquelle se trouve reflétée dans les taux suivants.

TAUX APPLICABLES AUX SERVICES D'APPUI À DES OPÉRATIONS BILATÉRALES

Service	Analyse de 1997	Analyse de 1996	Analyse de 1995
ACHATS	6,8%	4,0%	3,1%
TRANSPORT	12,8%	4,5%	4,7%
ACHATS ET TRANSPORT	9,0%	4,3%	3,8%

59. Ces taux ont été affectés aussi par la contraction substantielle des dépenses afférentes aux projets bilatéraux, qui sont tombés de 182,5 millions de dollars pendant l'exercice biennal 1994-1995 (à l'exclusion des montants dus au PAM) à un montant estimé à 53 millions de dollars en 1996-1997. En outre, ces taux, qui sont fondés sur des coûts moyens, ont bénéficié d'un nombre substantiel de grands projets bilatéraux d'exercices biennaux précédents. En 1996, il n'y a eu que huit projets pour lesquels les décaissements ont dépassé un million de dollars, et, pour la plupart des projets, les dépenses ont été inférieures à 250 000 dollars. Or, les petits projets appellent souvent un soutien indirect aussi important que les grands et, de ce fait, le taux moyen augmente.

X. SURCROÎTS DE COÛTS

60. La politique de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM stipule que, pour assurer un recouvrement intégral des coûts, les donateurs qui versent des contributions multilatérales à emploi spécifique et qui demandent des services spécialisés doivent payer l'intégralité du surcroît de coûts représenté par la prestation de ces services. Ces derniers sont notamment la présentation de rapports spécialisés, la tenue d'états financiers individualisés, un suivi spécialisé, etc. Lorsqu'un donateur demande des services supplémentaires spécifiques, l'unité administrative qui doit les fournir doit estimer le temps de travail requis, et le

surcroît de coûts représenté par ce travail doit être inclus dans la contribution du donateur.

61. Lors de l'analyse des coûts de 1995, l'on a calculé des taux journaliers et mensuels pour différentes catégories de personnel. Ces taux comprenaient les dépenses directes de personnel (calculées sur la base des coûts standards), une part proportionnelle des autres coûts directs (fournitures, communications, etc.) de l'unité administrative intéressée ainsi qu'une part des coûts indirects du PAM calculée sur la base des résultats de l'analyse des coûts. Ces taux ont été mis à jour comme suit sur la base de l'analyse de 1997. Les taux applicables au personnel des bureaux de pays de la catégorie des services généraux ont été calculés par pays et par région et communiqués au Secrétariat pour qu'il puisse les appliquer.

Catégorie	Taux mensuel 1995	Taux mensuel 1997	Taux journalier 1995 (note 1)	Taux journalier 1997 (note 1)
Cadre organique siège	16 552	15 098	903	884
Services généraux siège	8 661	7 552	472	442
Cadre organique bureaux de pays	16 035	17 730	875	1 038

Note 1 - En 1995, le taux journalier était fondé sur 220 jours de travail en moyenne par an. En 1997, ce chiffre a été ramené à 205 jours, conformément aux informations fournies par le PERSYS et à la formule utilisée par la FAO pour calculer son taux "Readi-Reckoner".

XI. PRÉPARATION ANTICIPÉE

62. Lors des réunions du Groupe de travail formel sur la politique de dotation en ressources et de financement à long terme ainsi que du CPA et du Conseil d'administration, les membres ont manifesté le souhait de disposer de données quantifiées concernant l'avantage que peut représenter le fait d'avoir dans un pays où il surgit une situation d'urgence un bureau du PAM s'occupant principalement d'activités de développement. Si un tel avantage était réel, le Secrétariat et le Conseil d'administration pourraient envisager de transférer toute ou partie de sa valeur des coûts de soutien indirects des projets de développement aux coûts de soutien indirects des opérations d'urgence afin de tenir compte de l'avantage que représente le fait d'être "prêt" à réagir. Plusieurs approches différentes peuvent être appliquées pour évaluer un tel avantage, et notamment les suivantes:
- Coûts encourus: Détermination du coût effectif des services qui contribuent à faire en sorte qu'un bureau de pays soit "prêt", par exemple dans des domaines comme la prévention des catastrophes, la préparation anticipée,

l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies de constitution de stocks de produits, etc.

- b) Coûts de soutien directs évités: Estimation des coûts de soutien directs et indirects qui peuvent être évités, particulièrement au cours des premières étapes d'un projet, grâce à la présence d'un bureau du PAM dans un pays où surgit une situation d'urgence.
- c) Evaluation: Affectation d'une valeur théorique, sans rapport avec les coûts encourus ou évités, mais jugée raisonnable par l'organe directeur, au titre d'avantages comme une réduction possible des besoins opérationnels, une intervention plus rapide ou un impact à long terme plus marqué sur les populations bénéficiaires.

63. **Coûts encourus**: L'enquête sur la mesure du volume de travail réalisée en 1997 a fait apparaître que les bureaux de pays du PAM réalisent un certain nombre d'activités tendant à préparer les bureaux et les gouvernements des pays hôtes à être prêts à faire face à des situations d'urgence. Lors de l'analyse des coûts, l'on a ensuite déterminé les dépenses encourues par le PAM pour réaliser ces activités. La partie des coûts inclus dans le calcul du taux de recouvrement des coûts de soutien indirects aux projets de développement est la suivante:

Préparation aux catastrophes	559 397
Utilisation des produits (40%)	1 328 424
Préparation de plans de secours	<u>329 617</u>
Total	2 217 438

64. L'impact qu'aurait un transfert de ces coûts des projets de développement aux opérations d'urgence serait le suivant:

	Taux calculé	Variation	Taux révisé
Activités de développement	16,7%	-0,3%	16,4%
Opérations d'urgence	5,2%	+0,2%	5,4%

65. **Coûts évités**: Une autre méthode pouvant être utilisée ou un autre élément pouvant être pris en compte pour quantifier l'avantage qu'offre le fait d'avoir sur place un bureau de pays prêt à faire face à une situation d'urgence consisterait à déterminer si l'existence d'un tel bureau a pour effet de réduire le pourcentage des coûts de soutien directs encourus pour des opérations d'urgence. Dans le cas du PAM, il faudrait pour cela déterminer si l'existence dans le pays d'un bureau financé au moyen du budget AAP et s'occupant principalement d'administrer les

activités de développement contribue sensiblement à réduire les coûts de soutien directs encourus pour administrer une opération d'urgence dans le pays.

66. Après avoir passé en revue les coûts de soutien directs de 1996 et les montants imputés aux opérations d'urgence spéciales (OUS) en 1994-1995, l'on a considéré qu'il ne serait pas approprié d'inclure les dépenses qui seraient financées en tant qu'"articles non alimentaires" plutôt qu'au moyen du budget AAP dans les coûts des bureaux de pays s'occupant principalement ou exclusivement d'activités de développement. L'on a pris en compte dans l'analyse:
- Toutes les dépenses afférentes aux opérations spéciales d'urgence pendant l'exercice biennal 1994-1995, à l'exception de l'autorisation logistique d'urgence et d'un fonds spécial pour l'Afghanistan.
 - Tous les coûts de soutien directs des projets financés au titre de la RAIU et des IPS en 1996.
 - Tous les budgets des projets devant être réalisés en 1997 au titre des opérations d'urgence et des IPS approuvées du 1er janvier au 30 juin 1997.
67. Pour chacun des projets réalisés pendant cette période, le total des dépenses encourues au titre d'éléments pouvant être considérés comme des coûts de soutien directs autres que les services de consultants et de matériel (traitements du personnel, frais de voyage, frais de bureau et frais de fonctionnement des véhicules) a été divisé par le total des dépenses opérationnelles afférentes aux projets, ce qui a donné un pourcentage. Les pourcentages applicables aux projets réalisés dans des pays où le PAM a un bureau permanent ont alors été comparés à ceux des projets réalisés dans des pays où le bureau du PAM était exclusivement financé au moyen des fonds alloués aux projets (Etats nouvellement indépendants, ex-Yougoslavie et République démocratique populaire de Corée). Les résultats de ces calculs ont été les suivants:

**Opérations d'urgence et IPS: coûts de soutien directs
en pourcentage des dépenses opérationnelles**

	1994-1995	1996	Budgets 1997
Bureau financé au moyen du budget AAP	3,9%	5,6%	5,8%
Bureau non financé au moyen du budget AAP	5,2%	4,0%	5,3%
Moyenne pour tous les bureaux	4,1%	5,2%	5,5%

68. Les chiffres indiqués reflètent les moyennes pour tous les projets entrepris dans le cadre d'opérations d'urgence et d'IPS pendant les périodes correspondantes. Des

différences significatives ont été constatées entre les projets des deux groupes, mais les résultats n'ont pas fait apparaître de corrélation notable entre le montant des coûts de soutien directs et l'existence dans le pays d'un bureau financé au moyen du budget AAP. Pour la période 1994-1995, le pourcentage moyen des coûts de soutien directs par rapport aux dépenses opérationnelles a apparemment été nettement plus faible dans les pays où il existait des bureaux financés au moyen du budget AAP que dans ceux où il n'y en avait pas. En 1996 et 1997, cependant, une telle relation n'a pas été constatée. Une raison en est sans doute une augmentation générale du niveau de dépenses, probablement liée au passage de l'ancien système de financement des OUS au moyen de ressources provenant des dépenses opérationnelles au nouveau système prévu par la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme, qui prévoit un financement coordonné de tous les types de coûts afférents à un projet, qu'il s'agisse des dépenses opérationnelles ou des coûts de soutien directs ou indirects.

69. Il est probable que, selon l'ancienne méthode de financement, les coûts de soutien directs, dans les pays où il existait des bureaux financés au moyen du budget AAP, n'étaient souvent pas intégralement financés au titre des OUS, alors que tel était le cas dans les pays où la seule tâche du PAM était d'administrer l'opération d'urgence. Le fait que les pourcentages ont été plus faibles en 1994-1995 est peut-être imputable au fait non pas que les coûts étaient moindres mais plutôt qu'ils n'étaient pas intégralement couverts, et l'augmentation des coûts de soutien directs dans les pays où il existait des bureaux financés au moyen du budget AAP enregistrés en 1996 et 1997 s'explique peut-être par le principe de recouvrement intégral des coûts prévu par la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme.
70. **Approche d'évaluation (non comptable):** Les méthodes décrites sont conformes aux principes essentiels utilisés dans le cadre de la politique de dotation en ressources et de financement à long terme pour établir les taux de recouvrement des coûts indirects dans la mesure où elles consistent à quantifier l'impact spécifique de certaines activités sur le montant des coûts de soutien indirects imputables aux activités de développement et aux opérations d'urgence. Le PAM voudra peut-être envisager d'évaluer l'avantage qu'est le fait d'être prêt au moyen d'approches autres que celles utilisées pour l'analyse des coûts.
71. La valeur de cet avantage a été discutée avec plusieurs ONG qui s'occupent d'opérations d'urgence et, après avoir passé en revue les méthodes qu'elles appliquent pour calculer leurs coûts indirects, il n'a pas pu être identifié d'organisations non gouvernementales ou de gouvernements qui ajustent spécifiquement le taux de recouvrement des coûts indirects afférents à des projets de développement pour tenir compte de l'avantage (calculé ou supposé) que serait le fait d'avoir sur place un bureau prêt à faire face à une situation d'urgence. Plusieurs arguments pertinents ont néanmoins été évoqués lors de ces discussions ainsi que des entretiens avec des fonctionnaires du PAM:
- L'existence d'un bureau sur place, même si elle n'entraîne pas d'économies identifiables de coûts, peut permettre à l'Organisation de faire face plus rapidement à la situation que s'il n'y avait pas eu d'infrastructure en place. Il est concevable que la rapidité initiale de l'intervention influe sur la longueur

et la portée d'un projet en contribuant à atténuer les perturbations qu'entraîne immédiatement une catastrophe naturelle ou autre. Une réaction plus rapide peut également sauver des vies humaines et réduire l'impact que la catastrophe a sur la santé à long terme des populations sinistrées.

- L'existence d'un bureau doté d'experts qui puissent aider le pays à concevoir et appliquer des politiques de constitution de stocks stratégiques de produits et autres articles nécessaires en périodes d'urgence devrait avoir un impact positif sur les articles à réunir, l'infrastructure à mettre en place et l'assistance à obtenir de l'extérieur lorsqu'il survient une catastrophe.
72. Bien que ces arguments paraissent raisonnables, il serait presque impossible d'en établir le bien-fondé au moyen des méthodes comptables suivies pour l'analyse des coûts et il serait à la fois difficile et onéreux d'essayer de quantifier avec exactitude la valeur de cet avantage, si tant est qu'il en existe un. Le Cabinet David M. Griffith and Associates n'a pas l'expérience de ce type d'évaluation. Le Secrétariat et le Conseil d'administration voudront peut-être approfondir ces questions ou bien fixer une valeur théorique pour l'avantage que l'existence de bureaux sur place peut avoir du point de vue de ces opérations d'urgence en se fondant sur les coûts calculés, à savoir 0,3 pour cent des dépenses opérationnelles afférentes aux activités de développement, montant qui serait majoré d'un élément acceptable pour les donateurs afin de refléter la valeur attribuée à cet avantage.

XII. INCIDENCES SUR LES COÛTS DES CONTRIBUTIONS MULTILATÉRALES ET DES CONTRIBUTIONS MULTILATÉRALES À EMPLOI SPÉCIFIQUE

73. Dans la décision par laquelle il a approuvé les taux de recouvrement à appliquer aux coûts de soutien indirects en 1997, le Conseil d'administration a demandé que l'analyse des coûts de 1997 tende notamment à évaluer l'impact des contributions multilatérales. En conséquence, il a de nouveau été procédé à une évaluation des différences du volume de travail des différents départements du PAM qui ont à administrer des contributions multilatérales et des contributions multilatérales à emploi spécifique. L'analyse a été compliquée par la difficulté qu'il y a eu à déterminer ce qu'il faut entendre par contributions multilatérales dans le contexte de la politique de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM.
74. La politique de dotation en ressources et de financement à long terme adoptée par le CPA (paragraphe 8 a) du document 40/5) précise qu'une contribution doit être considérée comme multilatérale si

“le PAM détermine le projet ou l'opération du PAM pour laquelle la contribution sera utilisée et comment elle le sera et si le donateur accepte les rapports présentés au Conseil d'administration comme suffisants au regard de ses propres besoins.”

Dans le projet de Règlement financier du PAM, une contribution multilatérale est définie comme étant:

“une contribution dont le PAM décide de la destination (programme de pays ou activités du PAM) et de l’utilisation; elle peut également désigner une contribution apportée en réponse à un appel lancé par le PAM pour une opération spécifique. En pareils cas, le donateur convient qu’il se satisfera des rapports présentés au Conseil.”

75. Pour l’essentiel, les rapports financiers du PAM correspondent apparemment à la définition donnée dans le projet de Règlement financier, et c’est celle-ci qui a été suivie aux fins de l’analyse des coûts de 1997. Les comptes annuels du PAM pour 1996 font apparaître la répartition ci-après des contributions entre les principaux programmes.

Contributions reçues par le PAM en 1996
(en milliers de dollars E.-U.)

Catégorie d'activité	Contributions multilatérales	Contributions multilatérales à emploi spécifique	Exercice précédent	Total des contributions	Pourcentage des contributions multilatérales	Pourcentage des contributions multilatérales à emploi spécifique
Développement	166 047,1	16 644,1	140 730,	323 471	90,9%	9,1%
Opérations d'urgence (RAIU)	132 038,1	261 198,1	180 261,	573 497	33,6%	66,4%
IPS	127 366,1	142 316,1	64 992,	334 674	47,2%	52,7%

Note 1 - Les pourcentages ont été calculés non comprises les contributions reçues en 1996 mais annoncées lors d'exercices précédents étant donné qu'elles ne sont pas soumises à la politique de dotation en ressources et de financement à long terme.

76. La modification de la définition des contributions multilatérales dans la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme s'est traduite par une variation significative du dosage des contributions, particulièrement pour les opérations d'urgence et les IPS, dans le cas desquelles les montants considérés comme des contributions multilatérales conformément aux définitions employées avant 1996 auraient été modestes. Il conviendrait, à ce stade, d'éclaircir certaines divergences d'interprétation en ce qui concerne ces définitions et d'autres questions liées à la classification des contributions. Si une distinction financière est établie dans les coûts indirects recouverts selon la catégorie dans laquelle un don est classé, il faudra que tous les intéressés, qu'il s'agisse des fonctionnaires du PAM ou des représentants des donateurs, en aient la même interprétation.
77. Lors de l'analyse des coûts de 1996, il a été calculé que les contributions multilatérales à emploi spécifique destinées à des activités de développement supposaient pour le PAM des coûts supplémentaires de 1,7 million de dollars, qui n'avaient pas à être encourus dans le cas de contributions multilatérales. Ce calcul était fondé sur le volume de travail réalisé pendant le premier semestre de 1996 et ne tenait pas compte des contributions aux IPS et à la RAIU. L'analyse des coûts soulignait qu'il était à supposer qu'une proportion significative du volume de travail indiqué était peut-être liée à la mise en oeuvre de la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme plutôt qu'à des activités de caractère continu.
78. Sur la base des résultats de l'enquête sur la mesure du volume de travail réalisée en 1997 et des discussions qui ont eu lieu avec les représentants des départements dont le volume de travail est affecté par la nature des contributions reçues, l'on a constaté que le volume de travail avait changé à des égards importants. Dans une certaine mesure, ce changement a été dû à l'utilisation d'une définition plus large

qui inclut dans la catégorie des contributions multilatérales les contributions versées à la suite des appels lancés par le PAM. Pour 1997, le surcroît de travail a été identifié comme suit:

Mobilisation de ressources: Les contributions multilatérales à emploi spécifique supposent un travail supplémentaire dans la mesure où les propositions doivent être élaborées comme spécifié par le donateur pour ce qui est du pays bénéficiaire, du projet ou de l'opération, et du volume et de la nature des produits. En outre, toute modification concernant l'utilisation faite d'une contribution multilatérale à emploi spécifique doit être approuvée par le donateur, ce qui signifie que des propositions et des documents supplémentaires doivent lui être communiqués.

Programmation des ressources: Dans le cas des contributions multilatérales, le PAM peut affecter la contribution au projet ou à l'opération visant à répondre aux besoins les plus pressants et modifier l'utilisation des contributions si une contribution à emploi spécifique est versée pour un projet déterminé. Dans le cas des contributions multilatérales à emploi spécifique, le PAM doit soumettre aux donateurs des propositions détaillées concernant la façon dont les produits et les contributions en espèces seront utilisés, par pays et par projet. Des propositions semblables doivent être élaborées s'il devient nécessaire de modifier l'utilisation faite d'une contribution.

Rapports aux donateurs: Selon les procédures actuellement applicables en la matière, les donateurs qui versent des contributions multilatérales ne reçoivent que les informations communiquées dans les rapports récapitulatifs du PAM sur les différentes catégories d'activités ou opérations. Les donateurs qui versent à la suite des appels lancés par le PAM des contributions considérées comme multilatérales reçoivent actuellement un rapport sur l'utilisation de leurs contributions spécifiques. Au cours du troisième trimestre de 1997, il sera mis en place un nouveau système de rapports aux donateurs selon lequel des rapports spécifiques devront être présentés au sujet de chaque projet de développement et chaque IPS aux opérations d'urgence. Ces rapports comporteront des informations concernant expressément les contributions multilatérales à emploi spécifique ainsi que des informations sur les contributions multilatérales globales pour tous les donateurs qui ont versé des contributions pour la réalisation du projet considéré pendant la période visée par le rapport.

79. Sur la base de ces activités et des informations concernant le volume du travail effectué fournies lors de l'enquête de 1997, et compte tenu de la définition des contributions multilatérales figurant dans le projet de Règlement financier, il a été procédé aux calculs ci-après pour essayer de déterminer le surcroît de coûts que les contributions multilatérales à emploi spécifique représentent pour le PAM.

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

Surcroît de coûts entraîné par les contributions multilatérales à emploi spécifique

	Développement	IPS	Opérations d'urgence
Pourcentage des dépenses opérationnelles	0,1%	0,2%	0,1%
Pourcentage à imputer aux dépenses opérationnelles financées au moyen de contributions multilatérales à emploi spécifique	1,0%	0,4%	0,2%
Pourcentage à porter au crédit des dépenses opérationnelles financées au moyen de contributions multilatérales	0,1%	0,3%	0,3%

80. Le résultat du calcul apparaît comme un montant qui pourrait être porté au crédit des contributions multilatérales ou au débit des contributions à emploi spécifique. Dans ce cas également, l'approche utilisée suit la méthodologie de l'analyse des coûts et tend à calculer uniquement les coûts effectivement encourus tels qu'identifiés au moyen de l'enquête sur la mesure du volume de travail en pourcentage des dépenses opérationnelles, vu que telles sont les méthodes que nous connaissons. L'on peut cependant attribuer d'autres valeurs aux contributions purement multilatérales, par exemple l'avantage qu'elles ont de simplifier le processus de programmation, ce qui permet aux produits de parvenir plus rapidement à leurs destinataires, et d'améliorer la qualité des projets grâce à une répartition plus régulière des ressources. Toutefois, la définition actuelle des contributions multilatérales est fort large et nombre de contributions rangées dans cette catégorie ne répondent pas à la définition traditionnelle de contributions multilatérales non liées et non assorties de conditions quant à leur utilisation, et versées d'avance. Nombre d'entre elles exigent la présentation de propositions aux donateurs et permettent à ces derniers de participer à la prise de décisions, si tant est qu'il ne faille pas obtenir leur accord, lorsque des contributions sont réaffectées et sont assujetties à certaines restrictions. Si le PAM souhaite aller plus loin dans ce type d'évaluation, il serait essentiel d'adopter une définition précise.

XIII. CLASSEMENT DES COÛTS DIRECTS ET INDIRECTS

81. Dans la résolution par laquelle il a approuvé les taux à appliquer aux coûts de soutien indirects en 1997, le Conseil d'administration a demandé que l'analyse des coûts de 1997 approfondisse l'analyse du classement des coûts directs et indirects. Dans l'analyse de 1996, il a été procédé à un examen détaillé des méthodes de

budgetisation et de comptabilisation appliquées par quatre bureaux de pays du PAM, et l'on a passé en revue les définitions utilisées par les autres organismes des Nations Unies et les ONG qui avaient participé à des analyses des coûts afin de déterminer l'approche suivie pour le financement des projets internationaux de développement et de secours. Dans l'analyse de 1997, cette étude a été élargie afin de déterminer quelle était l'approche utilisée par le PAM au siège pour préparer les budgets des coûts de soutien directs des projets et comment les coûts de soutien directs avaient été comptabilisés en 1996.

82. Pour déterminer comment le PAM devrait classer ses dépenses, il faut aussi prendre en considération l'approche actuellement appliquée au calcul des taux de recouvrement des coûts de soutien indirects. Conformément à la politique de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM, les coûts des services d'appui fournis à tous les projets de développement ainsi qu'aux opérations d'urgence, aux interventions prolongées de secours et aux opérations spéciales entrepris par le PAM sont financés au moyen de deux mécanismes. Les services financés au titre du budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes (AAP) sont imputés aux donateurs sur la base des taux de recouvrement des coûts de soutien indirects calculés pour chacune des catégories d'activités du PAM. Tous les coûts de soutien non financés au titre du budget AAP, y compris les traitements du personnel, les frais de fonctionnement des bureaux, l'achat de matériel, les services de consultants, les frais de voyage et les fournitures et matériels autres que denrées alimentaires nécessaires aux projets sont imputés au budget des projets ou des activités opérationnelles dont il s'agit en tant que coûts de soutien directs.
83. Cette approche a été retenue de sorte que le PAM dispose d'un mécanisme fiable pour financer son budget AAP dans le cadre de la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme. Toutefois, son application limite la souplesse avec laquelle doivent être définis les coûts directs ou indirects étant donné que la partie des coûts considérés comme indirects ne peut pas dépasser le montant fixé dans le budget AAP de l'exercice biennal. Le PAM, dans une plus grande mesure que les autres organismes du système des Nations Unies, contrôle les dépenses afférentes aux services d'appui aux programmes et aux services de gestion. Il a adopté une politique de croissance nulle, en termes réels, de ses dépenses AAP et a établi une corrélation directe entre les dépenses AAP et le volume des produits livrés.
84. En 1996, le financement des coûts de soutien directs et indirects a, d'une manière générale, donné les résultats envisagés dans le nouveau modèle de dotation en ressources et de financement à long terme. L'approche appliquée pour financer les dépenses du Secrétariat, à Rome, et celles des bureaux de pays présente néanmoins un certain nombre de différences:

Services d'appui du siège: Les dépenses afférentes au personnel et à l'infrastructure du siège sont financées presque exclusivement au titre du budget AAP. En 1996, toutefois, 16 postes du Département des opérations, principalement des postes de responsables des opérations et d'agents des services généraux affectés aux services d'appui à un projet, ont été financés par imputation directe sur les budgets de projet. En outre, les coûts des services de consultants et agents temporaires recrutés pour des services d'appui aux projets

au siège ont été imputés au budget des projets et financés au titre des coûts de soutien directs.

Services d'appui des bureaux extérieurs: Dans le cas des projets de développement, les coûts afférents aux services d'appui directs des bureaux extérieurs sont, à de rares exceptions près, limités aux fournitures et matériels autres que denrées alimentaires affectés aux projets, comme semences et matériel agricole, et aux services fournis par d'autres organismes des Nations Unies (OIT, DSAGD, FAO et UNESCO) pour apporter un appui technique à des projets spécifiques. Tous les services de personnel et services d'appui administratif sont fournis par les bureaux de pays financés au titre du budget AAP.

Dans le cas des **interventions prolongées de secours (IPS), des opérations spéciales et des opérations d'urgence**, le financement des services d'appui fournis par les bureaux extérieurs varie beaucoup d'un pays à un autre et d'une opération à une autre. Dans un certain nombre de pays où sont menées des opérations d'urgence et des IPS de faible envergure, les coûts des services de personnel et des services d'appui administratif des bureaux extérieurs seront financés intégralement au titre des coûts de soutien indirects. Dans d'autres, comme dans le cas des opérations dans les Etats nouvellement indépendants et dans l'ex-Yougoslavie, tous les coûts des bureaux extérieurs, y compris le coût des services du Directeur de pays et du bureau, sont financés au titre des coûts de soutien directs, sans aucun financement au titre du budget AAP. Le plus souvent, toutefois, les coûts des services d'appui des bureaux extérieurs sont financés à la fois au titre du budget AAP pour les services de personnel et l'infrastructure des bureaux de pays, et au titre des services de soutien directs qui sont imputés directement au budget du projet considéré.

85. Les activités et les types de dépenses financés au titre du budget AAP et des coûts de soutien directs varient beaucoup d'un bureau de pays à un autre. Dans la majorité des pays, particulièrement dans ceux où les seules activités réalisées sont des projets de développement, l'intégralité des traitements du personnel et des dépenses de fonctionnement des bureaux de pays est financée au titre des AAP. Dans d'autres, le budget AAP peut n'être utilisé que pour couvrir le traitement du Directeur de pays. Cela signifie que, dans certains pays où sont réalisées des activités relevant de différentes catégories d'activités, l'intégralité des coûts des services de financement, d'achat et de logistique est imputée au budget AAP tandis que, dans d'autres, tous ces coûts peuvent être imputés directement aux budgets des projets.
86. Dans un grand nombre de pays, le PAM réalise des activités relevant de deux catégories d'activités ou plus (Développement, IPS, Opérations d'urgence et Opérations spéciales) et, souvent, plusieurs projets différents d'une même catégorie. Lorsque le budget AAP du bureau de pays n'a pas été suffisant pour financer intégralement les services de personnel dans des domaines comme la logistique, les finances ou les achats, les services de ces agents sont imputés directement aux budgets des projets au moyen de différents mécanismes qui devraient être appliqués uniformément.
87. Le plus facile, pour veiller à ce qu'il soit appliqué une approche cohérente dans les modalités de financement des coûts selon qu'ils sont directs ou indirects

consisterait à définir tous les services qui ne sont pas liés exclusivement à un projet comme étant des services indirects qui seraient financés au titre du budget AAP. Toutefois, les limites imposées à l'augmentation des AAP et la relation qui a été établie entre celle-ci et le volume des produits livrés font que cette solution serait difficile à appliquer. Elle pourrait en outre n'être pas souhaitable vu qu'elle aurait pour effet d'accroître considérablement les taux de recouvrement des coûts de soutien indirects du PAM. Sur la base des coûts de soutien directs effectifs de 1996 et des coûts encourus dans le cadre des opérations d'urgence spéciales en 1994-1995, le budget AAP devrait sans doute être relevé de plus de 50 millions de dollars et les taux de recouvrement des coûts indirects de soutien applicables aux opérations d'urgence et aux IPS devraient être relevés de 40 pour cent pour pouvoir introduire un tel changement.

88. Il ne semble ni utile, ni approprié, de modifier le concept fondamental consacré par la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme, à savoir que les coûts indirects sont égaux aux AAP, en tout cas jusqu'à ce que le Conseil d'administration ait eu la possibilité d'évaluer et d'examiner les différents mécanismes de dotation en ressources et de financement. Néanmoins, il importe que la distinction entre coûts de soutien directs et coûts de soutien indirects soit aussi claire que possible. Par conséquent, l'approche recommandée, sur la base des pratiques suivies par les autres organismes des Nations Unies et par les ONG internationales pour imputer les coûts aux projets selon qu'ils sont directs ou indirects, est la suivante:

COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS: Les services indirects comprendraient ceux de tous les agents des unités administratives du siège, des pôles régionaux et des bureaux de pays qui réalisent des tâches (direction exécutive, appui à la gestion des ressources humaines, finances, planification et formulation des politiques, relations avec les donateurs et avec le public et gouvernance) d'appui au PAM ou à une de ses catégories d'activités dans leur ensemble plutôt qu'à des projets spécifiques. Cette catégorie engloberait les dépenses d'entretien, de location et de communications des bureaux de pays et des bureaux de région. Les coûts de tous ces services continueraient d'être financés au moyen du recouvrement des coûts de soutien indirects, selon les pourcentages fixés.

COÛTS DE SOUTIEN DIRECTS: Les services directs comprendraient essentiellement deux catégories d'appui aux projets et aux opérations:

- **Imputations directes:** Coûts qui sont encourus exclusivement pour un projet, y compris fournitures et matériels autres qu'articles non alimentaires destinés aux projets; traitements des agents recrutés sur les plans international et local, des VNU et des consultants recrutés pour le suivi et l'évaluation des projets et l'appui technique et frais de voyage connexes; location et entretien des bureaux de pays desservant un projet. Ces coûts seraient imputés directement au compte établi pour le projet.
- **Imputations au titre de l'appui opérationnel:** Coûts des services fournis par les agents du siège, d'un pôle régional et d'un bureau de pays spécifiquement pour un projet déterminé, y compris évaluation, vérification de comptes, traitement des rapports des bureaux extérieurs, services des responsables des opérations, services

d'appui technique et utilisation des véhicules du bureau de pays, à l'exclusion de ceux achetés pour un projet ou une opération et utilisés exclusivement à cette fin. Ces coûts seraient imputés aux budgets des projets sur la base d'un taux couvrant les coûts directs des traitements (journaliers ou mensuels), selon la durée et le type du service fourni.

89. L'introduction d'un mécanisme d'imputation directe aux projets de services actuellement financés surtout au moyen du budget AAP aurait plusieurs avantages:
- Ce mécanisme libérerait un certain volume de ressources AAP et permettrait au PAM de financer de manière uniforme les services de soutien indirects de tous ses bureaux de pays.
 - Certains services du siège et des bureaux de pays ne sont imputés aux projets que lorsqu'ils sont effectivement fournis. Cela donne aux directeurs de projet un plus grand contrôle sur les budgets de ces derniers et impose une certaine "discipline du marché" aux prestataires de services.
 - Les taux de recouvrement applicables aux coûts de soutien indirects pourraient être réduits dans la mesure où des activités actuellement financées au titre des AAP seraient imputées directement aux projets au titre de l'appui opérationnel.
 - Ce mécanisme permettrait de gérer le financement de services spécifiques en faisant en sorte qu'à la fois le taux appliqué au service considéré et le coût de celui-ci soient transparents pour l'administration, les donateurs et le personnel des projets. Si le taux devenait excessif par suite du volume ou du manque d'efficacité des activités, cela apparaîtrait immédiatement à tous les usagers des services et à l'administration du PAM.
 - Ce mécanisme renforcerait la maîtrise des coûts dans la mesure où l'administration (siège, bureaux de région et bureaux de pays) saurait immédiatement quand les utilisateurs des projets ne suffiraient pas pour financer un service.
 - En imputant le coût de services comme évaluation, vérification des comptes, achat, transport et suivi, en tant que coûts de soutien directs plutôt que d'appliquer le taux de recouvrement des coûts de soutien indirects, qui est une moyenne globale, le coût réel des services apparaît plus clairement et peut être évalué par comparaison avec l'avantage escompté du projet.
90. Plusieurs ONG internationales ainsi que différentes organisations gouvernementales et non gouvernementales des Etats-Unis utilisent des systèmes de ce type. Depuis plusieurs années, la FAO finance une proportion significative des coûts de son Service de l'évaluation (PBEE) en les imputant directement aux projets et elle a récemment introduit des systèmes d'imputation des services d'appui technique aux projets de coopération technique. En outre, la FAO et plusieurs autres organismes imputent aux projets des services comme l'établissement de rapports, la traduction et l'impression, en fonction du volume des services effectivement fournis. La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge impute actuellement presque tous les coûts de

ses services d'appui opérationnel aux projets au moyen d'un tel système et a éliminé le système d'imputation des coûts de soutien indirects de base.

91. L'on trouvera à l'appendice E un classement suggéré qui montre comment un tel système pourrait fonctionner au PAM. L'inclusion de certaines tâches selon qu'elles sont exclusivement ou partiellement indirectes est fondée sur les résultats de l'enquête sur la mesure du volume de travail de 1997. Les unités administratives qui ont déclaré fournir aux projets des services de soutien directs substantiels ont été classées sous la rubrique de l'appui aux opérations même si leurs tâches ne seraient pas toutes imputées comme indiqué.
92. Les unités dont les tâches sont indiquées comme étant pleinement indirectes continueraient d'être financées par application des taux de recouvrement fixés pour chacune des grandes catégories d'activités (Développement, IPS, Opérations d'urgence, Opérations spéciales et Services d'appui à des opérations bilatérales). La partie indirecte des tâches indiquée comme étant partiellement directe serait également financée de cette façon.
93. Les services de ces unités seraient considérés comme des services partiellement indirects dans la mesure où il s'agirait notamment de dépenses d'administration ou de services qui ne se prêtent pas à une répartition statistique ou à d'autres formes d'imputation directe. La partie indiquée comme directe serait imputée mensuellement aux budgets des projets sur la base du nombre de jours de service fournis sur la base d'un taux mensuel calculé individuellement pour refléter les coûts moyens de chaque unité ou les tonnes de produits livrés, en fonction du travail effectivement accompli chaque mois.
94. **Projets de développement:** Si une telle approche est appliquée, il est recommandé d'y englober toutes les catégories d'activités du PAM, y compris les activités de développement. Cela pourrait réduire considérablement le taux applicable aux coûts de soutien indirects mais il faudrait que les coûts des services d'appui opérationnels soient imputés directement aux budgets des projets.
95. **Calcul des taux:** Les taux pourraient être calculés dans le cadre du processus budgétaire. Il est recommandé que les taux englobent tous les coûts de l'unité administrative dont il s'agit. Ce montant serait divisé par le nombre estimatif d'unités de services (indirects et directs) qui seraient fournis pour parvenir à un taux moyen. Par exemple, les coûts inscrits au budget du Bureau de l'évaluation (OEDE) seraient divisés par le nombre estimatif de journées de service que les fonctionnaires du cadre organique pourraient accomplir chaque année (nombre total de jours moins jours de congé, formation et temps consacré à l'administration de l'unité), ce qui donnerait un taux journalier moyen qui ne serait appliqué qu'aux services fournis directement à des projets.
96. **Application dans les bureaux de pays:** A l'heure actuelle, le coût des services logistiques et des achats est déjà réparti, dans un certain nombre de bureaux de pays, sur la base du tonnage de produits livrés ou d'autres paramètres. L'approche recommandée institutionnaliserait cette formule et l'étendrait à tous les bureaux.
97. L'application de systèmes de ce type prend un certain temps étant donné qu'il faut préparer des procédures, mettre en place un système comptable, calculer des taux et former les fonctionnaires à leur application. La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge a étendu l'introduction d'un tel

—
système sur plusieurs années, différentes catégories de services venant s'ajouter à l'appui opérationnel à des intervalles divers. En outre, il faudrait étudier en détail les incidences budgétaires et financières de telles mesures.

98. Les systèmes de ce type doivent être conçus de telle sorte que le Secrétariat et les donateurs puissent suivre l'intégralité du coût des services, aussi bien direct qu'indirect, d'appui opérationnel aux projets. Ainsi, le transfert de certains coûts de la catégorie des services indirects à celle des imputations directes n'entraînerait pas, globalement, d'augmentation des coûts imputables aux projets.

XIV. RÉSUMÉ

99. Le cabinet David M. Griffith and Associates, Ltd. considère comme un privilège la possibilité d'avoir pu collaborer avec le Secrétariat et l'organe directeur du PAM à la mise en oeuvre de la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme. A son avis, le PAM dispose désormais d'un mécanisme de financement de ses coûts de soutien des projets qui est individualisé à chaque catégorie d'activité, complètement transparent et fondé sur des projections exactes. Aucun autre organisme des Nations Unies et, à notre connaissance, aucune ONG s'occupant de projets de développement et de secours ne disposent d'un tel mécanisme. Celui-ci, même s'il peut parfois apparaître comme lourd et excessivement complexe, pourra peut-être, à long terme, contribuer à éviter au PAM les sérieux problèmes de trésorerie et déficits budgétaires qui ont empoisonné les prestataires de services d'aide au développement et de secours au cours des dix dernières années.
100. Nous tenons à remercier le Secrétariat et les fonctionnaires du PAM de leur coopération et de leur concours. Nous nous félicitons de ce que le Secrétariat se propose d'entreprendre cette année un examen complet des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM et nous sommes prêts à lui fournir toute l'assistance qui pourra être requise.

ABRÉVIATIONS

AAP	Budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes du PAM
BSP	Bureau des services d'appui aux projets de l'ONU
CCQA	Comité consultatif pour les questions administratives de l'ONU
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CIC	Centre international de calcul électronique de Genève
CII	Compte d'intervention immédiate
CPA	Comité des politiques et des programmes d'aide alimentaire
DAH	Département des affaires humanitaires de l'ONU
DSAGD	Département des services d'appui et de gestion pour le développement de l'ONU
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMIP	Programme d'amélioration de la gestion financière du PAM
FSB	Service du budget du PAM
FSFA	Unité de la comptabilité du Service des finances du PAM
FSIS	Sous-Division de l'appui aux systèmes du PAM
GS	Agent des services généraux
HR	Division des ressources humaines du PAM
OIT	Organisation internationale du Travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OUS	Opération d'urgence spéciale
PERSYS	Système d'administration du personnel de la FAO
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RAIU	Réserve alimentaire internationale d'urgence
RD	Service de la gestion des ressources du PAM
REA	Service de la mobilisation des ressources pour les Amériques, l'Asie et l'Australie
REE	Service de la mobilisation des ressources pour l'Europe, l'Afrique et le

Moyen-Orient —

- UIT Union internationale des télécommunications
UNESCO Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
VNU Volontaires des Nations Unies
WIS Système d'information du PAM

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL**APPENDICE A****ANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997****CALCUL DES COÛTS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS**

DESCRIPTION	DÉPENSES EFFECTIVES DE 1996 TIRÉES DES COMPTES ANNUELS PLUS ESTIMATIONS DE 1997	COÛTS DE SOUTIEN	ALLOCATION DE COÛTS DE SOUTIEN DES ADM. AUX.	MONTANT AJUSTÉ DES COÛTS DE SOUTIEN	TAUX
PROJETS DE DÉVELOPPEMENT	643 000 000	108 353 557	587 689	1 089 941 246	16,94%
INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS	625 000 000	43 244 143	342 338	43 586 481	6,97%
OPÉRATIONS D'URGENCE	1 101 000 000	64 304 848	124 635	64 429 483	5,85%
PROJETS BILATÉRAUX	50 840 000	5 801 353	13 171	5 814 524	11,44%
OPÉRATIONS SPÉCIALES	88 000 000	4 858 970	20 682	4 879 652	5,55%
ADMINISTRATEURS AUXILIAIRES (NOTE 1)	6 160 000	1 827 714	-1 088 514	739 200	12,00%
FONDS GÉNÉRAL, NETQ, FMIP	0	48 008	0	48 008	0,00%
TOTAL	2 514 000 000	228 438 593	0	228 438 593	9,09%
AAP ET RECOUVREMENT DES DÉPENSES DES AGENCES D'EXERCICES PRÉCÉDENTS	231 579 378	0	0	0	
SERVICES TECHNIQUES D'ORGANISMES DES NATIONS UNIES (NOTE 2)	0	3 140 783	0	3 140 783	
TOTAL GÉNÉRAL	2 745 579 378	231 579 376	0	231 579 376	

NOTE 1 - LES DÉPENSES AFFÉRENTES AUX ADMINISTRATEURS AUXILIAIRES QUI DÉPASSENT LE TAUX DE 12 POUR CENT SONT RÉPARTIES
SUR LA BASE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LA MESURE DU VOLUME DE TRAVAIL.

NOTE 2 - REPRÉSENTE LA PART INCLUSE DANS LES AAP MAIS À IMPUTER AUX COÛTS DE SOUTIEN DIRECTS DES PROJETS.

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
ÉCARTS DE COÛT	-454 856	-475 856	-281 160	-59 673	-15 799	-48 889	-9 774	-407	-1 346 414
DIRECTEUR EXÉCUTIF	1 535 705	997 141	662 212	119 880	89 758	63 013	4 804	1 132	3 473 645
VÉRIFICATION INTERNE DES COMPTES	836 430	731 941	613 417	162 711		254 725	0	0	2 599 224
ÉVALUATION	1 648 799	751 439	673 308	0		68 938	1 352 900	0	4 495 384
INSPECTION ET ENQUÊTES	380 807	227 293	159 789	28 292	21 189	14 704	1 180	89	833 343
TOTAL, BUREAU DU DIRECTEUR EXÉCUTIF	4 401 741	2 707 814	2 108 726	310 883	110 947	401 380	1 358 884	1 221	11 401 596
DIRECTEUR DE LA DIV. DES RES. HUMAINES	837 841	738 521	453 204	68 761	93 917	54 554	4 259	455	2 251 512
DIV. DU RECRUTEMENT ET DES AFFECTATIONS	1 222 790	1 213 823	710 117	98 707	152 951	88 055	9 238	712	3 496 393
UNITÉ DE LA FORMATION	1 336 394	797 519	560 704	99 290	74 220	51 359	4 143	322	2 923 951
SOUS-DIVISION DU PERSONNEL (RELATIONS ET SOUTIEN)	735 032	703 475	431 570	66 796	105 640	58 047	1 916	481	2 102 957
PLANIFICATION ET ÉVOLUTION DES CARRIÈRES	185 216	110 563	77 727	13 777	10 336	7 204	573	45	405 441
TOTAL, RESSOURCES HUMAINES	4 317 273	3 563 901	2 233 322	347 331	437 064	259 219	20 129	2 015	11 180 254
DIRECTEUR DE LA DIV. DES RES. ET REL. EXT.	162 197	268 520	163 816	31 582	0	39 438	0	0	665 553
MOB. RESSOURCES, AMÉRIQUES, AUSTRALIE ET	888 207	733 208	565 009	387 119	5 636	132 697	0	0	2 711 876

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
ASIE									
SERVICE DES AFFAIRES PUBLIQUES	1 072 941	1 864 143	1 097 757	0	0	87 587	0	0	4 122 428
SECRETARIAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET AFFAIRES INTERORGANISATIONS	1 570 616	2 728 812	1 606 943	0	0	128 213	0	0	6 034 584
MOB. RESSOURCES, EUROPE, MOYEN-ORIENT, AFRIQUE	567 834	684 629	454 671	108 323	0	180 739	0	0	1 996 196
BUREAU DE GENÈVE	67 081	397 920	152 675	56 682	0	217 980	0	0	892 338
BUREAU DE TOKYO	37 790	151 158	151 158	0	0	37 789	0	0	377 895
BUREAU DE L'AMÉRIQUE DU NORD	513 934	875 909	420 249	0	0	9 969	0	0	1 820 061
TOTAL, DIV. DES RES. ET DES REL. EXT.	4 880 600	7 704 299	4 612 278	583 706	5 636	834 412	0	0	18 620 931
DIRECTEUR DE LA DIV. DES STRATÉGIES ET DES POLITIQUES	267 778	220 089	126 654	3 360	3 101	1 996	0	0	622 978
SERVICES DES POLITIQUES	817 688	596 840	341 548	4 921	10 420	0	0	0	1 771 417
SOUS-DIVISION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	57 596	100 068	58 928	4 467	0	4 701	0	0	225 760
GESTION DU CHANGEMENT	16 309	28 335	16 686	1 265	0	1 331	0	0	63 926
TOTAL, STRATÉGIES ET POLITIQUES	1 159 371	945 332	543 816	14 013	13 521	8 028	0	0	2 684 081

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
DIRECTEUR DE LA DIV. DES SERVICES DE GESTION	78 290	118 925	57 436	9 451	2 198	8 916	947	54	276 217
SERVICE ADMINISTRATIF	3 889 994	4 322 930	2 575 264	445 644	160 280	410 562	57 869	4 606	11 867 149
SÉCURITÉ	160 936	73 839	57 328	10 245	1 314	3 113	0	0	306 775
ACHAT	548 885	1 350 294	653 227	237 325	0	0	0	0	2 789 731
GRUPE DES VOYAGES	138 793	318 057	81 765	8 338	2 540	25 120	2 732	35	577 380
								0	
TOTAL, SERVICES DE GESTION	4 816 898	6 184 045	3 425 020	711 003	166 332	447 711	61 548	4 695	15 817 252
SOUS-DIRECTEUR EXÉCUTIF	2 493 319	634 927	449 568	56 439	41 555	57 652	794 619	4 036	4 532 115
SERVICE DE LA PROGRAMMATION	1 127 944	574 604	476 896	50 119	9 872	54 422	0	0	2 293 857
SERVICE DE SOUTIEN TECHNIQUE	2 657 647	1 784 603	679 876	19 259	64 195	0	618 332	0	5 823 912
DIRECTEUR DE LA DIV. DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE	188 832	483 250	240 027	46 572	0	56 073	0	0	1 014 754
SOUS-DIV. DE L'ASSURANCE ET DES AFFAIRES JURIDIQUES	574 625	927 539	497 157	65 731	0	20 084	0	0	2 085 136
SERVICE DE LA LOGISTIQUE	331 064	2 258 893	1 156 882	114 353	0	523 338	0	0	4 384 530
SERVICE DU TRANSPORT MARITIME	914 138	1 431 886	569 583	133 553	0	0	0	0	3 049 160
SOUS-DIV. DU FRET (ANALYSE ET SOUTIEN)	197 767	564 111	307 194	154 047	0	62 750	0	0	1 285 869
RÉGION ASIE	1 246 879	815 302	644 525	231 791	28 115	11 661	0	0	2 978 273
RÉGION AFRIQUE	3 231 132	2 982 584	2 205 633	38 895	64 510	186 885	0	0	8 709 639

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
RÉGION AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	1 888 054	225 599	30 865	0	14 655	3 552	0	0	2 162 725
RÉGION MÉDITERRANÉE, MOYEN-ORIENT ET CEI	1 010 730	841 697	614 586	23 984	2 600	231 731	0	0	2 725 328
TOTAL, OPÉRATIONS	15 862 131	13 524 995	7 872 792	934 743	225 502	1 208 148	1 412 951	4 036	41 045 298
DIRECTEUR DE LA DIV. DES FINANCES ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION	359 351	423 091	229 121	62 285	12 396	41 216	2 296	1 480	1 131 236
SERVICE DU BUDGET	1 114 979	1 007 226	587 356	90 800	28 536	75 052	11 320	1 236	2 916 505
SERVICE DES FINANCES	616 082	682 253	344 367	158 872	21 435	100 440	2 468	3 627	1 929 544
UNITÉ DE LA COMPTABILITÉ	358 837	1 077 456	619 755	398 799	39 726	173 614	1 106	4 317	2 673 610
UNITÉ DES PAIEMENTS	465 689	515 216	311 660	187 980	28 836	160 578	2 725	9 568	1 682 252
SOUS-DIV. DES FINANCES (BUREAUX DE PAYS)	873 512	286 548	177 276	20 186	7 306	7 926	0	0	1 372 754
SERVICE DES SYSTÈMES D'INFORMATION	1 078 996	1 317 148	720 072	138 519	48 696	115 103	10 975	3 569	3 433 078
SOUS-DIV. DU DÉV. DES SYSTÈMES	331 172	601 451	241 404	53 095	35 632	35 460	1 870	3 672	1 303 756
SOUS-DIV. DE L'APPUI AUX SYSTÈMES	1 282 622	1 404 879	820 083	145 501	45 349	131 763	14 162	2 835	3 847 194
PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE LA GESTION FINANCIÈRE	19 098	40 706	14 497	3 539	2 742	2 246	72	289	83 189
TÉLÉCOMMUNICATIONS	1 153 688	1 352 912	800 121	135 035	34 256	141 930	12 058	1 696	3 631 696
SOUS-DIV. DES SERVICES CENTRAUX DE GESTION DE L'INFORMATION ET DES STATISTIQUES	388 998	532 655	344 027	21 237	0	0	0	0	1 286 917

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
BASE DE DONNÉES ET ADMINISTRATION	131 642	180 258	116 423	7 187	0	0	0	0	435 510
TOTAL, SYSTÈMES FINANCIERS	8 174 666	9 421 799	5 326 162	1 423 035	304 910	985 328	59 052	32 289	25 727 241
CHARGES: AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES	1 417 035			0			214 201	0	1 631 236
RECOUVREMENT SERVICES BILATÉRAUX D'EXERCICES PRÉCÉDENTS (1996)	51 376	-42 959	-32 538	-25 522	-1 882	-10 315	-52	-139	-62 031
RECOUVREMENT ADM. AUX.	16 107	3 901	2 295	341	528	357	35	3	23 567
RECOUVREMENT OUS D'EXERCICES PRÉCÉDENTS (1996)	343 409	488 062	276 538	54 966	6 108	67 628	19 648	553	1 256 912
RECOUVREMENT SERVICES BILATÉRAUX D'EXERCICES PRÉCÉDENTS (1997)	1 642 384	1 484 487	820 802	254 368	59 221	74 458	4 152	3 757	4 343 629
ÉCART	-2 507	-1 668	-444	8	3 080	1 548	-2	-15	0
ALLOCATION DE LA PART DES BUREAUX DE RÉGION ET DE PAYS	-941 781	-404 418	-282 184	-158 273	-9 136	-3 559	0	0	-1 799 352
RO/CO									
TOTAL, AUTRES SERVICES DU SIÈGE	2 526 023	1 527 405	784 469	125 888	57 919	130 117	237 982	4 159	5 393 961
TOTAL SIÈGE	45 683 847	45 103 734	26 625 425	4 390 929	1 306 032	4 225 454	3 140 772	48 008	130 524 200
								0	

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
ÉQUIPE D'INTERVENTION RAPIDE	439 296	685 911	307 393	11 758	5 141	66 864	11	0	1 516 374
MONTANTS NON ALLOUÉS AUX BUREAUX DE PAYS	101 992	146 264	48 087	10 721	397	17 265	0	0	324 726
ALLOCATION DE LA PART DES BUREAUX DE RÉGION ET DE PAYS	941 781	404 418	282 184	158 273	9 136	3 559	0	0	1 799 352
MONTANTS NON ALLOUÉS DES BUREAUX DE PAYS	1 483 069	1 236 593	637 664	180 752	14 674	87 688	11	0	3 640 452
BOTSWANA	163 344	0	0	0	0	0	0	0	163 344
BURUNDI	40 805	519 129	0	0	4 521	22 662	0	0	587 117
COMORES	279 044	0	0	0	0	0	0	0	279 044
DJIBOUTI	165 841	122 149	233 344	32 144	0	41 788	0	0	595 266
ÉRYTHRÉE	728 784	0	0	0	0	0	0	0	728 784
ÉTHIOPIE	1 618 045	842 250	1 071 593	26 004	0	53 815	0	0	3 611 707
KENYA	1 105 321	1 256 271	750 145	0	40 779	136 151	0	0	3 288 667
LESOTHO	769 758	337 226	0	0	18 228	0	0	0	1 125 212
MADAGASCAR	1 586 357	75 040	37 695	10 696	42 955	525	0	0	1 753 268
MALAWI	1 351 584	1 253 855	58 969	79 179	9 413	15 504	0	0	2 768 504
MAURICE	45 131	0	0	0	0	0	0	0	45 131
MOZAMBIQUE	1 449 855	1 633 014	516 382	89 135	5 265	67 322	0	0	3 760 973
RWANDA	0	1 216 527	0	0	0	0	0	0	1 216 527
SOMALIE	541 311	920 510	0	0	0	20 004	0	0	1 481 825

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
SOUDAN	978 304	1 976 581	421 608	80 980	0	51 930	0	0	3 509 403
SWAZILAND	19 241	104 021	6 621	553	0	0	0	0	130 436
TANZANIE	595 680	608 592	0	0	0	37 246	0	0	1 241 518
OUGANDA	642 617	609 474	876 465	61 453	6 674	40 280	0	0	2 236 963
ZAMBIE	562 076	433 440	82 544	26 370	3 546	0	0	0	1 107 976
ZIMBABWE	70 233	385 023	38 997	0	0	0	0	0	494 253
TOTAL, AFRIQUE DE L'EST ET AFRIQUE AUSTRALE	12 713 331	12 293 102	4 094 363	406 514	131 381	487 227	0	0	30 125 918
BARBADE	6 018	0	0	0	0	0	0	0	6 018
BOLIVIE	1 570 451	0	0	0	0	0	0	0	1 570 451
BRÉSIL	396 805	0	0	0	1 784	0	0	0	398 589
COLOMBIE	944 460	0	23 522	0	0	0	0	0	967 982
COSTA RICA	95 478	0	0	0	0	0	0	0	95 478
CUBA	446 789	96 750		10 176	0	0	0	0	553 715
RÉP. DOMINICAINE	830 016			0	0	0	0	0	830 016
ÉQUATEUR	877 519	15 539		0	0	0	0	0	893 058
SALVADOR	1 065 389	20 302		0	0	0	0	0	1 085 691
GUATEMALA	1 122 089	81 898	52 873	0	5 048	0	0	0	1 261 908

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
GUYANA	232 897			0	0	0	0	0	232 897
HAÏTI	883 417	246 921		9 123	25 591	0	0	0	1 165 052
HONDURAS	1 243 140			0	0	0	0	0	1 243 140
JAMAÏQUE	733 686			0	1 397	0	0	0	735 083
MEXIQUE	194 911		91 390	0	0	0	0	0	286 301
NICARAGUA	1 163 703	9 352	18 583	0	7 314	0	0	0	1 198 952
PANAMA	144 828			0	0	0	0	0	144 828
PARAGUAY	43 095			0	0	0	0	0	43 095
PÉROU	1 529 840			0	4 603	0	0	0	1 534 443
TOTAL, AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	13 524 531	470 762	186 368	19 299	45 737	0	0	0	14 246 697
AFGHANISTAN	0	0	834 663	0	0	0	0	0	834 663
ALGÉRIE	0	7 406	80 733	0	0	0	0	0	88 139
ÉGYPTE	1 165 359	0	0	0	27 801	0	0	0	1 193 160
GÉORGIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PALESTINE	368 437	217 128	0	0	0	0	0	0	585 565
IRAN	0	0	533 740	0	0	4 684	0	0	538 424

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
IRAQ	0	301 756	0	0	0	0	0	0	301 756
JORDANIE	610 268	26 955	0	0	0	0	0	0	637 223
LIBAN	447 798	0	0	0	0	0	0	0	447 798
MAROC	865 432	0	0	0	24 839	0	0	0	890 271
PAKISTAN	2 516 822	190 817	549 610	256 884	0	0	0	0	3 514 133
SYRIE	1 127 125	0	0	0	0	0	0	0	1 127 125
TUNISIE	583 451	0	0	0	0	0	0	0	583 451
TURQUIE	0	420 003	0	0	0	0	0	0	420 003
YÉMEN RÉP.	1 088 826	293 042	205 574	0	0	0	0	0	1 587 442
TOTAL, MÉDITERRANÉE, MOYEN-ORIENT ET EUROPE	8 773 518	1 457 107	2 204 320	256 884	52 640	4 684	0	0	12 749 153
BANGLADESH	4 213 946	0	255 785	0	25 624	0	0	0	4 495 355
BHOUTAN	488 889	270 019	0	0	0	0	0	0	758 908
CAMBODGE	49 069	0	158 531	169 854	0	0	0	0	377 454
RECouvreMENT DU KAMPUCHÉA	16 432	141 251	3 307 012	15 682	2 681	0	0	0	3 483 058
CHINE	1 785 715	49 490	0	0	18 350	0	0	0	1 853 555

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
INDE	2 953 165	0	0	0	0	0	0	0	2 953 165
INDONÉSIE	325 346	80 754	0	0	9 518	0	0	0	415 618
LAOS	0	310 543	0	0	0	0	0	0	310 543
NÉPAL	724 621	126 046	503 005	74 120	24 854	0	0	0	1 452 646
PHILIPPINES	46 471	21 077	11 940	28 164	0	0	0	0	107 652
SRI LANKA	496 924	134 255	249 361	69 023	0	0	0	0	949 563
THAÏLANDE	6 895	35 242	34 477	0	0	0	0	0	76 614
VIET NAM	1 456 108	66 842	15 509	0	12 407	0	0	0	1 550 866
TOTAL, ASIE ET PACIFIQUE	12 563 581	1 235 519	4 535 620	356 843	93 434	0	0	0	18 784 997
ANGOLA	139 404	833 763	727 880	18 622	0	53 917	0	0	1 773 586
BÉNIN	730 214	35 761	84 081	16 921	5 233	0	0	0	872 210
BURKINA FASO	983 501	68 380	171 379	0	0	0	0	0	1 223 260
CAP-VERT	637 657	0	0	0	0	0	0	0	637 657
RÉP. CENTRAFRICAINE	676 283	38 930	83 173	117 614	0	0	0	0	916 000
TCHAD	1 191 663	38 885	0	0	0	0	0	0	1 230 548
CAMEROUN	1 013 746	0	0	0	0	0	0	0	1 013 746
CONGO	40 092	75 796	0	0	0	0	0	0	115 888
CÔTE D'IVOIRE	758 388	52 348	1 065 486	0	13 607	0	0	0	1 889 829

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
GUINÉE	32 102	0	0	0	0	0	0	0	32 102
GAMBIE	574 434	4 166	0	0	0	0	0	0	578 600
GHANA	580 529	132 493	312 466	0	0	0	0	0	1 025 488
GUINÉE-BISSAU	604 128	0	0	0	22 821	0	0	0	626 949
GUINÉE	656 463	30 618	568 388	0	4 536	0	0	0	1 260 005
LIBÉRIA	0	0	940 490	0	0	0	0	0	940 490
MAURITANIE	556 255	337 996	107 122	22 940	39 224	0	0	0	1 063 537
MALI	1 388 724	0	234 376	0	0	0	0	0	1 623 100
NAMIBIE	52 231	0	0	0	0	0	0	0	52 231
NIGER	1 103 198	0	21 088	0	21 775	0	0	0	1 146 061
SAO TOMÉ-ET-PRINCIPE	224 569	18 871	204 324	0	10 260	0	0	0	458 024
SÉNÉGAL	1 324 717	2 175	77 706	0	66 360	0	0	0	1 470 958
SIERRA LEONE	215 951	647 851	0	0	0	0	0	0	863 802
TOGO	34 946	53 990	46 885	14 035	0	0	0	0	149 856
ZAÏRE	92 485	136 008	315 539	0	0	0	0	0	544 032
TOTAL, AFRIQUE DE L'OUEST ET AFRIQUE CENTRALE	13 611 680	2 508 031	4 960 383	190 132	183 816	53 917	0	0	21 507 959

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE
BANALYSE DES COÛTS BASÉE SUR LES COÛTS EFFECTIFS DE 1996 ET LES
COÛTS INSCRITS AU BUDGET DE 1997

RÉPARTITION DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS

UNITÉ ADMINISTRATIVE	DÉVELOP- PEMENT	OP. URG.	IPS	SERVICES BILATÉRAUX	ADM. AUX.	OPÉRATIONS SPÉCIALES	SOUTIEN DIRECT	AUTRES	TOTAL
TOTAL, BUREAUX DE PAYS	62 669 710	19 201 114	16 618 718	1 410 424	521 682	633 516	11	0	101 055 176
TOTAL GÉNÉRAL	108 353 557	64 304 848	43 244 143	5 801 353	1 827 714	4 858 970	3 140 783	48 008	231 579 376
RÉALLOCATION DES COÛTS DES ADM. AUX.	581 599	123 343	338 790	13 035	-1 077 234	20 467	0	0	0
TOTAL GÉNÉRAL AJUSTÉ	108 935 156	64 428 191	43 582 933	5 814 388	750 480	4 879 437	3 140 783	48 008	231 579 376

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

APPENDICE C

**CALCUL DES MONTANTS RECOUVRÉS AU TITRE DE SERVICES PARTIELS À DES OPÉRATIONS BILATÉRALES
SUR LA BASE DES COÛTS DE SOUTIEN EFFECTIFS DE 1996
ET DES PROJECTIONS DES DÉPENSES OPÉRATIONNELLES AFFÉRENTES AUX SERVICES D'APPUI À
DES PROJETS BILATÉRAUX POUR 1997**

DESCRIPTION	DÉPENSES EFFECTIVES DE 1996 (NOTE 1)	COÛTS DE SOUTIEN (NOTE 2)	TAUX
ACHAT DE PRODUITS	17 955 790	1 214 £	6,80%
TRANSPORT	12 221 579	1 562 £	12,80%
TRANSPORT ET ACHAT DE PRODUITS	30 177 369	2 777 £	9,20%
SUIVI	646 206		
SUIVI, TRANSPORT ET ACHAT DE PRODUITS	30 823 575	2 777 £	9,00%
RECOUVREMENT AU TITRE DES SERVICES D'APPUI À DES OPÉRATIONS BILATÉRALES	4 196 215		
TOTAL, SERVICES D'APPUI À DES OPÉRATIONS BILATÉRALES	35 019 790	2 777 £	

NOTE 1 - SUR LA BASE DE L'ANNEXE 3 DES COMPTES ANNUELS DE 1996	26 849 2
NOTE 2 - PLUS LES CRÉDITS DE 1994-1995 COMPTABILISÉS EN 1996	8 170 5
TOTAL	35 019 7

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIALE
ANALYSE DES COÛTS SUR LA BASE DES COÛTS EFFECTIFS DE 1996
CALCUL DES COÛTS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ

APPENDICE D

DESCRIPTION	DÉPENSES TOTALES	PLUS DONS BILATÉRAU X	TOTAL PARTIEL DÉPENSES	COÛTS DE SOUTIEN	ALLOCATION DES COÛTS	MONTANT AJUSTÉ DES	TAUX
	TIRÉES DES COMPTES ANNUELS	DE DENRÉES ALIMENTAI RES			DE SOUTIEN ADM. AUX.	COÛTS DE SOUTIEN	
PROJETS DE DÉVELOPPEMENT	279 022 000	0	279 022 000				
PROGRAMME D'ATTÉNUATION DES EFFETS DES CATASTROPHES	1 579 000	0	1 579 000				
ARTICLES NON ALIMENTAIRES	6 210 000	0	6 210 000				
TOTAL PARTIEL DÉVELOPPEMENT	286 811 000	0	286 811 000	52 314 246	245 185	52 559 431	18,33%
INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS	250 131 000	0	250 131 000				
TOTAL PARTIEL IPS	250 131 000	0	250 131 000	19 608 232	51 998	19 660 230	7,86%
RAIU CII	9 782 000	0	9 782 000				

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIALE

APPENDICE D

ANALYSE DES COÛTS SUR LA BASE DES COÛTS EFFECTIFS DE 1996

CALCUL DES COÛTS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ

DESCRIPTION	DÉPENSES TOTALES	PLUS DONS BILATÉRAU X	TOTAL PARTIEL DÉPENSES	COÛTS DE SOUTIEN	ALLOCATION DES COÛTS	MONTANT AJUSTÉ DES	TAUX
	TIRÉES DES COMPTES ANNUELS	DE DENRÉES ALIMENTAI RES			DE SOUTIEN ADM. AUX.	COÛTS DE SOUTIEN	
RAIU OPÉRATIONS D'URGENCE	476 849 000	0	476 849 000				
TOTAL PARTIEL OPÉRATIONS D'URGENCE	486 631 000	0	486 631 000	31 295 959	142 824	31 438 783	6,46%
PROJETS BILATÉRAUX	23 615 000	14 130 000	37 745 000	2 777 402	5 495	2 782 897	7,37%
OPÉRATIONS SPÉCIALES	18 516 000	0	18 516 000	2 267 852	8 628.47	2 276 480	12,29%
AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ	2 109 000	0	2 109 000				
FONDS GÉNÉRAL	81 000	0	81 000				
ADMINISTRATEURS AUXILIAIRES	3 254 000	0	3 254 000	844 610	-454 130	390 480	12,00%

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIALE

APPENDICE D

ANALYSE DES COÛTS SUR LA BASE DES COÛTS EFFECTIFS DE 1996

CALCUL DES COÛTS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ

DESCRIPTION	DÉPENSES TOTALES	PLUS DONS BILATÉRAU X	TOTAL PARTIEL DÉPENSES	COÛTS DE SOUTIEN	ALLOCATION DES COÛTS	MONTANT AJUSTÉ DES	TAUX
	TIRÉES DES COMPTES ANNUELS	DE DENRÉES ALIMENTAI RES			DE SOUTIEN ADM. AUX.	COÛTS DE SOUTIEN	
TOTAL DÉPENSES OPÉRATIONNELLES	1 071 148 000	14 130 000	1 083 088 000	109 108 301	0	109 108 301	10,07%
SERVICES DIRECTS D'APPUI TECHNIQUE D'ORGANISMES DES NATIONS UNIES	0	0	0	1 155 568	0	1 155 568	
FMIP, PAB, FONDS GÉNÉRAL	3 259 000	0	3 259 000	22 915		22 915	
AAP	110 287 000	0	110 287 000	0	0	0	
TOTAL ADMINISTRATION ET APPUI AUX PROGRAMMES	113 546 000	0	113 546 000	1 178 483		1 178 483	
TOTAL GÉNÉRAL	1 184 694 000	14 130 000	1 196 634 000	110 286 784	0	110 286 784	

APPENDICE E

CLASSEMENT PROPOSÉ DES ATTRIBUTIONS DIRECTES OU INDIRECTES

UNITÉS ADMINISTRATIVES DU SIÈGE FINANCÉES ENTIÈREMENT AU TITRE DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS
--

OED	Bureau du Directeur exécutif
OEDI	Bureau de l'inspection et des enquêtes
FS	Division des finances et des systèmes d'information
FSF	Service des finances
FSFA	Unité de la comptabilité
FSFD	Unité des paiements
FSB	Service du budget
FSI	Service des systèmes d'information
FSR	Sous-Division des services centraux de gestion de l'information et des statistiques
HR	Division des ressources humaines (tous services)
MS	Division des services de gestion, Bureau du Directeur
MSDA	Unité des services administratifs
MSDT	Groupe des voyages
OD	Département des opérations, Bureau du Directeur
ODP	Service de la programmation
ODT	Service de soutien technique
OT	Division du transport et de la logistique, Bureau du Directeur
OTF	Sous-Division du fret (analyse et soutien)
RE	Division des ressources et des relations extérieures, Bureau du Directeur
REA	Service de la mobilisation des ressources - Amériques, Australie et Asie
REE	Service de la mobilisation des ressources - Europe, Moyen-Orient et Afrique
REP	Service des affaires publiques
REC	Service du Secrétariat du Conseil d'administration et des affaires interorganisations
REG, REJ, REN	Bureaux de liaison

SP	Division des stratégies et des politiques, Bureau du Directeur
SPP	Service des politiques
SPS	Service de la planification stratégique
SPC	Gestion du changement

APPENDICE E

CLASSEMENT PROPOSÉ DES ATTRIBUTIONS DIRECTES OU INDIRECTES

ACTIVITÉS DES BUREAUX EXTÉRIEURS FINANCÉES AU TITRE DES COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS	
Gestion des pôles régionaux	Y compris appui administratif
Directeurs de pays	Sauf dans les bureaux de pays n'administrant qu'une opération d'urgence
Locaux des bureaux de pays	Tous les coûts, y compris loyer et communications
Personnel de bureau en général	Responsable de l'administration des bureaux, assistant administratif, réceptionniste, central dactylographique et agents s'occupant à temps partiel de la logistique et des achats
Coordination des programmes	Coordonnateur des projets de développement, coordonnateur des projets vivres-contre-travail, etc.
Services des relations publiques et des statistiques des bureaux de région et de pays	Bulletins d'information, contacts avec les médias, préparation de rapports, etc.
Appui aux systèmes d'information et aux communications des bureaux de région et de pays	Ordinateurs, réseau local et développement des applications
Services des finances des bureaux de région et de pays	Tous les agents s'occupant des services financiers

APPENDICE E

CLASSEMENT PROPOSÉ DES ATTRIBUTIONS DIRECTES OU INDIRECTES

**UNITÉS ADMINISTRATIVES DU SIÈGE QUI POURRAIENT ÊTRE FINANCÉES
EN PARTIE AU TITRE DES COÛTS DE SOUTIEN DIRECTS ET EN PARTIE AU
TITRE DE L'APPUI OPÉRATIONNEL DIRECT**

Unité	Nom de l'unité	Services indirects	Affectations directes
OEDA	Vérification interne des comptes	Vérification des comptes du siège et des bureaux de pays	Taux journalier pour le temps consacré à des projets spécifiques
OEDE	Evaluation	Evaluations autres que celles concernant des projets spécifiques	Taux journalier pour le temps consacré à des projets spécifiques
MSP	Achats et contrats	Achats d'articles autres que des produits	Coût par tonne de produits achetés
OMC	Méditerranée, Moyen-Orient et CEI	Gestion de l'Unité	Services du responsable des opérations sur la base d'un taux journalier ou mensuel pour le temps consacré à des projets spécifiques
OAP	Asie	Gestion de l'Unité	Services du responsable des opérations sur la base d'un taux journalier ou mensuel pour le temps consacré à des projets spécifiques
OLC	Amérique latine et Caraïbes	Gestion de l'Unité	Services du responsable des opérations sur la base d'un taux journalier ou mensuel pour le temps consacré à des projets spécifiques
OSA	Afrique	Gestion de l'Unité	Services du responsable des opérations sur la base d'un taux journalier ou mensuel pour le temps consacré à des projets spécifiques
OTL	Service de la logistique	Services non liés à des projets spécifiques	Tonnes de produits transportés
OTS	Transport maritime	Services non liés à des projets spécifiques	Tonnes de produits transportés
OTI	Assurance	Services non liés à des projets spécifiques	Tonnes de produits assurés
FSFF	Finances (bureaux de	Services non liés à des	Taux journalier pour le temps passé à l'examen de

pays)

projets spécifiques

comptes et de pièces

APPENDICE E

CLASSEMENT PROPOSÉ DES ATTRIBUTIONS DIRECTES OU INDIRECTES

UNITÉS DES BUREAUX DE PAYS QUI POURRAIENT ÊTRE FINANCÉES EN
PARTIE AU TITRE DES COÛTS DE SOUTIEN DIRECTS ET EN PARTIE AU
TITRE DE L'APPUI OPÉRATIONNEL DIRECT

Nom de l'unité	Services indirects	Affectations directes
Logistique	Transport des produits	Coût par tonne de produits transportés
Suivi	Temps consacré à des tâches autres que des projets spécifiques	Taux journalier pour le temps consacré au suivi de projets spécifiques
Achats	Achats d'articles autres que des produits	Coût par tonne de produits achetés
Utilisation des véhicules, y compris chauffeur et entretien	Gestion de l'Unité	Coût par kilomètre parcouru
Services des finances des bureaux de région	Services non liés à des projets spécifiques	Dépouillement des comptes des projets

PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL

ANNEXE A

ANALYSE DES COÛTS SUR LA BASE DU BUDGET DE 1996-1997

CALCUL DES TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS DE SOUTIEN

DESCRIPTION	ESTIMATION DU SERVICE DU BUDGET AU 31 AOÛT 1996	MOINS COMMISSION DU PAM	TOTAL DES DÉPENSES OPÉRATIONNELLES	COÛTS DE SOUTIEN (NOTE 1)	TAUX
PROJETS DE DÉVELOPPEMENT	852 000 000	115 511 340	736 488 660	102 670 486	13,9%
IPS	696 200 000	44 524 038	651 675 962	46 233 375	7,1%
OPÉRATIONS D'URGENCE	1 219 600 000	53 733 224	1 165 866 776	70 513 985	6,0%
PROJETS BILATÉRAUX (NOTE 2)	34 400 000	1 376 000	33 024 000	1 187 528	NOTE 4
OPÉRATIONS SPÉCIALES	37 800 000	5 745 600	32 054 400	3 807 673	11,9%
ADMINISTRATEURS AUXILIAIRES (NOTE 3)	5 088 000	610 560	4 477 440	610 560	13,6
TOTAL	2 845 088 000		2 623 587 238	225 023 607	8,6%
RESSOURCES GÉNÉRALES (ORDINAIRES, CONTRIBUTIONS EN ESPÈCES DES GOUVERNEMENTS, INTÉRÊTS)	68 600 000	0	68 600 000	171 230	
SERVICES TECHNIQUES DES INSTITUTIONS DES NATIONS UNIES	0	0	0	8 447 000	
TOTAL GÉNÉRAL	2 913 688 000	221 500 762	2 692 187 238	233 641 837	

NOTE 1 -CHIFFRES TIRÉS DE L'APPENDICE B.

NOTE 2 - LES COÛTS DE SOUTIEN D'OPÉRATIONS BILATÉRALES ONT ÉTÉ ALLOUÉS SUR LA BASE DU MONTANT EFFECTIF DES DÉPENSES ENGAGÉES POUR DES OPÉRATIONS BILATÉRALES EN 1994-1995, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ.

	DÉPENSES	VALEUR DES PRODUITS	TOTAL
PROJETS DE DÉVELOPPEMENT	6 784 548	6 034 103	12 818 651
IPS	91 850 997	68 737 816	160 588 813
OPÉRATIONS D'URGENCE	75 024 991	83 363 431	158 388 422
SERVICES SPÉCIAUX	<u>8 889 724</u>	<u>25 524 649</u>	<u>34 414 373</u>

TOTAL

182 550 261

183 659 999

366 210 259

NOTE 3 - LES DÉPENSES AFFÉRENTES AU PROGRAMME DES ADMINISTRATEURS AUXILIAIRES EN SUS DU MONTANT CORRESPONDANT AU TAUX DE 12 POUR CENT SONT RÉPARTIES SUR LA BASE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LA MESURE DU VOLUME DU TRAVAIL.

NOTE 4 - VOIR À L'APPENDICE C LE CALCUL SÉPARÉ QUI A ÉTÉ FAIT DES TAUX DE RECOUVREMENT POUR LES SERVICES DE SOUTIEN D'OPÉRATIONS BILATÉRALES.

	Total	Dév	Op. Ur g.	IPS	OS	BIL
d. Organisation et suivi des activités de meunerie						
e. Autres activités liées aux achats (veuillez spécifier)						
III. SERVICES OPÉRATIONNELS: TRANSPORTS INTERNATIONAUX						
a. Transport par mer (y compris suivi du chargement et du déchargement)						
b. Assurance (y compris préparation des déclarations de sinistre et suivi)						
c. Organisation et suivi des inspections, de la fumigation et des activités de remise en état						
d. Dépouillement des factures concernant les activités de transport maritime						
e. Autres activités liées au transport par mer (veuillez spécifier)						
IV. SERVICES OPÉRATIONNELS: TRANSPORT INTERNE						
a. Assurance (y compris préparation des déclarations de sinistre et suivi)						
b. Logistique - transport terrestre international						
c. Logistique - transport terrestre intérieur						
d. Logistique - ponts aériens						
e. Organisation et suivi des inspections, de la fumigation						
f. Organisation et suivi de la distribution						
g. Négociations et conclusions de contrats de distribution avec des ONG						
i. Dépouillement des factures concernant les activités de transport terrestre						
j. Autres activités liées au transport terrestre (veuillez spécifier)						
V. SERVICES DE SOUTIEN DIRECT						
a. Identification et conception des projets (y compris évaluations d'urgence)						

	Total	Dév	Op. Ur g.	IPS	OS	BIL
b. Évaluation des projets et évaluation de l'impact sur les bénéficiaires						
c. Préparation de rapports/examen (rapports intérimaires, rapports aux donateurs, au Conseil d'administration, etc.)						
d. Elaboration des budgets des projets, comptabilité et vérification des comptes						
e. Lancement de projets (recrutement et prolongations du personnel, achat, marchés, etc.)						
f. Coordination des visites de représentants des donateurs et d'autres organismes						
g. Collecte de données opérationnelles, y compris appui au FASREP						
h. Préparation de plans de secours						
i. Suivi des opérations et appui technique aux projets						
j. Autres activités de soutien direct (veuillez spécifier)						
VI. SERVICES DE SOUTIEN INDIRECT						
a. Supervision et administration de la Division/du Service/du bureau						
b. Participation et autres formes d'appui au Conseil d'administration et à ses comités et groupes de travail						
c. Services de secrétariat/d'enregistrement						
d. Consultations avec les donateurs/institutions et mobilisation de ressources						
e. Promotion de l'image du PAM, y compris contacts avec les médias						
f. Activités de représentation (y compris formation des visiteurs)						
g. Préparation de publications et d'informations statistiques						
h. Activités de vérification des comptes, de comptabilité et d'établissement des budgets non liées à des projets						
i. Administration du personnel, y compris définition d'emploi, formation, recrutement, etc.						

	Total	Dév	Op. Ur g.	IPS	OS	BIL
j. Autres activités d'administration non liées à des projets (veuillez spécifier)						
VII. RECRUTEMENT ET SOUTIEN DES ADMINISTRATEURS AUXILIAIRES						
VIII. APPUI AUX ACTIVITÉS FINANÇÉES AU MOYEN DE SOMMES PROVENANT DE LA VENTE DE PRODUITS						
a. Vérification des comptes/comptabilité/ budget						
b. Autres services de soutien à des activités financées au moyen de sommes provenant de la vente de produits (veuillez spécifier)						

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

ANNEXE C

13 mars 1997

À: Tous les fonctionnaires des bureaux extérieurs et du siège

De: A. Namanga Ngongi
Directeur exécutif adjoint, OED

Objet: **Enquête sur la mesure du volume de travail**

Depuis 1993, il a été réalisé plusieurs enquêtes de la mesure du volume de travail. Chaque fois, plus de 80 pour cent des questionnaires ont été retournés avant la date limite, et je tiens à vous remercier de votre concours.

L'analyse réalisée grâce aux informations communiquées a aidé le Secrétariat et le Conseil d'administration à fixer les taux sur la base desquels le PAM recouvre les coûts des services d'appui qu'il fournit dans le cadre de ses principaux programmes. Ces taux, qui constituent l'un des éléments principaux de la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM, se sont traduits par une amélioration de la situation financière du Programme et ont permis à ce dernier de mieux secourir ceux qui sont dans le besoin. A la session du Conseil d'administration de janvier 1997, il a été décidé que l'analyse des coûts serait mise à jour sur la base des coûts de la gestion des différents types d'activités réalisées en 1996 et qu'il serait réuni des informations sur différentes questions financières identifiées par le Secrétariat et par le Conseil.

L'enquête revêt une importance critique pour la dotation en ressources et le financement à long terme du PAM. Elle nous permettra de continuer à identifier les dépenses encourues dans le contexte des principaux programmes que nous administrons et à déterminer comme il convient pourquoi, où et comment nous utilisons notre temps comme nous le faisons pour gérer les ressources qui sont mises à notre disposition. L'enquête sur la mesure du volume de travail est l'un des principaux moyens d'évaluer cet important aspect de notre travail. En outre, les résultats de l'enquête seront utilisés pour la préparation du budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes pour l'exercice biennal 1998-99.

Je vous remercie d'avance de bien vouloir passer une trentaine de minutes à remplir le questionnaire ci-joint et de le retourner au bureau 604, tour A. Il peut également être retourné par télécopie au numéro 39-6-52282841. Il serait bon que les fonctionnaires du siège puissent retourner le questionnaire d'ici le 31 mars et les fonctionnaires des bureaux de pays d'ici au 15 avril. Si des exemplaires supplémentaires du questionnaire sont nécessaires, il y aura lieu de faire des copies de l'un des questionnaires envoyés à votre unité administrative. Toute question concernant le questionnaire peut être adressée à cc:mail, à l'adresse "Cost_Study".

EXPLICATIONS ET INSTRUCTIONS

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

**Date limite - à retourner, une fois rempli, au bureau F604 (ou par télécopie
au numéro: 39-6-52282841)**

le 31 mars 1997 au plus tard pour les fonctionnaires du siège et

le 15 avril, 1997 au plus tard pour les fonctionnaires des bureaux de pays

RAISON D'ÊTRE ET OBJECTIFS

1. En janvier 1997, le Conseil d'administration a révisé les taux de recouvrement des coûts des services d'appui fournis par le PAM dans le cadre des projets de développement, des opérations d'urgence, des interventions prolongées de secours, des opérations spéciales et des opérations bilatérales. Les taux adoptés ont été calculés sur la base d'une analyse des coûts qui a mesuré les dépenses encourues par le PAM pour appuyer chacune de ses principales catégories d'activité. Le Conseil d'administration a demandé que l'étude soit mise à jour sur la base des chiffres effectifs de 1996 et a demandé d'autres informations concernant les coûts encourus par le PAM de manière à être prêt à faire aux catastrophes et aux autres situations d'urgence qui peuvent surgir dans les différents pays ou à l'échelle mondiale, le surcroît de coûts entraîné par les contributions multilatérales à emploi spécifique et le classement des services d'appui directs et indirects.

GÉNÉRALITÉS

2. En 1995, le CPA a adopté les nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM (CFA 40) et a fixé le taux de recouvrement des coûts afférents aux services d'appui fournis par le PAM. A sa session de janvier 1997, le Conseil d'administration a révisé ses taux comme suit:

	Taux de 1996	Taux de 1997
Développement/Relèvement/Préparation anticipée	14,5 %	13,9 %
Interventions prolongées de secours	7,2 %	7,1 %
Opérations d'urgence	4,8 %	6,0 %
Opérations spéciales	15,3 %	11,9 %

Ces taux sont exprimés en pourcentage du total des dépenses opérationnelles (valeur des produits, transport, TTEM et coûts de soutien directs) et sont calculés sur la base du travail effectivement accompli par les fonctionnaires du PAM en 1995 (pour les taux de 1997) et en 1994 (pour les taux de 1996), tels qu'indiqués par eux au moyen des questionnaires et tels qu'évalués dans une analyse des coûts établie par un cabinet comptable indépendant. Le Conseil d'administration s'est également fondé sur cette analyse pour réviser les taux applicables dans le cas d'accords bilatéraux selon lesquels le PAM fournit pour l'exécution de projets bilatéraux des services partiels comme achat ou transport.

3. A sa session de janvier 1997, le Conseil a décidé que l'analyse des coûts devrait être mise à jour sur la base du travail accompli en 1996 pour les principales catégories d'activité du PAM. Le Conseil d'administration a également demandé que les calculs effectués lors de l'analyse des coûts de 1996 soient mis à jour de manière à fournir des informations concernant:

- les dépenses encourues par le PAM au siège et dans les bureaux de pays qui, sans être liées à la conception, à l'exécution ou à l'évaluation de projets spécifiques, permettent au PAM d'être prêt à faire face à des catastrophes et aux autres situations d'urgence qui peuvent surgir;
- les différences éventuelles des coûts encourus par le PAM pour la réalisation de projets qui sont financés et exécutés sur une base purement multilatérale, c'est-à-dire dans le cas desquels c'est le PAM qui prend les décisions concernant le pays et le projet auquel les contributions seront affectées, et de projets multilatéraux pour lesquels le choix du pays et du projet est dicté par le donateur;
- des définitions plus claires des services de soutien directs (c'est-à-dire ceux fournis pour un projet spécifique) et des services de soutien indirects qui bénéficient à tous les projets mais dans le cas desquels le travail effectué ne peut pas aisément être imputé à une opération ou à un projet spécifique.

Bien que des études préliminaires aient été entreprises dans ces domaines lors de l'analyse des coûts de 1996, le Secrétariat a considéré, et le Conseil d'administration a fait sien cet avis, que les résultats étaient trop préliminaires compte tenu du fait que la nouvelle politique de dotation en ressources et de financement à long terme n'était entrée en vigueur que quelques mois avant l'enquête sur la mesure du volume de travail de 1996.

4. L'analyse sera, cette fois aussi, effectuée par des consultants indépendants. Dans le cadre de l'analyse, les consultants ont élaboré un questionnaire mis à jour pour interroger les membres du personnel sur le travail qu'ils ont fourni. Ce questionnaire tient compte des questions relatives aux calculs des coûts de soutien soulevées par le Conseil

d'administration à sa session de janvier 1997 et par les donateurs, ainsi que des observations formulées par les fonctionnaires qui ont participé à l'enquête précédente.

INSTRUCTIONS GÉNÉRALES

5. Le questionnaire joint doit être rempli par tous les membres du personnel des classes G-4 à D-1 employés au siège au Département des opérations, à la Division de la gestion des ressources, dans certaines sections de la Division de la politique générale et des affaires publiques, à la Division des finances et des systèmes d'information, ainsi qu'aux bureaux de la vérification interne des comptes et de l'évaluation, ainsi que par le personnel de tous les bureaux de pays. Certains membres du personnel seront en congé pendant la période où le questionnaire sera présenté et il leur sera demandé de le remplir à leur retour.
6. Les résultats de l'étude seront utilisés pour déterminer le temps consacré aux activités de soutien de toutes les opérations du PAM. De ce fait, le questionnaire porte sur le temps total de travail accompli par chaque membre du personnel et sur tout l'éventail des services fournis. La somme des pourcentages de temps indiqués sur le questionnaire doit donc atteindre 100 pour cent.
7. D'après l'expérience, il devrait vous falloir trente minutes pour remplir ce questionnaire. Nous sommes conscients que cet effort grèvera votre emploi du temps déjà chargé, mais votre coopération est indispensable, car elle fournira d'importantes informations qui permettront au PAM d'indiquer aux donateurs et au Conseil d'administration le niveau approprié de recouvrement des coûts de soutien, avec des chiffres concrets à l'appui.
8. Les renseignements demandés concernent la période comprise entre le 1er janvier 1996 et le 31 décembre 1996. Le personnel doit s'efforcer d'estimer au mieux la façon dont il a employé son temps au cours de cette période. Il ne vous est pas demandé d'indiquer avec précision votre temps de travail effectif. L'important est de remplir le questionnaire au mieux de vos capacités. Il n'y a pas de réponse "juste", et il n'y a aucun avantage à fausser le résultat de quelque manière que ce soit.
9. Une fois que vous aurez rempli le questionnaire, veuillez le faire signer par votre superviseur. Le questionnaire dûment rempli sera ensuite transmis au responsable de votre service.

LE QUESTIONNAIRE

10. La partie supérieure du questionnaire doit être remplie en premier. Indiquez votre unité administrative, votre section, le titre, la classe et le numéro de votre poste et votre nom dans les espaces prévus à cet effet.
11. Dans les cases blanches, vous devez indiquer le pourcentage total de temps consacré à chacune des fonctions décrites. Les congés de maladie et les congés annuels ne sont pas pris en compte dans les calculs. La somme de tous ces pourcentages, additionnés à la verticale, doit être égal à 100 pour cent. Les cases ombrées peuvent être utilisées par les membres du personnel qui préfèrent commencer par répartir leur temps de travail entre les principales catégories de fonctions.
12. Voici, en quelques mots, comment ont été regroupées les principales fonctions:
- la **Section I** du questionnaire a trait aux services de soutien qui ne sont pas liés à des projets spécifiques mais qui desservent un objectif national, régional ou mondial;
- la **Section II** concerne les achats de produits, les échanges, la monétisation et la meunerie;
- la **Section III** a trait aux transports internationaux;
- la **Section IV** a trait aux services de transport interne et de logistique et à la distribution des produits (TTEM);
- la **Section V** a trait aux activités d'appui à l'exécution, qui comprennent la conception et le financement d'un projet ou d'une opération et le suivi de son exécution;
- la **Section VI** concerne les services de soutien indirect qui bénéficient à tous les projets et à toutes les opérations ainsi que les fonctions d'administration générale;
- la **Section VII** se rapporte au recrutement et au soutien des administrateurs auxiliaires;
- la **Section VIII** concerne les services fournis à un gouvernement bénéficiaire pour l'exécution de projets ou d'activités financés au moyen des sommes provenant de la vente de produits (c'est-à-dire de produits monétisés).
13. Veuillez essayer de relier le travail que vous avez accompli entre le 1er janvier et le 31 décembre 1996 aux activités décrites dans la partie gauche du questionnaire. Si cela

vous est impossible, indiquez un pourcentage sous la dernière fonction de chaque catégorie et décrivez brièvement l'activité (en utilisant le verso du formulaire ou un feuillet supplémentaire si besoin est).

14. Une fois que vous aurez indiqué sur le questionnaire le pourcentage total de temps consacré à chaque fonction, vous devrez répartir votre temps entre les grands types d'activités gérés par le PAM, en évaluant vous-même le pourcentage de temps que vous avez consacré à chaque fonction et activité. La somme des pourcentages indiqués sur chaque ligne pour tous les programmes (développement, opérations d'urgence, IPS, opérations bilatérales et opérations spéciales) doit être égale au montant figurant dans la colonne Total de cette ligne. Dans ce contexte, les opérations spéciales désignent tous les grands projets d'infrastructure et autres projets qui ne sont pas directement liés à l'achat, au transport ou à la distribution de vivres.

15. Le temps consacré à des opérations d'urgence spéciales (OUS) doit être imputé aux catégories d'activités (IPS, opérations spéciales ou opérations d'urgence) que l'OUS dont il s'agit était censée appuyer. Le temps consacré aux activités entreprises dans le cadre du Fonds pour la lutte contre les effets des catastrophes, du programme d'amélioration de la qualité et d'autres fonds d'affectation spéciale doit être mentionné sous la rubrique du développement. **La somme des pourcentages indiqués sur chaque ligne pour les différentes catégories d'opérations doit être égale au montant indiqué dans la colonne "Total" correspondant à cette ligne.**