

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 20 - 23 mai 2002

QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 6 de l'ordre du
jour

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2002/6-A/1
24 avril 2002
ORIGINAL: ANGLAIS

EXAMEN PRÉLIMINAIRE DES TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS

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

Résumé

Ce document est présenté conformément à la demande du Conseil d'administration, qui a exprimé le souhait, à sa troisième session ordinaire d'octobre 2001, de recevoir un examen préliminaire de l'analyse des taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI). Il fait suite également à la recommandation que le Conseil d'administration a faite lorsqu'il a approuvé le Rapport du Groupe de travail formel sur l'examen des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM à sa première session ordinaire de janvier 1999. L'examen préliminaire porte exclusivement sur la méthode suivie pour imputer et calculer les CAI de manière à financer le budget des services d'administration et d'appui aux programmes (AAP) et à recouvrer intégralement les coûts. La question de savoir à quel niveau doit être fixé le budget AAP et quel est son rapport coût-efficacité sera traitée dans la deuxième partie de l'analyse, qui sera soumise au Conseil d'administration en octobre 2002.

À titre d'introduction et d'historique de l'analyse, le document s'ouvre sur une brève chronologie de l'évolution du concept de recouvrement des CAI en tant que mécanisme de financement du budget AAP et sur une indication des taux passés de recouvrement des CAI. L'examen préliminaire de la question de savoir à quel niveau le budget AAP devrait être fixé contient un résumé des niveaux des activités opérationnelles et des dépenses AAP pour les trois exercices biennaux précédents ainsi que des niveaux projetés pour 2002–2003.

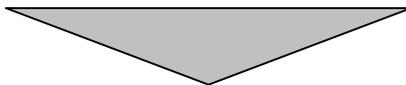
Le document explique les principes et hypothèses ayant servi de base à l'établissement du budget AAP pour l'exercice biennal 2000–2001 et donne des comparaisons détaillées pour les prévisions budgétaires initiales et révisées et les résultats effectifs de l'exercice en termes de volume des opérations, de coûts opérationnels, de recettes perçues au titre du recouvrement des CAI et les recettes et les dépenses afférentes au budget AAP. En outre, le rapport contient une discussion du financement du budget AAP pour l'exercice biennal 2000–2001 au moyen du recouvrement des CAI et d'autres sources, y compris les intérêts produits par le Fonds général, ainsi qu'un certain nombre de scénarios concernant l'écart entre le montant recouvré au titre des CAI et les dépenses AAP.

L'analyse porte également sur un certain nombre de questions liées aux dépenses AAP et au recouvrement des CAI, notamment sur le caractère fixe ou variable des dépenses AAP, l'impact du volume des activités et des variations de prix et les déséquilibres découlant des principes suivis par le PAM en matière de comptabilisation des recettes et des dépenses. Le rapport évoque brièvement la possibilité d'un deuxième prélèvement ou de l'application d'un taux marginal de recouvrement des CAI lorsque des activités opérationnelles sont intensifiées.

Sur la base des observations préliminaires qu'il contient, le rapport identifie les mesures à adopter pour mener l'analyse à bien et préparer le rapport final sur le taux de recouvrement des CAI qui doit être présenté au Conseil d'administration en octobre 2002.



Projet de décision



Le Conseil d'administration:

- i) prend note de l'examen préliminaire du taux de recouvrement des CAI en attendant l'issue de son examen d'une analyse finale plus complète qui lui sera présentée à sa troisième session ordinaire en octobre 2002;
- ii) décide de maintenir le taux actuel de recouvrement des CAI pour l'année 2002; et
- iii) souscrit aux mesures prévues dans les "Étapes suivantes" indiquées par le Secrétariat au paragraphe 78.



INTRODUCTION

1. À compter de janvier 2000 et conformément aux nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM, il a été appliqué un taux unique de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) pour financer le budget des services d'administration et d'appui aux programmes (AAP). Le concept de "recouvrement des CAI" est le mécanisme utilisé par le PAM pour financer son budget AAP. Le taux de recouvrement est sujet à révision, conformément à la recommandation 2.4 figurant dans le document WFP/EB.1/99/4-A présenté par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1999 (WFP/EB.1/99/12), selon laquelle "*Le principe du taux unique sera sujet à révision dans le cadre d'un processus normal d'élaboration du budget et le Conseil d'administration pourra décider d'y mettre fin*".
2. Pendant la première année d'application de ce principe (2000), il n'a pas pu être mené d'examen sérieux car, à l'époque, le Secrétariat s'employait à mettre en place le nouveau système d'information de l'organisation, de sorte que les données financières nécessaires à un tel examen n'étaient pas immédiatement disponibles.
3. Depuis lors, le Conseil d'administration a réitéré la nécessité d'un tel examen lorsqu'il a discuté:
 - du Programme de travail du Conseil pour 2002–2003 (décision 2001/EB.3/35);
 - du Budget du PAM pour l'exercice biennal 2002–2003 (décision 2001/EB.3/7); et
 - de l'utilisation du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) pour l'analyse et la maîtrise des coûts (document WFP/EB.3/2001/5-D/1).
4. Il est ressorti de ces discussions que l'examen du principe de recouvrement des CAI devait porter sur deux questions, la première étant le niveau auquel devait être fixé le budget AAP et son efficacité par rapport à ces coûts et, deuxièmement, la méthode utilisée pour imputer et calculer les CAI afin de financer le budget AAP et de recouvrer intégralement les coûts.
5. Quelques membres du Conseil d'administration ayant estimé que cet examen devrait être entrepris dès que possible, il a été décidé de soumettre au Conseil d'administration cet examen préliminaire de la méthode suivie et de lui présenter une analyse complète à sa troisième session ordinaire, en octobre 2002.
6. Le présent document comprend:
 - une brève chronologie de l'évolution du principe de recouvrement des CAI en tant que mécanisme de financement du budget AAP;
 - une analyse du budget AAP pour l'exercice biennal 2000–2001, avec une comparaison entre les dépenses budgétisées et effectives ainsi qu'entre les dépenses AAP et le volume effectif des opérations pour les trois exercices biennaux écoulés¹;
 - un examen des différences entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP effectives;
 - un exposé des questions que soulèvent les dépenses AAP au recouvrement des CAI ainsi que des moyens de financer tout déficit éventuel; et

¹ Les dépenses effectives sont fondées sur les états financiers non vérifiés pour 2000–2001.



- des observations préliminaires, les mesures qu'il est proposé d'adopter pour mener l'analyse à bien et des recommandations au Conseil d'administration.

BRÈVE CHRONOLOGIE DE L'APPLICATION DU CONCEPT DE RECOUVREMENT DES CAI

1991–1994

7. Cette période a précédé l'adoption des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme. Les dépenses AAP étaient alors financées au moyen de la partie en espèces (un tiers) des contributions ordinaires, lesquelles représentaient à l'époque, pour l'essentiel, l'élément activités de développement des projets et des programmes du PAM. Les liquidités provenant de ces sources étaient insuffisantes pour couvrir intégralement les dépenses AAP.
8. En 1991, pour remédier aux déficits de trésorerie du budget AAP, le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA) a approuvé l'application d'un prélèvement temporaire au titre des coûts d'appui sur les projets et programmes de secours. Les déficits de trésorerie ont néanmoins persisté. Ainsi, en mai 1994, il a été présenté au CPA un document concernant les ressources et le financement du PAM qui confirmait que la partie en espèces de ce qu'étaient alors les contributions ordinaires était insuffisante pour couvrir les coûts du PAM et qu'il n'existait aucun mécanisme spécifique permettant au Programme d'obtenir le financement nécessaire pour couvrir les dépenses AAP.
9. En 1994, le CPA a créé le Groupe de travail formel sur les politiques de dotation en ressources et de financement à long terme du PAM, dont l'une des principales tâches était de recommander au Comité une modalité spécifique qui permettrait au PAM d'obtenir le financement requis pour financer le budget AAP.

Décembre 1995 et 1996

10. Le CPA a adopté les recommandations formulées par le groupe de travail (CFA-40/15), dont l'une tendait à ce que le budget AAP soit financé au moyen du montant du recouvrement des CAI, qui serait prélevé en tant qu'élément des coûts afférents à chaque contribution. Le groupe de travail a également demandé qu'il soit entrepris une étude de mesure des coûts et un examen de l'application des politiques en vigueur.
11. Sur la base de l'étude des coûts, le Conseil d'administration a approuvé en 1995 et en 1996 une série de taux (en pourcentage des contributions) de recouvrement des CAI pour les différentes catégories d'activités qui seraient appliqués aux contributions reçues en 1996 et 1997 respectivement. Ces taux de recouvrement des CAI pour les différentes catégories d'activités étaient les suivants:

Catégorie d'activités	1996	1997
	(pourcentage)	
Projets de développement	14,5	13,9
Interventions prolongées de secours (IPS)	7,2	7,1
Opérations d'urgence	4,8	6,0
Opérations spéciales	15,3	11,9



1997–1998

12. Une autre étude de mesure des coûts a été entreprise en 1997 et il a été soumis au Conseil d'administration, à sa troisième session ordinaire d'octobre de la même année, un rapport (WFP/EB.3/97/4-E/Add.1) recommandant pour 1998 les nouveaux taux ci-après:

Catégorie d'activités	Pourcentage
Projets de développement	16,9
IPS	7,0
Opérations d'urgence	5,9
Opérations spéciales	5,6

13. Le Conseil d'administration a néanmoins décidé de revoir les politiques et de maintenir les taux applicables pour 1997 plutôt que d'approuver les nouveaux taux proposés. Le Secrétariat lui a présenté en mai 1998 une analyse de l'application des politiques de dotation en ressources et de financement à long terme, après quoi le Conseil d'administration a créé un autre groupe de travail pour promouvoir la mise en oeuvre de ces politiques.

Janvier 1999

14. Après avoir examiné le rapport du groupe de travail, le Conseil d'administration a adopté une série de recommandations tendant notamment à ce que:
- le taux de recouvrement des CAI soit identique pour toutes les catégories d'activités;
 - le taux unique soit déterminé en appliquant le montant du budget AAP approuvé au montant projeté des coûts opérationnels directs (COD) et des coûts d'appui directs (CAD) des activités de l'exercice biennal;
 - le principe du taux unique soit soumis à révision dans le cadre du processus normal d'établissement du budget et que le Conseil d'administration puisse décider d'y mettre fin; et
 - le taux unique de recouvrement des CAI soit fixé pour l'exercice biennal mais puisse être révisé chaque année au cas où la situation le justifierait (WFP/EB.1/99/4-A).
15. Lors de son examen, le groupe de travail s'est employé à analyser les éléments de coûts inclus dans le budget AAP. Il a été déterminé que certains de ces coûts d'appui aux programmes étaient directement identifiables ou liés à l'exécution des projets et devaient par conséquent être considérés comme des CAD et non comme des CAI.
16. Le groupe de travail a examiné trois options pour le traitement des CAD et des CAI et a recommandé de ramener le taux de recouvrement des CAI à un niveau moyen d'environ 7,8 pour cent en transférant ou reclassant environ 25 pour cent des dépenses AAP des bureaux de pays dans la catégorie des CAD. Selon cette option, les recettes provenant du recouvrement des CAI devaient permettre de financer l'intégralité des coûts d'appui du siège, des coûts d'appui des bureaux de région et d'une structure minimum standard au niveau des pays essentielle à la présence du PAM, notamment pour les dépenses d'administration et de gestion (WFP/EB.1/99/4-A).
17. Le Conseil d'administration a approuvé cette option, y compris l'application du taux unique de recouvrement des CAI de 7,8 pour cent aux contributions multilatérales et aux contributions multilatérales à emploi spécifique pour les quatre catégories d'activités



(projets de développement, opérations d'urgence, interventions prolongées de secours et de redressement [IPSR] et opérations spéciales) et a maintenu l'application de taux variables de recouvrement des CAI compris entre 3 et 7,8 pour cent pour les contributions versées pour des projets bilatéraux et les fonds fiduciaires.

Octobre 1999–2001

18. Conformément à cette décision du Conseil d'administration, les budgets des exercices biennaux 2000–2001 et 2002–2003 ont été établis sur la base d'un taux unique de 7,8 pour cent pour les contributions multilatérales et les contributions multilatérales à emploi spécifique et de taux variables pour les contributions pour des projets bilatéraux et aux fonds fiduciaires. Le Conseil d'administration a approuvé ces budgets.

NIVEAU APPROPRIÉ DU BUDGET AAP

19. Comme le montre le tableau ci-dessous, le montant effectif des dépenses AAP au cours des trois exercices biennaux écoulés et les estimations pour l'exercice biennal 2002–2003 sont demeurés pour l'essentiel constants, abstraction faite de l'augmentation enregistrée en 2000–2001 par suite d'un volume exceptionnellement élevé d'activités. Pendant la même période, le montant moyen par tonne des dépenses AAP est tombé de 41 à 38 dollars la tonne.

TABLEAU 1. ÉVOLUTION DU NIVEAU DES OPÉRATIONS ET DES DÉPENSES AAP

	1996–1997*	1998–1999*	2000–2001	2002–2003 (projection)
Volume (en milliers de tonnes)	4 885	6 272	7 736	5 471
Montant brut des dépenses AAP (en millions de dollars)	226,2	230,8	238,8	209,8
Dépenses AAP par tonne (en dollars)	46	37	31	38
Montant ajusté des dépenses AAP (en millions de dollars)*	200,9	205,5	238,8	209,8
Montant AAP ajusté par tonne (en dollars)	41	33	31	38

* Montant ajusté pour exclure les coûts variables des bureaux de pays.

20. Pour déterminer si ces niveaux de dépenses AAP correspondent à ceux qui résulteraient d'une gestion et d'un contrôle efficaces, il faudra entreprendre une étude plus détaillée des structures organisationnelles et des méthodes de travail ainsi que des systèmes et technologies disponibles; évaluer les compétences que doit avoir le personnel et les autres ressources requises à la lumière des nombreux changements qui se sont produits à l'organisation; et analyser en profondeur l'orientation générale et les priorités de l'exécution des programmes et des projets. En outre, il faudra plus de temps pour que les deux principaux aspects de la restructuration récente —la décentralisation et la mise en place d'un nouveau système d'information, le système WINGS— commencent à produire effet et se stabilisent et pour que l'on puisse évaluer comme il convient leur impact sur le niveau global du budget AAP.
21. Le présent rapport ne porte par conséquent que sur la méthodologie ou le processus suivi pour recouvrer les CAI en tant que principale source de financement du budget AAP.



L'analyse préliminaire et les conclusions exposées ci-après sont fondées sur l'hypothèse que le niveau actuel du budget AAP est approprié.

BUDGET AAP ET DÉPENSES EFFECTIVES

Principes et hypothèses

22. Le budget AAP représente la partie du budget du PAM qui sert à financer l'appui indirect aux activités du Programme² et qui ne peut pas être imputée directement à une catégorie d'activités ou à une activité déterminée. Les activités relevant de cette catégorie sont notamment les suivantes³:
- une structure minimum, au niveau des bureaux de pays, jugée essentielle à la présence du PAM;
 - les coûts d'appui des bureaux de région (c'est-à-dire les bureaux décentralisés et les bureaux sous-régionaux); et
 - tous les coûts d'appui du siège.
23. Le budget AAP pour l'exercice biennal 2000–2001 a été le premier qui a été élaboré conformément aux nouvelles politiques de dotation en ressources et de financement à long terme.
24. Compte tenu de la classification ci-dessus des activités d'appui indirect financées au moyen du budget AAP ainsi que de la décision prise par le Conseil d'administration au sujet du taux de recouvrement des CAI, le budget AAP pour 2000–2001 a été établi sur la base des hypothèses et principes ci-après:
- a) Le financement du budget AAP provient principalement des contributions au titre des CAI mais aussi des contributions de contrepartie en espèces des gouvernements (CCEG) et des économies résultant de l'annulation des engagements d'exercices précédents non réglés à l'expiration du délai de 12 mois prévu par le Règlement financier ainsi que d'autres sources. L'ensemble de ces sources de financement sont ci-après appelées recettes du budget AAP.
 - b) Le montant attendu du recouvrement des CAI nécessaire au financement du budget AAP a été déterminé en appliquant le taux de recouvrement des CAI en pourcentage des coûts (opérationnels et d'appui) directs des projets et des opérations du PAM estimés pour l'exercice biennal 2000–2001.
 - c) Le budget AAP de l'exercice biennal 2000–2001 a été fondé sur une fourchette d'estimation des opérations (exprimées en tonnes) et des ressources (exprimées en valeur ou sous forme de coûts) initialement calculée et indiquée dans le Plan stratégique et financier pour 2002–2005 (WFP/EB.A/2001/5-B/1).
 - d) Le budget AAP est préparé sur une base biennale.
 - e) Le Directeur exécutif est autorisé à majorer ou réduire le budget dès lors que le volume des opérations varie de plus de 10 pour cent par rapport au niveau prévu (WFP/EB.3/97/13).

² Article I.1.1 du Règlement financier du PAM.

³ WFP/EB.1/99/4-A.



Prévisions budgétaires et chiffres effectifs de l'exercice biennal 2000–2001

25. L'exercice biennal 2000–2001 a été inhabituel pour le PAM en raison de l'importance des contributions supplémentaires qui ont été reçues. De ce fait, le niveau des opérations, ainsi que le budget AAP, ont augmenté.

📁 Niveau des opérations

26. Le budget initial pour l'exercice biennal 2000–2001 (WFP/EB.3/99/3-A) approuvé par le Conseil d'administration en octobre 1999 prévoyait un niveau d'opérations représentant **5,165 millions de tonnes** et des dépenses opérationnelles de **2,464 milliards de dollars** (voir le tableau 2). Le niveau effectif des opérations pendant l'exercice biennal a été de **7,736 millions de tonnes** et les dépenses opérationnelles de **2 899 100 000 dollars** (soit une augmentation de 50 pour cent du volume des activités et de 18 pour cent des dépenses opérationnelles).

TABLEAU 2. NIVEAU DES OPÉRATIONS—ESTIMATIONS ET CHIFFRES EFFECTIFS

	Opérations de base	Opérations supplémentaires	Total
	(en milliers de tonnes)		
A. Volume			
Opérations initiales	5 165	0	5 165
Variation	(559)	2 575	2 016
Estimations révisées	4 606	2 575	7 181
Chiffres effectifs	5 046	2 690	7 736
	(en millions de dollars)		
B. Valeur			
Opérations initiales	2 464,0	0,0	2 464,0
Variation	(459,0)	1 160,0	701,0
Estimations révisées	2 005,0	1 160,0	3 165,0
Chiffres effectifs	2 117,3	781,8	2 899,1

📁 Recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects

27. Initialement, le montant estimatif des recettes que devrait générer le recouvrement des CAI pour financer le budget AAP était de **191,9 millions de dollars**. Par la suite, lorsque le niveau des opérations a augmenté, ce chiffre a été révisé à la hausse à concurrence d'un montant net de **56,1 millions de dollars**, pour parvenir à un chiffre total de **248 millions de dollars** (voir le tableau 3).

TABLEAU 3. CAI ET DÉPENSES AAP—ESTIMATIONS ET CHIFFRES EFFECTIFS

	Opérations de base	Opérations supplémentaires	Total
	(en millions de dollars)		



A. CAI			
Opérations initiales	191,9	0	191,9
Variation	(35,3)	91,4	56,1
Estimations révisées	156,6	91,4	248,0
Chiffres effectifs	151,5	36,0	187,5*
B. Budget AAP			
Budget initial	193,9	0,0	193,9
Variation/montants recalculés	(2,2)	48,0	(45,8)
Prévisions révisées	191,7	48,0	239,7
Dépenses effectives	190,7	48,1	238,8

* Un montant supplémentaire de 45 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI qui aurait dû être reçu en décembre 2001 pour l'exercice biennal 2000–2001 n'a en fait été reçu qu'en janvier 2002.

📁 **Dépenses AAP**

28. Le budget AAP pour l'exercice biennal 2000–2001 a été initialement estimé à **193,9 millions de dollars**, chiffre qui a ensuite été recalculé et ramené à **191,7 millions de dollars** sur la base du taux de change entre la lire italienne et le dollar des États-Unis fixé par la Conférence de la FAO à sa session de novembre 1999. Suivant le principe e) indiqué au paragraphe 24 ci-dessus, le Directeur exécutif, compte tenu de l'intensification escomptée des opérations, a exercé son pouvoir *d'ajuster le budget en fonction de la variation du volume des opérations*. En conséquence, le budget AAP a été accru de 25 pour cent (**27,5 millions de dollars** en 2000 et **20,5 millions de dollars** en 2001) et porté au total à **239,7 millions de dollars**. L'augmentation totale de **48 millions de dollars** pour l'exercice biennal a représenté 85 pour cent de l'augmentation estimative nette de **56,1 millions de dollars** des recettes provenant du recouvrement des CAI (voir le tableau 3). Les dépenses effectives se sont montées à **238,8 millions de dollars**, y compris une allocation de **6,3 millions de dollars** au compte spécial du Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP).
29. La majeure partie des dépenses AAP supplémentaires (augmentation de 25 pour cent) a été imputable aux services d'appui fournis pour l'administration de l'augmentation de 50 pour cent du volume de produits, soit **2 690 000 tonnes**, comme indiqué au tableau 2. Le Directeur exécutif, lorsqu'elle a approuvé le relèvement du budget, a décidé que seules les dépenses afférentes à des activités, soit liées à l'augmentation du niveau des opérations, soit de nature non récurrente, pourraient être financées au moyen de ces allocations de crédits.
30. En résumé, le niveau estimatif des opérations a été de **7 181 000 tonnes**, pour les dépenses opérationnelles de **3,165 milliards de dollars**, et un budget AAP de **239,7 millions de dollars**. Les chiffres effectifs ont été un niveau d'opérations de **7 736 000 tonnes** de produits, **2 899 100 000 dollars** de dépenses et **238,8 millions de dollars** de dépenses AAP.



TABLEAU 4. DÉPENSES AAP ET NIVEAU DES OPÉRATIONS (2000–2001)

	Chiffre initial	Chiffre effectif	Variation	Pourcentage
Volume (en milliers de tonnes)	5 165	7 736	2571	50
Dépenses opérationnelles (en millions de dollars)	2 464	2 899,1	435,1	18
Dépenses AAP (en millions de dollars)	193,9	238,8	44,9	23
Dépenses AAP par tonne (en dollars)	38	31	(7)	(18)

31. Comme le montre le tableau 4, le volume des opérations a augmenté de 50 pour cent mais les dépenses opérationnelles de 18 pour cent seulement. Par ailleurs, les dépenses AAP ont augmenté de 23 pour cent, ce qui s'est traduit par une diminution de 18 pour cent des dépenses AAP par tonne de produits.

FINANCEMENT DU BUDGET AAP: RECETTES PROVENANT DU RECouvreMENT DES CAI ET D'AUTRES SOURCES

Recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects

32. Le budget AAP est financé principalement au moyen des recettes provenant du recouvrement des CAI. Les recettes requises pour financer le budget AAP sont estimées pendant la préparation du budget de l'exercice biennal et proviennent des contributions des donateurs au titre des coûts directs (coûts opérationnels et coûts d'appui), par application du taux de recouvrement des CAI approuvé par le Conseil d'administration.
33. Pour le budget AAP de l'exercice biennal 2000–2001, il a été appliqué un taux de recouvrement de 7,8 pour cent sur les contributions, à l'exclusion des contributions aux opérations bilatérales et aux fonds fiduciaires (auxquelles ont été appliqués des taux compris entre 3 et 7,8 pour cent), afin de générer les recettes estimées à **191,9 millions de dollars** en vue de financer le budget initial. Comme indiqué ci-dessus, le budget AAP a été révisé et porté à **239,7 millions de dollars** conformément à l'augmentation du volume des opérations pendant l'exercice biennal.
34. Pour l'exercice biennal 2000–2001, le montant total recouvré au titre des CAI et comptabilisé comme recettes a représenté **187,5 millions de dollars**, comme indiqué au tableau 5.

**TABLEAU 5. RECETTES PROVENANT DU RECouvreMENT
DES CAI POUR 2000–2001
(en millions de dollars)**

Guichet de financement	Catégorie d'activités					Total
	Projets de développement	Opérations d'urgence	IPSR	Opérations spéciales	Fonds fiduciaires	
Contributions multilatérales—7,8%	23,2	4,8	12,1	-	-	40,1



Contributions multilatérales à emploi spécifique—7,8%	4,2	98,2	34,5	4,0	-	140,9
Opérations bilatérales et fonds fiduciaires—taux divers	-	-	-	-	6,6	6,6
Avant 1996	-	-	-	(0,1)	-	(0,1)
Total	27,4	103,0	46,6	3,9	6,6	187,5

35. Aux fins de l'analyse des recettes provenant du recouvrement des CAI par rapport aux dépenses budgétaires pour l'exercice biennal, il y aura lieu d'utiliser pour les recettes le chiffre de **187,5 millions de dollars** comptabilisé pendant l'exercice, comme indiqué au tableau 5. Il se peut néanmoins que ce chiffre ne soit pas comparable à la valeur du total des contributions à ces dépenses par suite de décalages dans le temps, comme expliqué plus loin.

Autres sources de financement du budget AAP

36. Indépendamment des recettes provenant du recouvrement des CAI, d'autres sources — comme les contributions de contrepartie en espèces des gouvernements et les économies réalisées du fait de l'annulation d'engagements d'exercices précédents n'ayant toujours pas été réglés au-delà de la période prévue par le Règlement financier— viennent s'ajouter aux recettes du budget AAP, comme mentionné ci-dessus. Ainsi, suivant le principe a) indiqué au paragraphe 24, le montant total des recettes générées pour financer le montant effectif des dépenses AAP de **238,8 millions de dollars** pour l'exercice biennal 2000–2001 est de **196,9 millions de dollars**, comme il ressort du tableau 6.

Écart entre les recettes et les dépenses du budget AAP

37. Lors de l'exercice biennal 2000–2001, comme le montre le tableau 6, les dépenses effectives ont dépassé les recettes du budget AAP.

**TABLEAU 6. ÉCART ENTRE LES RECETTES ET LES DÉPENSES DU BUDGET AAP
(en millions de dollars)**

Source	2000–2001
Recettes provenant des CAI	<u>187,5</u>
CCEG	3,1
Économies provenant d'annulation d'engagements d'exercices précédents	<u>6,3</u>
Total des recettes provenant d'autres sources	9,4
Total des recettes du budget AAP	196,9
Dépenses AAP effectives	<u>238,8</u>
Déficit du budget AAP	(41,9)

38. Le tableau 6 ci-dessus fait apparaître un déficit de **41,9 millions de dollars**, mais le budget AAP se serait soldé par un excédent de **3,1 millions de dollars** s'il avait été reçu en



décembre 2001 plutôt qu'en janvier 2002 environ **45 millions de dollars** de contributions au titre des CAI. Cela est indiqué au tableau 3.

Utilisation du Fonds général

39. Si, en théorie, les recettes devraient couvrir intégralement les dépenses AAP, tel n'est pas le cas par suite de déséquilibres structurels imputables à plusieurs facteurs, exposés dans le document WFP/EB.3/97/4-C, qui sont notamment les suivants:

- les dépenses AAP qui ne varient pas directement dans la même mesure que les coûts opérationnels directs et les coûts d'appui car une partie des dépenses AAP n'est pas variable, quel que soit le volume des opérations dans les limites d'une fourchette déterminée. Cela explique pourquoi le niveau du budget AAP approuvé n'est pas ajusté si la variation du volume des opérations ne dépasse pas 10 pour cent de plus ou de moins que les estimations initiales;
- les modifications apportées à l'élément variable des CAI, ce qui peut se traduire par un déficit ou un excédent des ressources disponibles et des besoins de financement du budget AAP approuvé, lequel est établi au début de l'exercice biennal sur la base d'un certain nombre d'hypothèses concernant le niveau des opérations dans chaque catégorie d'activités;
- les principes comptables du Programme concernant la comptabilisation des recettes et l'imputation des dépenses, qui affectent aussi bien les contributions au titre des coûts directs que les recettes provenant du recouvrement des CAI; et
- le volume des opérations et les coûts des produits, du transport et d'autres éléments.

Ces causes de déficit sont expliquées plus en détail dans la section suivante.

40. En 1998, le groupe de travail, reconnaissant l'existence d'un déficit et la nécessité de le combler, a discuté de l'utilisation qui pourrait être faite à cette fin du Fonds général. Le groupe s'est dit favorable à l'utilisation du Fonds général pour **couvrir les déficits résultant de déséquilibres marginaux entre le montant total du recouvrement des CAI et le budget AAP**. Tel était l'objet de la recommandation 4.0 du groupe de travail, approuvée par le Conseil⁴:

Le Secrétariat devrait formuler à l'intention du Conseil d'administration des recommandations concernant l'utilisation du Fonds général. Ces recommandations, qui devraient porter sur des fins spécifiques ponctuelles plutôt que sur des éléments récurrents, pourraient concerner la couverture des déficits résultant de déséquilibres marginaux entre le montant total du recouvrement des CAI et le budget AAP.

41. Le budget AAP s'est soldé par un déficit de **43,7 millions de dollars** en 1996–1997⁵ et de **8,3 millions de dollars** en 1998–1999⁶. Ces déficits ont été signalés par le Secrétariat

⁴ WFP/EB.1/99/4-A.

⁵ WFP/EB.3/98/4-A, États financiers vérifiés de l'exercice biennal 1996–1997.

⁶ WFP/EB.3/2000/4-B/1, États financiers vérifiés de l'exercice biennal 1998–1999.



lorsqu'il a présenté les états financiers vérifiés correspondants de l'exercice biennal, qui ont été approuvés par le Conseil d'administration⁷.

42. Il ne faut pas oublier que, pendant les exercices biennaux en question, les taux de recouvrement des CAI appliqués à toutes les contributions ont été différents pour les diverses catégories d'activités, comme indiqué au paragraphe 11 du présent document.

QUELQUES PROBLÈMES LIÉS AU BUDGET AAP ET AU RECOUVREMENT DES CAI

43. Comme mentionné plus haut, la détermination du taux de recouvrement des CAI à appliquer pour financer le budget AAP est affectée par plusieurs facteurs et dépend directement des hypothèses sous-jacentes.
44. Le premier élément qui affecte le calcul du taux est la **nature des dépenses AAP elles-mêmes**. Chacun s'accorde à reconnaître que le budget AAP, en tant que budget des frais généraux, comporte des éléments fixes et variables.

Éléments fixes et variables et dépenses AAP

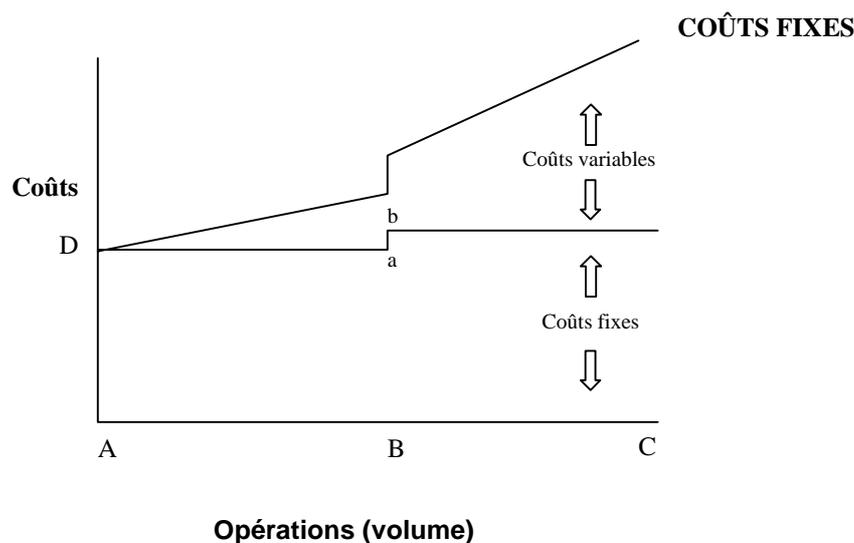
45. À sa quarantième session, le CPA a discuté et approuvé (CFA- 40/15) le concept d'un budget AAP souple, dont le niveau est déterminé par deux éléments: les coûts fixes et variables et les coûts (opérationnels et d'appui) directs.
46. Les éléments fixes et variables des coûts d'appui indirects sont fonction de la capacité fixe requise pour mener à bien le niveau minimum prévu d'activités et de la souplesse nécessaire pour accroître cette capacité de manière à pouvoir mener à bien des activités supplémentaires. Généralement parlant, les services d'appui qui ne sont pas directement liés au niveau des activités entreprises sont considérés comme fixes, tandis que les services d'appui qui varient en proportion directe du niveau des activités sont considérés comme variables.
47. Il ressort d'une analyse réalisée pendant la préparation du budget de l'exercice biennal 1996–1997 qu'environ la moitié des dépenses AAP avaient un caractère fixe⁸. Dans le cas du budget AAP de l'exercice biennal 2000–2001, cependant, l'élément coûts fixes devait être plus élevé en raison du transfert de certains postes de dépenses à la catégorie des CAD, comme expliqué ci-dessus aux paragraphes 15 et 16. La plupart de ces coûts étaient des dépenses encourues par les bureaux de pays pour l'exécution de projets et, initialement, étaient considérés comme ayant un caractère variable.
48. Les coûts fixes demeurent constants (points *A* à *D* dans la figure ci-dessous) dans la limite d'une certaine fourchette d'opérations (points *A* à *B*). Lorsque le niveau des opérations dépasse cette fourchette (au point *B*), il faut ajouter une capacité supplémentaire, de sorte que le niveau initial des coûts fixes augmente d'un "palier" (des points *a* à *b*). Telle est la raison pour laquelle le Directeur exécutif est autorisé à ajuster le budget lorsque le volume des opérations augmente ou diminue de plus de 10 pour cent par rapport aux estimations initiales.

EFFET DE LA VARIATION DU VOLUME DES ACTIVITÉS SUR LES COÛTS FIXES

⁷ EB.3/1998/13 (point 2) et EB.3/2000/13 (point 6).

⁸ CFA 40/4/REV.1, WFP/EB.3/97/4-A, WFP/EB.3/99/3-A: Budget du PAM pour l'exercice biennal 1996-1997, 1998-1999, 2000–2001.





49. Lorsqu'il est apparu que le volume des opérations passerait de **5 165 000 tonnes** à **7 181 000 tonnes** de produits (soit une progression de 39 pour cent) pendant l'exercice biennal 2000–2001, le budget AAP a été porté de **193,9 millions de dollars (montant recalculé: 191,7 millions de dollars)** à **239,7 millions de dollars** (soit une augmentation de 24 pour cent).

Application d'un deuxième taux ou taux marginal de recouvrement des CAI

50. Compte tenu de l'interaction entre les éléments décrits ci-dessus et de leur impact sur le budget AAP (autrement dit, les activités et les dépenses financées au moyen du budget AAP ne varient pas selon les mêmes proportions lorsque le volume des opérations, les prix des produits ou d'autres coûts directs changent), par conséquent, il semblerait justifié d'introduire le concept d'un taux marginal de recouvrement des CAI fondé sur le deuxième niveau ou le volume supplémentaire des opérations. Ce concept sera étudié pendant la deuxième phase de cette analyse.

Coûts (opérationnels et d'appui) directs

51. Le deuxième élément qui affecte le calcul du taux de recouvrement des CAI est le coût de base, c'est-à-dire les coûts (opérationnels et d'appui) directs. Ces coûts sont directement affectés par le volume et par le prix des produits:
- **Volume des opérations du PAM déterminé en termes de tonnage.** Dès lors que le volume des produits alimentaires délivrés pendant l'année ou l'exercice biennal ne dépasse pas une certaine fourchette, la partie fixe des coûts d'appui indirects ne change pas. Cependant, la partie variable de ces coûts variera même à l'intérieur de cette fourchette. Cependant, si la variation du volume des opérations dépasse cette fourchette, la partie aussi bien fixe que variable des coûts change par paliers, comme indiqué ci-dessus.
 - **Prix des produits et du transport externe et interne et autres coûts directs.** Ces prix et coûts déterminent le montant global des coûts opérationnels directs et des coûts d'appui qui est utilisé comme base pour appliquer le taux de recouvrement des CAI. Une augmentation ou une diminution de ces prix, qui se traduirait par des coûts plus élevés ou des économies, n'aurait pas d'impact sur le niveau des activités AAP ni, par conséquent, sur celui des dépenses AAP effectives. Cependant, ces variations de prix et de coûts réduiraient ou accroîtraient la base des coûts directs totaux et par



conséquent les recettes provenant de l'application du taux de recouvrement des CAI calculé selon ces formules. Ces changements peuvent également entraîner un déficit du budget AAP.

Déséquilibre des recettes provenant du recouvrement des CAI dus aux principes comptables

52. Selon les principes comptables appliqués par le Programme, les recettes de toute nature (à l'exception des intérêts) ne sont comptabilisées que lorsqu'elles sont effectivement reçues ou recouvrées. C'est ce que l'on appelle la **comptabilité de caisse**. Le plus souvent, les recettes provenant du recouvrement des CAI sont reçues en même temps que sont recouvrées les contributions au titre des autres éléments de coût. Cependant, certains donateurs contribuent à l'élément CAI par d'autres sources, ce qui peut intervenir à des moments différents. En pareil cas, la contribution des donateurs au titre des autres éléments de coûts et des CAI intervient à des dates différentes et, parfois, pendant des exercices différents.
53. Tel a été le cas de l'exercice biennal 2000–2001, **45 millions de dollars** de contributions au titre des CAI pour 2001 attendus en décembre n'ont été reçus qu'en janvier 2002. Si ce montant avait été reçu et comptabilisé en 2001, les recettes provenant du recouvrement des CAI auraient été accrues d'autant. En conséquence, sur le déficit de **41,9 millions de dollars** indiqué au tableau 6, un montant de **12,5 millions de dollars** est dû à des décalages dans le temps, comme suit:

	Millions de dollars
Recettes provenant des CAI pour 2000–2001 reçues en 2002	45
Recettes provenant des CAI imputables à l'exercice précédent reçues pendant l'exercice biennal	<u>32,5</u>
Déficit dû à des décalages dans le temps	<u>12,5</u>

Déséquilibre entre les contributions au titre des coûts directs et les dépenses dû aux principes comptables

54. Il se produit également un déséquilibre qui est dû aux principes comptables appliqués aux contributions au titre des coûts (opérationnels et d'appui) directs et des dépenses. D'un côté, le PAM applique la **méthode de caisse** pour comptabiliser les recettes, celles-ci étant comptabilisées uniquement lorsque les contributions sont effectivement reçues. Par conséquent, même si les donateurs confirment leurs contributions, celles-ci ne sont comptabilisées comme recettes qu'au moment où elles sont effectivement reçues. À la fin de chaque exercice, il arrive qu'une contribution soit confirmée pendant un exercice biennal et reçue et comptabilisée en recettes pendant l'exercice biennal suivant.
55. D'un autre côté, le PAM utilise la **méthode du fait générateur** pour comptabiliser les dépenses, celles-ci étant comptabilisées lors de la réception des biens et des services commandés pendant l'exercice biennal ainsi que pour les commandes ou marchés exécutés ou signés avec les fournisseurs à la fin de l'exercice.



56. De plus, en vertu du Règlement financier, le Secrétariat est autorisé à engager les dépenses sans devoir attendre que ces contributions soient effectivement recouvrées. Ces dépenses sont initialement couvertes soit par prélèvement sur la Réserve opérationnelle (dans le cas d'une contribution confirmée), soit au moyen du mécanisme d'avances au titre des CAD (sur la base des niveaux approuvés par le Conseil d'administration et pas nécessairement les contributions confirmées) soit parfois au moyen du Compte d'intervention immédiate (CII).
57. Ce type de déséquilibre n'existe que lorsque les projets sont replacés dans un certain contexte temporel, par exemple un exercice biennal déterminé. Le montant total des dépenses afférentes au projet peut être plus élevé que le montant des recettes effectivement recouvrées, ce qui est habituellement le cas aux premiers stades de l'exécution des projets tandis que, peu à peu, vers la clôture des comptes d'un projet, c'est l'inverse (recettes plus élevées que les dépenses) qui est vrai. Le groupe de travail de 1999, conscient de ce déséquilibre, a recommandé d'utiliser les recettes provenant des intérêts pour financer ce déséquilibre du budget AAP, comme indiqué au paragraphe 40.
58. Cependant, si les recettes et les dépenses sont replacées dans le contexte de toute la durée d'un projet, il n'y a pas de déséquilibre car, une fois le projet achevé, le rapport financier fait apparaître un montant égal de recettes effectives et de dépenses effectives. En effet, tout excédent des recettes effectivement recouvrées (exception faite de la partie du recouvrement de CAI sur l'excédent) sur les dépenses effectivement encourues est déclaré comme solde excédentaire, signalé aux donateurs intéressés et est reprogrammé pour d'autres projets, soit remboursé aux donateurs, selon le cas.
59. S'agissant du montant recouvré au titre des CAI sur l'excédent, la pratique actuelle consiste à le porter au crédit du Fonds général, où il est comptabilisé et inclus dans les ressources devant servir à financer le budget AAP de l'exercice biennal durant lequel ces recettes sont effectivement perçues. Toutefois, lorsque les donateurs autorisent la reprogrammation de ces fonds excédentaires, ceux-ci sont utilisés comme s'il s'agissait de nouvelles contributions, mais il n'est pas recouvré à nouveau de CAI pour ces montants.

Écart entre le budget AAP et les recettes provenant des CAI et scénarios comparatifs

60. Les déséquilibres entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP sont imputables à plusieurs facteurs: la nature fixe et variable des dépenses AAP, les coûts directs (qui dépendent du volume et des prix des produits) et les principes comptables, qui entraînent des décalages dans le temps et des déséquilibres structurels.
61. Cette analyse préliminaire expose la procédure actuellement suivie et les autres méthodes pouvant être envisagées pour comparer les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP.

📌 **Procédure actuelle: sur la base des recettes effectivement reçues au titre du recouvrement des CAI pendant l'exercice biennal**

62. La procédure actuellement appliquée consiste à comptabiliser comme recette les montants effectivement perçus au titre du recouvrement des CAI pendant l'exercice biennal considéré. Théoriquement, ce montant devrait être égal au taux de 7,8 pour cent appliqué sur les contributions versées pour couvrir les coûts opérationnels directs et coûts d'appui correspondant aux divers programmes et projets. Cependant, tel n'est généralement pas le cas. Les recettes générées selon cette méthode, et la différence, sont illustrées ci-dessous.



TABLEAU 7. PROCÉDURE ACTUELLE

(en millions de dollars)	
Recettes provenant du recouvrement des CAI (voir tableau 5)	187,5
Autres sources	9,4
Total des recettes du budget AAP (voir le tableau 6)	196,9
Dépenses AAP effectives	238,8
Écart de financement/déficit	(41,9)

63. Selon cette procédure, la différence est un déficit de **41,9 millions de dollars**. Selon les politiques en vigueur, ce déficit peut être financé au moyen des intérêts du Fonds général, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration. Il convient de noter cependant que la principale raison de cette différence est le retard intervenu dans la réception de **45 millions de dollars** (reçus en janvier 2002). Toutes autres choses étant égales par ailleurs, cela devrait se traduire par un excédent équivalent pendant l'exercice biennal en cours (2002–2003).

➤ **Scénario I: sur la base des recettes générées au titre du recouvrement des CAI sur les contributions reçues**

64. Le premier scénario prend en compte les recettes générées au titre du recouvrement des CAI sur les contributions versées pour couvrir les coûts (opérationnels et d'appui) directs pendant l'exercice biennal. Si ce scénario avait été suivi, et à supposer qu'un taux de 7,8 pour cent ait également été appliqué aux contributions pour des opérations bilatérales, la situation des recettes provenant du recouvrement des CAI et des dépenses AAP pour 2000–2001 aurait été celle indiquée au tableau 8.

TABLEAU 8. RECOUVREMENT DES CAI SUR LES CONTRIBUTIONS REÇUES

(en millions de dollars)	
Total des contributions au titre des coûts directs	2 994,9
Recouvrement des CAI au taux de 7,8%	233,6
Autres sources	9,4
Total des recettes du budget AAP	243,0
Dépenses AAP	238,8
Écart de financement—excédent	4,2

65. Si le principe avait consisté à comptabiliser comme recettes les montants provenant du recouvrement des CAI en proportion du total des contributions, il y aurait eu pour l'exercice 2000–2001 un excédent de **4,2 millions de dollars** qui aurait été porté au crédit du Fonds général. La différence entre cette méthode et la première est due au décalage dans le temps de la comptabilisation des montants correspondant au recouvrement des CAI.



➤ **Scénario II: sur la base d'un recouvrement des CAI au taux de 7,8 pour cent sur les coûts (opérationnels et d'appui) directs effectifs**

66. Le deuxième scénario consiste à appliquer le taux de recouvrement des CAI de 7,8 pour cent au coût total des coûts (opérationnels et d'appui) directs effectifs encourus pendant l'exercice biennal, comme indiqué au tableau 9.

TABLEAU 9. RECOUVREMENT DES CAI SUR LES DÉPENSES EFFECTIVES

(en millions de dollars)

Coûts directs effectifs pour toutes les catégories d'activités, y compris les opérations bilatérales et fonds fiduciaires	2 899,1
Recettes provenant du recouvrement des CAI au taux de 7,8% sur les coûts susmentionnés	226,1
Plus autres sources	9,4
Total des recettes du budget AAP	235,5
Dépenses AAP effectives	238,8
Écart de financement—déficit	(3,3)

67. Selon ce scénario, le taux appliqué est identique pour toutes les catégories d'activités, y compris les opérations bilatérales et les fonds fiduciaires. Si les taux variables existants pour les opérations bilatérales et les fonds fiduciaires avaient été appliqués aux coûts directs effectifs afférents à ces opérations, le déficit aurait été légèrement supérieur.

➤ **Scénario III: établissement d'un nouveau taux de recouvrement des CAI sur la base des coûts effectifs**

68. Le troisième scénario consisterait à fixer un nouveau taux de recouvrement des CAI en appliquant le total des dépenses AAP effectives au total des coûts (opérationnels et d'appui) directs. Selon ce scénario, au lieu d'appliquer le taux prédéterminé de 7,8 pour cent, les dépenses AAP effectives sont appliquées au total des coûts (opérationnels et d'appui) directs effectifs de l'exercice biennal. Ce taux est alors appliqué pour le recouvrement des CAI.

TABLEAU 10. APPLICATION DES DÉPENSES AAP EFFECTIVES AUX COÛTS DIRECTS (en millions de dollars)

a) dépenses AAP effectives	238,8
b) coûts directs effectifs (COD et CAD)	2 899,1
Taux: a)/b)	8,2 pour cent

69. Selon ce scénario, les donateurs seraient censés verser une contribution égale à 0,4 pour cent des dépenses totales de l'exercice au titre du recouvrement des CAI, en sus du taux existant de 7,8 pour cent.



70. Faute de temps, cette analyse préliminaire a dû être limitée à la procédure actuelle et à trois scénarios. D'autres options seront néanmoins explorées pendant la phase suivante de l'étude.

OBSERVATIONS PRÉLIMINAIRES

71. Sur la base de cette analyse préliminaire et des états financiers non vérifiés comme source des dépenses effectives, l'on peut formuler les observations suivantes:

Niveau approprié du budget AAP

72. Le niveau approprié du budget AAP et le rapport coût-efficacité des activités correspondantes n'ont pas été examinés de manière qu'il puisse être tiré des conclusions catégoriques. Le niveau du budget AAP doit être vérifié pour déterminer si le PAM dispose de l'infrastructure organisationnelle la mieux appropriée pour administrer ses opérations. Il s'agit là d'une question à laquelle il est difficile de répondre à ce stade, d'autant que le PAM en est encore aux premiers stades de sa décentralisation et que le nouveau système d'information de l'organisation n'est pas encore totalement stabilisé ni intégralement déployé dans tous les bureaux de pays.
73. Par analogie avec les affaires, une méthode, pour déterminer le niveau approprié du budget AAP, consisterait à comparer les performances d'une organisation à celles des organisations semblables. Dans le cas du PAM, il s'agirait de comparer le niveau des activités financées au moyen du budget AAP et celles des autres institutions ou organismes des Nations Unies ayant un caractère, un niveau d'opérations et des ressources à peu près semblables.

Méthodologie

74. Les causes des écarts constatés doivent être analysées de manière plus approfondie pour déterminer dans quelle mesure ils résultent de décalages temporels dans la comptabilisation des recettes et/ou de la nature fixe et variable des dépenses AAP.
75. Les dépenses AAP doivent être étudiées plus avant pour déterminer les postes de dépenses qui sont considérés comme coûts fixes afférents à la série d'opérations prévues au début de l'exercice biennal et ceux qui sont considérés comme étant des coûts variables. Il faudrait déterminer plus clairement le classement des coûts dans les catégories de coûts fixes ou variables ainsi que la façon dont ces coûts évoluent lorsque le niveau des opérations change.
76. Pour cette analyse, il faut prendre en considération l'impact général des opérations non seulement sur le financement du budget AAP mais aussi sur le financement des CAD.
77. Il se peut que la conclusion tirée de l'analyse des coûts fixes et variables débouche sur la fixation de deux taux de recouvrement des CAI: un pour les contributions initiales et un taux marginal pour les contributions additionnelles dès lors que l'on atteint un certain niveau d'opérations. S'il est fixé un taux marginal, il faudra déterminer comment le système fonctionnerait (selon qu'il serait appliqué systématiquement ou aux contributions des donateurs) et à partir de quel seuil il serait appliqué.



ÉTAPES SUIVANTES

78. Pour compléter ces observations préliminaires, il est prévu de mener à bien les étapes suivantes pour l'établissement du rapport qui doit être présenté au Conseil d'administration en octobre 2002.
- a) achèvement de l'analyse des déséquilibres structurels et des principes actuellement appliqués à la comptabilisation des recettes et des dépenses;
 - b) analyse de la structure des dépenses AAP, y compris des coûts fixes et variables, de la structure des bureaux de pays et de l'impact des variations du volume et de la valeur des opérations. Cela servira également de base pour déterminer l'augmentation par paliers des coûts fixes et la possibilité de fixer un deuxième taux pour le recouvrement des CAI, ainsi que les procédures à établir à cette fin;
 - c) analyse des taux et des éléments fixes et variables des dépenses AAP et réexamen des autres options de financement initialement présentées par le groupe de travail de 1998;
 - d) étude comparative du financement et des coûts des budgets des services administratifs et d'appui d'organismes comparables du système des Nations Unies et détermination des niveaux appropriés;
 - e) présentation du résultat de ces analyses et de cette étude au Commissaire aux comptes pour examen et recommandations, celles-ci devant être communiquées en octobre 2002;
 - f) formulation de recommandations sur les méthodes de calcul à appliquer pour imputer et recouvrer les CAI afin de financer le budget AAP au niveau approprié et au moment approprié;
 - g) formulation de recommandations ou d'autres politiques pouvant découler de l'étude.

RECOMMANDATIONS

79. Le Secrétariat est résolu à s'employer avec le Conseil d'administration à déterminer le rapport coût-efficacité optimal des dépenses AAP, à parvenir à un accord sur les méthodes de calcul du taux de recouvrement des CAI et à identifier les moyens qui permettraient de combler tous déséquilibres structurels éventuels. Le Directeur exécutif recommande par conséquent au Conseil d'administration:
- i) de prendre note de l'examen préliminaire du taux de recouvrement des CAI en attendant l'issue de son examen d'une analyse finale plus complète qui lui sera présentée à sa troisième session ordinaire en octobre 2002;
 - ii) de maintenir le taux actuel de recouvrement des CAI pour l'année 2002; et
 - iii) de souscrire aux mesures prévues dans les "Étapes suivantes" indiquées par le Secrétariat au paragraphe 78.

