



Coûts d'appui indirects

Définition et valeur ajoutée

Janvier 2017



Que sont les coûts d'appui indirects?

Pour être efficaces et efficaces, la gestion et l'exécution des programmes nombreux et variés que réalise le PAM dans le monde entier passent par le financement d'une multitude de coûts essentiels sous-jacents qui ne peuvent être directement imputés à un projet ou une activité.

Le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI), appliqué aux contributions et décrit dans la proposition de budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), permet de financer ces coûts. Chaque année, la proposition de budget est présentée au Conseil d'administration pour approbation dans le cadre du Plan de gestion.

Le taux de recouvrement des CAI est actuellement fixé à 7 pour cent. Toute recette provenant des CAI non dépensée au titre du budget AAP est affectée au Compte de péréquation des dépenses AAP. Sous réserve de l'approbation du Conseil, le Compte de péréquation peut être utilisé pour financer des activités bien définies, notamment les initiatives internes d'importance primordiale.

Les CAI sont formellement définis comme *des coûts afférents à l'appui de l'exécution de projets et d'activités mais qui n'ont pas directement trait à leur mise en œuvre*¹.

Ils couvrent deux types de coût²:

Appui aux programmes: ces coûts portent sur toute une gamme d'activités indispensables à l'exécution des programmes, en particulier le personnel nécessaire aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux du PAM; ils sont encourus à tous les niveaux de l'organisation.

En dotant ses bureaux de pays d'effectifs standards, le PAM affermit sa présence sur le terrain et préserve sa capacité à faire face à des crises soudaines. Ces effectifs lui permettent d'être présent dans les régions les plus reculées, et d'améliorer ainsi l'exécution et le contrôle des programmes.

Les activités financées consistent aussi, comme c'est le cas de notre chaîne d'approvisionnement, à faciliter l'apport de connaissances spécialisées pour l'établissement des stratégies et des orientations générales indispensables aux opérations dans les pays. Certaines activités d'appui aux programmes sont centralisées pour tirer parti des économies d'échelle (comme l'infrastructure informatique).

Gestion et administration: En tant qu'organisation mondiale comptant de nombreux partenaires et parties prenantes, le PAM doit pouvoir s'appuyer sur des services de gestion et d'administration qui fonctionnent parfaitement s'il veut être en mesure de mener ses opérations avec succès. Certaines de ces fonctions, comme les services de contrôle ou de responsabilité financière ou encore les services juridiques, sont des activités statutaires. D'autres ont vocation à améliorer la qualité des opérations, à entretenir et élargir les partenariats ou encore à informer les parties prenantes des résultats que nous avons obtenus.

La gestion et l'administration recouvrent de nombreuses fonctions portant sur le cycle de vie complet. Pour faciliter la comparaison des frais généraux et se conformer aux recommandations de l'Examen quadriennal complet³, le PAM a adapté ses fonctions de gestion et d'administration aux définitions du Comité de haut niveau sur la gestion⁴. Il a également ajouté dans cette catégorie un certain nombre d'autres fonctions dont il juge qu'elles relèvent de la gestion de l'organisation. Dans la liste ci-après, ces fonctions sont marquées d'un astérisque (*)

Fonctions de gestion et d'administration couvrant le cycle de vie complet:

- Administration
- Audit
- Communication institutionnelle
- Évaluation au niveau institutionnel
- Déontologie*
- Direction
- Relations extérieures et partenariats
- Finances et budget
- Problématique hommes-femmes*
- Ressources humaines
- Technologies de l'information (non programmatiques)**
- Innovation et gestion du changement*
- Services juridiques
- Services de gestion*
- Services d'Ombudsman *
- Services de contrôle
- Gestion de la performance*
- Représentation
- Sécurité**
- Bien-être du personnel*

** Compte tenu du modèle opérationnel du PAM, les technologies de l'information et la sécurité sont des éléments de première importance pour l'exécution des programmes. C'est pourquoi elles apparaissent dans le Plan de gestion pour 2017-2019 à la rubrique budgétaire Appui aux programmes et non à la rubrique Gestion et administration.

Initiatives internes d'importance primordiale:

on peut définir les initiatives internes d'importance primordiale comme *des activités ayant vocation à renforcer la programmation ainsi que la capacité opérationnelle et administrative du PAM pour lui permettre de s'acquitter de sa mission et de faire le meilleur usage possible de ses ressources.*⁵

Si le Compte de péréquation des dépenses AAP (différence entre les recettes des CAI et les dépenses AAP) dispose d'un excédent suffisamment confortable, le PAM peut demander au Conseil d'utiliser une partie des fonds pour financer ces initiatives (par exemple, la première phase de l'examen actuel du cadre de financement du PAM)

Les initiatives doivent respecter un certain nombre de critères:

- avoir un caractère ponctuel
- ne pas relever du budget AAP ordinaire
- ne pas être liées à un projet individuel
- nécessiter un financement prévisible
- avoir peu de chances de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part des donateurs par le biais de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle
- être centrées sur le changement organisationnel

Toutefois, le Compte de péréquation des dépenses AAP doit détenir un montant minimum équivalant à deux mois de dépenses AAP pour servir de fonds régulateur en cas de forte diminution des contributions.

Quelle valeur le taux de recouvrement des CAI ajoute-t-il aux opérations du PAM?

Le PAM utilise les recettes des CAI pour financer toute une gamme d'activités relatives aux programmes et à la gestion indispensables au succès de ses opérations. La valeur que représente le taux de recouvrement des CAI pour les bénéficiaires peut se résumer en dix points, comme suit:

1 Présence sur le terrain et appui aux programmes à l'échelle mondiale

Grâce aux CAI, le PAM est en mesure de garantir la présence d'un personnel suffisamment nombreux sur le terrain, qui lui permet d'être aux côtés des communautés auxquelles il vient en aide. Pour que les programmes puissent atteindre les objectifs fixés à l'échelle mondiale, le PAM apporte un appui aux processus pouvant prendre plusieurs formes: procédures d'examen des projets, appui aux bureaux de pays qui doivent mettre au point des rapports non conventionnels à l'intention des donateurs, ou encore expérimentation de nouveaux outils, comme les plans stratégiques de pays.

2 Partenariats et visibilité de l'action entreprise pour libérer le monde de la faim

Les CAI aident le PAM à entretenir ses relations et à renforcer ses partenariats avec les parties prenantes et le grand public. Pour ce faire, il collabore avec divers acteurs non gouvernementaux et avec les institutions ayant leur siège à Rome. Ces partenariats permettent de coordonner l'action avec les partenaires d'exécution pour améliorer la cohérence et mettre en œuvre conjointement les opérations. Ils aident aussi le PAM à poursuivre un dialogue actif avec les gouvernements dans diverses instances de décision. Les CAI contribuent à accroître la visibilité des programmes du PAM auprès du grand public et le sensibilisent aux enjeux de l'assistance alimentaire et de l'initiative Faim zéro en vue d'obtenir un soutien opérationnel et financier plus solide.

utilisateurs (sécurité informatique, équipement et logiciels de télécommunication, etc.), des solutions technologiques (progiciel de gestion intégrée, annuaires téléphoniques) ainsi que des services aux partenaires dans le monde entier (module des télécommunications d'urgence, etc.) afin que le PAM puisse disposer des systèmes relatifs aux technologies de l'information et de la communication et de l'équipement nécessaires pour mener à bien ses opérations courantes.

4 Des agents aux avant-postes du combat contre la faim dans le monde

Le PAM est présent dans les communautés auxquelles il vient en aide grâce aux fonds CAI qu'il investit dans son personnel. Ces fonds permettent de mettre à la disposition de ce personnel dévoué des soins médicaux et des services de sécurité adaptés, et de gérer les lieux où il vit et travaille.

Les CAI participent au financement du volet ressources humaines des opérations d'urgence et des capacités d'intervention immédiate. Ils couvrent également des services destinés au personnel tels que le règlement informel de conflits, les conseils en matière de différends au travail et les services de médiation pour aider les parties à régler les conflits qui les opposent.



3 Les solutions au problème de la faim à l'ère du numérique

Les CAI permettent d'apporter des services aux

Miser sur les économies d'échelle

Pour optimiser ses ressources, le PAM exploite les économies d'échelle. Souvent, il achète biens, services et vivres en grande quantité pour profiter de prix plus bas et de meilleures conditions. Par exemple, le PAM a recours au Mécanisme de gestion globale des vivres pour se procurer la majorité des denrées nécessaires à ses programmes afin d'obtenir les meilleurs prix et de réduire les délais d'achat.

Le PAM réalise aussi des gains d'efficacité à l'échelle des Nations Unies en fournissant à la communauté humanitaire au sens large des services tels que les services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (transport aérien sûr et fiable) ou le module de la logistique (coordination et gestion de l'information concernant les opérations).



Un modèle de gestion financière exigeante

Assurer une gestion efficace des ressources et un contrôle interne des finances sont autant de fonctions primordiales financées par les CAI. La gestion quotidienne des transactions, budgets et services financiers permet aux programmes de bien fonctionner. C'est aussi grâce aux CAI que le PAM peut mettre en œuvre le dispositif de prêts internes en faveur des projets.

Ce dispositif, qui permet d'accorder des avances aux opérations sur la base des contributions prévues, réduit les déficits de financement et donne au PAM les moyens de préserver la stabilité de ses opérations. Le volet "gestion financière exigeante" couvre également des initiatives de gestion du changement telles que l'Excellence en matière de coûts.

Fournir des services techniques aux programmes

Le PAM s'acquitte d'un certain nombre de fonctions d'appui technique pour renforcer les capacités des

pays ayant trait aux opérations. Dans certains cas, il apporte des compétences techniques là où elles ne sont pas disponibles. Cet appui technique couvre toute une gamme d'activités, depuis l'élaboration de systèmes techniques pour la mise au point des opérations jusqu'à l'identification des bénéficiaires et au choix des modalités. Il peut également concerner des domaines techniques tels que la capacité d'intervention immédiate, la problématique hommes-femmes, la nutrition et les transferts de type monétaire.

Guider les décisions, la résilience et la préparation

Pour mieux déterminer les risques et les contrôler, le PAM investit dans des systèmes qui lui permettent de prendre des décisions mieux informées, notamment en améliorant le suivi, la performance et la gestion globale des risques liés aux opérations. En outre, les CAI dégagent des fonds favorisant l'élaboration d'interventions immédiates s'appuyant sur une bonne connaissance de la situation. Cela permet aux membres de la direction d'avoir une vue d'ensemble commune des opérations et de prendre ainsi en connaissance de cause des décisions fondées sur des éléments probants.

Orientations stratégiques, services de contrôle et évaluation

Les CAI servent aussi à financer les orientations stratégiques, les services de contrôle et l'évaluation des activités du PAM. Cela couvre des fonctions diverses et variées ayant pour vocation d'assurer que les opérations respectent bien les normes internationales et soient à la hauteur des attentes des parties prenantes.

Parmi ces fonctions, on peut citer:

- les services juridiques
- l'audit et les enquêtes
- l'évaluation au niveau institutionnel
- les services de déontologie

Innovier et simplifier

Face à l'évolution de la situation dans le monde, le PAM s'efforce de s'adapter et d'améliorer ses services et les recettes des CAI lui permettent d'innover et de rationaliser. Outre la gestion financière, le PAM investit dans des projets soucieux de l'environnement, dans des systèmes de remontée de l'information fournie par les communautés bénéficiaires et dans l'amélioration des procédures d'achat. Grâce à ces investissements, le PAM est en mesure d'aider les communautés avec plus d'efficacité et d'efficacité.

¹ Article 1.1 du Règlement financier (page 39 du [Livret bleu](#) – version de janvier 2014)

² Remarque: dans ce document, les coûts sont répartis en deux catégories par souci de simplicité et pour mieux montrer les effets bénéfiques des CAI sur les programmes. Dans le plan de gestion, le budget AAP est ventilé en trois rubriques pour faciliter la lisibilité.

³ L'Examen quadriennal complet est adopté tous les quatre ans par l'Assemblée générale des Nations Unies. Il reflète la manière dont les 193 États membres de l'Assemblée générale évaluent la cohérence des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. La résolution couvre les activités opérationnelles, le développement des capacités, le financement et les processus opérationnels.

⁴ Approuvé le 25 juin 2015 par le réseau Finances et budget du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies à sa 25^{ème} session.

⁵ Paragraphe 47 du document intitulé "État d'avancement de l'examen du cadre de financement, y compris le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects" (WFP/EB.A/2015/6-C/1). On notera que ces catégories sont susceptibles d'être modifiées au fil de l'examen. Ce document sera actualisé une fois l'examen terminé.