

## ANNEXE I

### HISTORIQUE ET METHODOLOGIE

#### Introduction

1. Un taux unique de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) pour financer le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) est appliqué depuis janvier 2000. Le recouvrement des CAI par application de ce taux est la principale source de financement du budget AAP du PAM.
2. Le taux unique de recouvrement des CAI est susceptible d'être révisé, et il "peut être revu annuellement si la situation le justifie"(WFP/EB.1/99/4-A).
3. En 2000, première année d'application de ce taux, il n'a pas été possible de procéder à une analyse valable parce que le Secrétariat mettait en place le nouveau système d'information de l'Organisation et ne disposait pas encore des informations nécessaires à cet examen.

#### Examen préliminaire

4. Un examen préliminaire du taux de recouvrement des CAI a été effectué et présenté au Conseil à sa session annuelle de 2002 (EB.A/2002/6-A/1). Le rapport établi à la suite de cet examen comprenait:
  - a) une brève chronologie de l'évolution du recouvrement des CAI en tant que mécanisme de financement de l'AAP;
  - b) une analyse du budget AAP 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 précédents;
  - c) un examen des différences entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP effectives;
  - d) un exposé des questions que soulèvent l'AAP et le recouvrement des CAI ainsi que des moyens de financer tout déficit éventuel; et
  - e) des observations préliminaires, les mesures qu'il est proposé de prendre pour mener l'analyse à bien et des recommandations au Conseil d'administration.

#### Etapas suivantes

5. L'examen préliminaire a recommandé d'entreprendre une série d'étapes ultérieures. Dans sa décision 2002/EB.A/7, le Conseil d'administration "est convenu des étapes suivantes proposées par le Secrétariat pour compléter l'examen en vue d'établir un taux approprié:
  - 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 pour déterminer le rapport coût-efficacité de l'AAP;
  - 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, dans la mesure possible;
- 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."

### Plan annoté

6. Début juin 2002 un plan annoté du présent document a été communiqué aux membres du Conseil pour indiquer les questions dont il serait traité. Des observations sur ce plan annoté ont été reçues de membres du Conseil et ont été prises en compte, autant que possible, dans le présent document, ce qui a conduit à apporter quelques modifications à la structure et à la teneur du plan annoté.

### Objet du présent document

7. L'objet du présent document est de présenter les résultats des mesures prises par le Secrétariat et:
- a) d'achever l'analyse des coûts AAP effectifs et du financement des CAI pour l'exercice 2000-2001;
  - b) d'étudier les déséquilibres structurels et les pratiques comptables de constatation et de comptabilisation des recettes et des dépenses et leur incidence sur le recouvrement des CAI;
  - c) d'analyser la structure des coûts AAP pour déterminer si elle est appropriée, et en particulier:
    - i) les éléments fixes et variables des coûts AAP
    - ii) la ventilation des coûts par catégorie entre le siège, les bureaux régionaux, les pôles régionaux et les bureaux de pays;
  - d) d'examiner et d'analyser les autres solutions de financement de l'AAP, y compris les solutions proposées par le Groupe de travail en 1998;
  - e) de présenter les résultats de l'étude comparative des budgets administratifs et d'appui des organismes comparables des Nations Unies, et d'ONG, dans la mesure possible; enfin
  - f) de présenter des conclusions et des recommandations, et d'énoncer les mesures qui pourraient être prises à la suite de l'étude.

### Étapes et méthodologie

8. Les travaux réalisés pour établir et présenter le présent document ont consisté à:
- a) Comparer les chiffres du budget AAP 2000-2001 et ceux des états financiers vérifiés finals, définir l'écart AAP, quantifier les différences et les expliquer.



- b) Examiner les normes et méthodes comptables utilisées pour la préparation du budget et des états financiers, ainsi que les autres moyens de comptabiliser les recettes dans les états financiers, y compris les "points de déclenchement" de la constatation des recettes.
  - c) Examiner les conséquences des variations de prix des apports directs sur les recettes CAI.
  - d) Examiner les conséquences des variations du volume de l'activité opérationnelle sur les recettes CAI.
  - e) Analyser les tendances de l'AAP, ainsi que les coûts opérationnels et les tonnages correspondant aux cinq exercices passés.
  - f) Procéder à une analyse de sensibilité de l'AAP, qui a notamment conduit:
    - i) à s'interroger avec tous les chefs de sections et de division du PAM sur les changements qui interviendraient dans les besoins AAP en fonction de variations du volume global des opérations du PAM;
    - ii) à assembler les résultats de cette analyse pour déterminer les éventuels éléments fixes et variables du budget AAP.
  - g) Examiner les solutions de financement des bureaux de pays proposées par le Groupe de travail en 1998.
  - h) Faire l'analyse théorique de la façon dont l'application éventuelle de taux différentiels de recouvrement des CAI permettrait de réduire l'incertitude dans le processus de planification des CAI.
  - i) Analyser l'incidence éventuelle des prix des apports directs sur les recettes CAI en 2002-2003.
  - j) Procéder à une étude comparative des coûts d'appui du PAM et de ceux de l'UNICEF, du PNUD, du FNUAP et du HCR. Cette étude a donné lieu à:
    - iii) un examen des documents budgétaires, financiers et autres;
    - iv) des visites aux organismes pour recueillir des informations supplémentaires et avoir des entretiens avec des responsables;
    - v) la rédaction du "Rapport sur l'étude comparative des CAI"; et
    - vi) des consultations avec les autres organismes avant finalisation du rapport.
9. Une étude similaire consacrée aux ONG a été engagée. Elle nécessite une analyse comparative de trois mois, dont les résultats serviront à préparer un document qui sera présenté au Conseil d'administration en février 2003.



## ANNEXE II

---

### ANALYSE DE L'ECART AAP

#### Introduction

1. L'écart AAP se définit comme la différence entre les recettes AAP et les dépenses AAP au cours d'une période donnée. L'écart AAP peut être un "déficit" (quand les dépenses AAP sont en excès des recettes AAP) ou un "excédent" (quand les recettes AAP sont en excès des dépenses AAP).

#### Causes de l'écart AAP

2. Certains des facteurs qui expliquent cet écart AAP ont été exposés dans l'Examen préliminaire. Ce document mettait en relief plusieurs déséquilibres structurels qui sont à l'origine de cet écart, notamment l'application de normes et méthodes comptables différentes, et l'effet des variations de prix des apports directs et des variations de volume.
3. Nous analysons ici cet écart AAP en ventilant les effets de chacune des variables et en comparant les chiffres initiaux du budget AAP 2000-2001 aux chiffres correspondants des états financiers vérifiés. Les chiffres initiaux du budget AAP ont servi de référence et les différences par rapport à ces chiffres ont été analysées.

#### Exercices récents

4. En appliquant cette méthodologie, les écarts AAP des trois derniers exercices peuvent être attribués aux différences récapitulées au tableau A.



TABLEAU A: ANALYSE DE L'ÉCART AAP

	1996-1997	1998-1999	2000-2001
Écart AAP selon états financiers (déficit) (millions de dollars)	-43,7	8,3	-40,1
<b>A. Différence due aux normes et méthodes comptables</b>			
Recettes CAI selon états financiers (méthode "de caisse") (millions de dollars)	-178,0	-215,7	-188,5
Coûts directs effectifs x taux effectif de recouvrement des CAI (méthode "du fait générateur") (millions de dollars)	<u>179,5</u>	<u>208,1</u>	<u>228,6</u>
<b>Différence de recettes due aux normes et méthodes comptables (millions de dollars)</b>	1,5	-7,6	40,1
<b>Écart AAP recalculé en utilisant la méthode du fait générateur pour la constatation des recettes: Déficit (millions de dollars)</b>	<b>-42,2</b>	<b>-15,9</b>	<b>0,0</b>
<b>B. Différence due aux prix</b>			
Coût direct moyen budgétisé par tonne (dollars)	504,6	509,5	477,1
<i>Moins:</i> Coût direct effectif moyen par tonne (dollars)	<u>434,2</u>	<u>431,0</u>	<u>416,9</u>
Différence de coût direct moyen par tonne (dollars)	70,4	78,5	60,1
Multiplié par: Milliers de tonnes budgétisées	5 600	4 381	5 165
Total, différence de "prix" des coûts directs (millions de dollars)	394,4	343,9	310,7
<b>Perte de recettes CAI due à la différence de "prix" des coûts directs (millions de dollars)</b>	<b>32,1</b>	<b>33,0</b>	<b>24,2</b>
<b>C. Différence due au "volume"</b>			
Volume budgétisé (milliers de tonnes)	5 600	4 381	5 165
Volume effectif (milliers de tonnes)	<u>4 916</u>	<u>6 182</u>	<u>7 031</u>
(augmentation) diminution du volume (milliers de tonnes)	684	-1 801	-1 866
Coût direct moyen effectif par tonne (dollars)	434,2	431,0	416,9
Accroissement des coûts directs dû au volume (millions de dollars)	297,0	-776,2	-778,0
<b>Supplément/(partie) de recettes CAI due à la variation de "volume" (millions de dollars)</b>	<b>24,2</b>	<b>-74,4</b>	<b>-60,7</b>
<b>D. Différence due aux "Autres recettes AAP"</b>			
Autres recettes selon le budget (millions de dollars)	0,0	0,0	2,0
Autres recettes selon états financiers (millions de dollars)	<u>4,5</u>	<u>6,8</u>	<u>7,3</u>
<b>Autres recettes supplémentaires (millions de dollars)</b>	<b>-4,5</b>	<b>-6,8</b>	<b>-5,3</b>
<b>E. Différence due à l'accroissement des dépenses AAP</b>			
Dépenses AAP budgétisées (millions de dollars)	230,0	214,0	194,0
Dépenses AAP effectives (millions de dollars)	<u>226,2</u>	<u>230,8</u>	<u>235,9</u>
<b>(Réduction)/augmentation des dépenses AAP: budgétisées et effectives (millions de dollars)</b>	<b>-3,8</b>	<b>16,8</b>	<b>41,9</b>
<b>F. Différence due aux catégories d'activités</b>			
Coûts directs effectifs x taux CAI budgétisé* (millions de dollars)	174,9	255,9	
Coûts directs effectifs x taux CAI effectif* (millions de dollars)	<u>180,7</u>	<u>208,5</u>	
<b>(Supplément)/Perte de recettes CAI due à la différence de taux CAI résultant du "dosage" entre les catégories d'activités (millions de dollars)</b>	<b>-5,8</b>	<b>47,5</b>	<b>0,0</b>
<b>Facteur d'arrondissement (millions de dollars)</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,1</b>

\* Pour les deux exercices 1996 - 1997 et 1998 - 1999, ces taux sont basés sur la moyenne des taux inscrits dans le budget AAP et les états financiers.



## Bases de calcul

5. Les chiffres du tableau A résultent de la comparaison du budget AAP initial et des états financiers vérifiés. Les détails sont présentés au tableau B.

<b>TABLEAU B: BASES DE CALCUL</b>				
	1996–1997	1998–1999	2000–2001	2002–2003
<b><u>Budget AAP initial</u></b>				
Total, dépenses (millions de dollars)	<b>3 091</b>	<b>2 491</b>	<b>2 742</b>	<b>2 931</b>
<i>Moins:</i>				
Dépenses AAP (millions de dollars)	-230	-214	-194	-210
Autres dépenses imputées au Fonds général (millions de dollars)	-35	-45	-84	-57
<b>Total, coûts directs* (millions de dollars)</b>	<b>2 826</b>	<b>2 232</b>	<b>2 464</b>	<b>2 664</b>
Tonnage budgétisé (milliers de tonnes)	5 600	4 381	5 165	5 471
<b>Coûts directs moyens budgétés par tonne (dollars)</b>	<b>504,6</b>	<b>509,5</b>	<b>477,1</b>	<b>486,9</b>
<b><u>États financiers vérifiés</u></b>				
Total, dépenses (millions de dollars)	<b>2 377,8</b>	<b>2 917,5</b>	<b>3 189,6</b>	
<i>Moins:</i>				
Dépenses AAP (millions de dollars)	-226,2	-230,8	-235,9	
Autres dépenses imputées au Fonds général (millions de dollars)	-17,0	-22,4	-22,4	
<b>Total, coûts directs*</b>	<b>2 134,6</b>	<b>2 664,3</b>	<b>2 931,3</b>	
Tonnage effectif (livré) (milliers de tonnes)	4 916,0	6 182,0	7 031,0	
<b>Coûts directs moyens effectifs par tonne</b>	<b>434,2</b>	<b>431,0</b>	<b>416,9</b>	

\* Y compris les opérations spéciales et les opérations bilatérales, qui ne sont pas strictement liées au tonnage. L'inclusion des chiffres correspondants donne, toutefois, une meilleure indication générale des coûts directs moyens du PAM par tonne de produits.

## Conclusion

6. Sur la base de la comparaison des budgets AAP initiaux et des états financiers, les écarts AAP pour les trois derniers exercices peuvent être attribués aux types de différences indiqués au tableau A.



## ANNEXE III

## NORMES ET MÉTHODES COMPTABLES

### Introduction et historique

1. L'Examen préliminaire décrit les pratiques comptables actuellement appliquées par le Programme pour établir ses états financiers:
  - a) "Le PAM applique **la méthode de caisse** pour comptabiliser les recettes, celles-ci étant constatées uniquement lorsque les contributions sont effectivement reçues." (comptabilité de gestion)
  - b) "Le PAM utilise **la méthode du fait générateur** pour comptabiliser les dépenses, celles-ci étant constatées 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." (comptabilité d'exercice)
2. L'application de la méthode de caisse pour la constatation des recettes et de la méthode du fait générateur pour la constatation des dépenses est illogique et conduit à des distorsions ou à des déséquilibres entre recettes et dépenses.
3. Dans la note soumise au Conseil d'administration en mai 2002, le Commissaire aux comptes indique qu'il serait préférable de comptabiliser les recettes comme les dépenses sur la base du fait générateur. Ce changement de pratique comptable était déjà recommandé par le Commissaire aux comptes dans son rapport de vérification des comptes de l'exercice 2000 – 2001.
4. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) est également d'avis que les comparaisons entre les dépenses et les recettes seraient plus transparentes si les deux étaient constatées selon la même méthode comptable.
5. L'application de cette double méthode donne lieu aux déséquilibres ci-après:
  - a) Déséquilibre entre les recettes opérationnelles et les dépenses opérationnelles
 

La politique du PAM permet d'engager des dépenses opérationnelles sur la base de la contribution confirmée d'un donateur. Par conséquent, des dépenses peuvent être engagées avant que la contribution n'ait été reçue en espèces par le PAM et ne soit constatée comme recette.

Il peut alors arriver que des dépenses soient comptabilisées au cours d'un exercice, et les recettes au cours d'un autre s'il y a retard dans leur encaissement. Il y a également disparité des recettes et des dépenses pendant un exercice financier si toutes les recettes encaissées ne sont pas dépensées pendant le même exercice.

Inversement, les dépenses encourues sur la base du fait générateur peuvent dépasser les recettes constatées selon la méthode de caisse pendant le même exercice financier.
  - b) Déséquilibre entre les recettes AAP et les dépenses AAP
 

Dans le cas des CAI, un déséquilibre se produit à deux stades, tout d'abord parce que les CAI sont calculés en fonction des recettes opérationnelles qui sont constatées selon la méthode de caisse et non selon la méthode du fait générateur et ensuite parce que les recettes CAI sont constatées seulement au moment de leur encaissement effectif.



Les recettes CAI sont estimées lors de l'établissement du budget biennal sur la base de l'activité opérationnelle prévue pour l'exercice, exprimée en termes financiers. Les recettes CAI avec les recettes prévues au titre des CCEG pour l'exercice représentent les recettes AAP prévues pour couvrir les dépenses AAP.

Des dépenses AAP sont engagées, en cas de besoins, pour appuyer des activités opérationnelles au cours de l'exercice. Toutefois les recettes AAP, dans le cadre de la politique actuelle, dépendent de la date de réception des contributions en espèces des donateurs.

### Principe de correspondance

6. Il convient ici de rappeler le principe de comptabilisation des recettes et des dépenses qui veut que recettes et dépenses soient appariées, ce qui "suppose la comptabilisation simultanée ou conjointe des recettes et des dépenses qui résultent directement et conjointement de la même opération ou d'autres événements".

### Changement proposé de la pratique de comptabilisation des recettes

7. Afin de mieux faire correspondre les recettes et les dépenses opérationnelles et de réduire au minimum les déséquilibres décrits ci-dessus, il est proposé de changer la pratique comptable actuelle. Les recettes devraient être constatées à la date où elles sont dues, et non quand les fonds sont confirmés ou effectivement reçus. Ainsi les recettes opérationnelles totales correspondraient mieux que dans la pratique comptable actuelle aux dépenses opérationnelles totales au cours d'un exercice financier donné. Les recettes CAI seraient alors dues et comptabilisées au moment où les recettes opérationnelles seraient elles-mêmes dues et payées.
8. Avant d'envisager les solutions permettant de déterminer quand se situe le meilleur moment de considérer les recettes comme dues, il convient d'examiner le cycle de projet.

### Le cycle de projet

9. Après confirmation d'une contribution par un donateur, et sur la base d'un projet approuvé et d'une demande de ressources, la contribution est programmée pour exécution. Des bons de commande de produits et des ordres d'expédition sont établis, et un connaissance est émise à la livraison des produits au port d'embarquement.
10. Sur la base de ce connaissance, autorisation est donnée d'engager des dépenses pour couvrir les Autres COD, les coûts TTEM, et les CAD au titre d'attributions cumulatives de crédits. Les montants des bons de commande sont imputés à ces attributions à mesure que l'exécution financière du projet avance. Les bons de commande sont liquidés et les dépenses sont comptabilisées à la réception des marchandises, de même que les autres dépenses (bureaux de terrain, personnel et déplacements). Lorsque l'exécution est achevée, le projet est "opérationnellement et financièrement clos". Ce cycle de projet peut être récapitulé comme suit:
  - i) contribution confirmée par le donateur;
  - ii) programmation des fonds pour les projets;
  - iii) établissement de bons de commande des produits et ordres d'expédition (transport extérieure);
  - iv) établissement du connaissance;
  - v) Attributions cumulatives de crédits (Autres COD, coûts TTEM et CAD);





- vi) établissement de bons de commande (Autres COD, coûts TTEM et CAD);
- vii) liquidation des bons de commande et comptabilisation des dépenses à la réception des biens et des services ainsi que des autres dépenses;
- viii) achèvement du projet —à la date convenue;
- ix) clôture opérationnelle;
- x) clôture financière.

### **Solutions pour la comptabilisation des recettes**

11. En vue de déterminer quand, pendant le cycle de projet, se situe le meilleur moment de considérer les recettes comme dues, et pour apparier le mieux possible recettes et dépenses, les différentes étapes du cycle de projet ont été examinées. Trois solutions ont été envisagées pour choisir ce moment:

#### **⇒ Solution 1: Connaissance/attributions cumulatives de crédits**

- 12. Cette solution permettrait de comptabiliser les recettes à la date du connaissance; leur montant serait égal au montant des bons de commande et des ordres d'expédition, et des crédits cumulatifs seraient prélevés sur les contributions pour couvrir les Autres COD, les coûts TTEM et les CAD.
- 13. Cette solution présente un avantage en ce sens que la comptabilisation correspond à un événement directement identifiable, mais elle a l'inconvénient de retarder la comptabilisation des recettes au titre des produits et du transport extérieur jusqu'après émission des bons de commande et règlement des dépenses au titre de ces éléments de coût.

#### **⇒ Solution 2: Bon de commande et attributions cumulatives de crédits**

- 14. Cette solution permettrait de constater les recettes:
  - a) à la date d'émission des bons commande de produits et des ordres d'expédition (transport extérieur); et
  - b) dès l'attribution de crédits cumulatifs imputés sur les contributions pour couvrir des dépenses prévues (Autres COD, coûts TTEM et CAD).
- 15. L'avantage de cette solution est que les recettes au titre des produits et du transport extérieur sont comptabilisées au moment où les dépenses sont générées avec l'établissement des bons de commande. Les recettes correspondant aux éléments de coût connexes (Autres COD, coûts TTEM et CAD) sont constatées à un moment clairement identifiable dans le cycle de projet et juste avant que les coûts ne commencent à être encourus.

#### **⇒ Solution 3: Bons de commande et comptabilisation des dépenses au titre de tous les éléments de coût**

- 16. Cette troisième solution permet de constater les recettes au moment où les bons de commande sont établis et les autres dépenses encourues au titre de tous les éléments de coût (produit, transport extérieur, Autres COD, coûts TTEM et CAD).
- 17. Cette solution a l'avantage d'apparier exactement toutes les recettes et toutes les dépenses, mais présente des inconvénients opérationnels majeurs, car les engagements de dépenses et bons de commande imputés au montant cumulatif des attributions de crédits ne



permettent plus d'identifier les donateurs. En effet, une fois le connaissance émis, les contributions des donateurs deviennent disponibles en tant qu'attributions cumulatives de crédits. En outre le volume des bons de commande et autres dépenses, telles que traitements et frais de déplacement, entraîneraient des opérations multiples sur recettes, ce qui serait impossible à gérer.

### Comptabilisation des recettes

18. La solution 2 ci-dessus définit le moment optimal de comptabilisation des recettes pour réaliser un appariement étroit des recettes opérationnelles et des dépenses opérationnelles au cours d'un exercice financier donné.
19. Dans le cas des coûts TTEM, des Autres COD et des CAD, les recettes seraient constatées avant les dépenses. Il ne serait pas judicieux de les constater au moment où les dépenses sont engagées, car leur virement aux attributions de crédits ne permet plus d'établir un lien direct avec le donateur.
20. Ce devrait également être le moment où les recettes CAI sont constatée, sur la base des recettes opérationnelles correspondantes. Les recettes CAI seraient calculées en pourcentage des recettes opérationnelles.
21. Par conséquent, les recettes au titre des activités opérationnelles et des CAI seraient comptabilisées comme suit:
  - i) produits et transport extérieur—au moment de l'établissement des bons de commande et des ordres d'expédition;
  - ii) Autres COD, coûts TTEM et CAD —sur la base des attributions cumulatives de crédits; et
  - iii) CAI —en pourcentage de i) et ii) ci-dessus.

### Effet du changement de pratique comptable

22. Les tableaux ci-après montrent les recettes opérationnelles qui auraient été réalisées en 2000-2001 en appliquant la modalité de comptabilisation des recettes décrite dans la solution 2. Les effets sur les recettes et les dépenses CAI sont également indiqués.

**TABLEAU A: RECETTES ACQUISES ET GÉNÉRÉES EN 2000–2001**  
(millions de dollars)

	Fait générateur	Caisse
Dépenses/recettes selon états financiers	3 189,6	3 301,6
<i>Moins</i> dépenses/recettes du Fonds général	258,3	300,1
<i>Moins</i> intérêts au titre des Fonds fiduciaires		6,9
Recettes*	2 931,3	2 994,6
Montant cumulatif des attributions de crédits**	339,5	0,0
<b>Recettes</b>	<b>3 270,8</b>	<b>2 994,6</b>

\* Calculées sur la base des dépenses engagées pendant la période par comptabilisation et/ou liquidation des engagements (bons de commande, contrats, ou autres engagements statutaires) y compris les engagements de dépenses imputés au montant cumulatif des attributions de crédits.

\*\* Solde des attributions cumulatives de crédits, soit les montants non inclus dans les dépenses ci-dessus, aucun engagement n'ayant été imputé à ces affectations au 31 décembre 2001.



**TABLEAU B: RECETTES CAI 2000-2001 (millions de dollars)**

	<b>2000-2001</b>
Recettes CAI – méthode du fait générateur (sur la base de 7,8 pour cent de 3 270,8)	255,1
Recettes CAI – méthode de caisse (constatées dans les états financiers 2000-2001)	188,5
<b>Différence due au mode de comptabilisation des recettes</b>	<b>66,6</b>

23. Cette différence, due au mode de comptabilisation des recettes, représente le montant dont les recettes CAI auraient été augmentées en 2000–2001 si la méthode du fait générateur avait été appliquée à la comptabilisation des recettes.

### Conclusions

24. L'une des conclusions à tirer de l'analyse ci-dessus est que le changement proposé de pratique comptable pour la comptabilisation des recettes permettrait de mieux apparier les recettes au titre des coûts opérationnels directs et les dépenses au cours d'un exercice financier. La comptabilisation des recettes CAI sur la base des montants dus au titre des activités opérationnelles réduit le déséquilibre entre recettes CAI et dépenses AAP qui est causé par des décalages avec le moment où sont reçues les contributions en espèces au titre des CAI.

### Prochaine étape

25. La pratique comptable actuelle de comptabilisation des recettes sera modifiée comme suit:
- a) produits et transport extérieur —à la date d'établissement du bon de commande;
  - b) Autres COD, coûts TTEM et CAD —sur la base des attributions cumulatives de crédits;
  - c) CAI —en pourcentage de i) et ii) ci-dessus.
26. Le Directeur exécutif a décidé d'apporter ce changement à la pratique de comptabilisation des recettes à compter du 1er janvier 2002.



## ANNEXE IV

## ANALYSE THEORIQUE DE L'IMPACT SUR LES RECETTES CAI DES DIFFÉRENCES DE COÛTS DIRECTS DUES AUX VARIATIONS DE PRIX ET DE VOLUME

### Introduction

1. Les recettes CAI sont le produit des montants prélevés sur les contributions par application du taux de recouvrement des CAI. Le taux de recouvrement des CAI est appliqué aux coûts directs (COD plus CAD).
2. Il s'ensuit que tout changement des coûts directs a un effet sur les recettes CAI. On peut considérer que les coûts directs changent en fonction de deux facteurs: les prix des apports directs et le volume d'activité opérationnelle.
3. Dans les sections ci-après sont examinés les effets théoriques de ces deux facteurs sur les recettes CAI.

### Différences dues aux prix (variations des prix des apports directs)

4. Le tableau A fait apparaître l'effet théorique sur le niveau des recettes CAI de variations de prix des apports directs, sur la base du budget AAP 2002 –2003.

**TABLEAU A: EFFET DES PRIX SUR LE NIVEAU DES RECETTES CAI A VOLUME CONSTANT**

	Recettes CAI (millions de dollars)	Changement recettes CAI (millions de dollars)	Changement en % des recettes CAI
Base: Recettes CAI – Budget initial 2002-2003	208,0	-	-
Augmentation de 12,5% des prix des produits	220,5	12,5	6,0
Augmentation de 12,5 % des prix des produits et du transport maritime	224,1	16,1	7,7
Augmentation de 12,5% de tous les prix COD	231,6	23,6	11,3
Augmentation de 12,5% de tous "prix" des coûts directs (COD + CAD)	234,0	26,0	12,5
Diminution de 12,5% des prix des produits	195,5	-12,5	- 6,0
Diminution de 12,5% des prix des produits et du transport maritime	191,9	-16,1	- 7,7
Diminution de 12,5% de tous les prix COD	184,4	-23,6	- 11,3
Diminution de 12,5% de tous les "prix" des coûts directs (COD + CAD)	182,0	-26,0	- 12,5



5. En prenant pour base le volume d'activité opérationnelle inscrit dans le budget initial, soit 5,471 millions de tonnes pour 2002–2003, et les recettes CAI correspondantes, soit 208 millions de dollars, des variations de prix des apports de plus et de moins 12,5 pour cent génèreraient des recettes CAI comprises entre 182,0 millions de dollars et 234,0 millions de dollars, soit une fourchette de 52 millions de dollars.
6. Cet effet sur les recettes CAI se produirait sans aucune modification du taux de recouvrement des CAI ou du niveau effectif des opérations. Le décalage considérable dans le temps entre l'établissement du budget AAP et les dépenses effectives au titre des projets rend d'autant plus possibles de telles variations de prix.

### Différences dues au volume (variations du volume d'activité opérationnelle)

7. En sus des variations de prix des apports, les recettes CAI peuvent aussi varier considérablement en fonction du volume d'activité opérationnelle (mesuré en tonnes).
8. Ici aussi il convient de tenir compte de l'intervalle considérable entre l'établissement du budget AAP (avec le volume d'activité opérationnelle retenu), et l'expédition effective des produits. Cela fait que le volume prévisionnel ne correspondra probablement pas au volume effectif pour un exercice donné.

**TABLEAU B: EFFET DU VOLUME SUR LE NIVEAU DES RECETTES CAI, A PRIX CONSTANTS**

	Volume (milliers de tonnes)	Variation de volume (milliers de tonnes)	Recettes CAI budgétisées (millions de dollars)	Changement des recettes CAI (millions de dollars)	Changement des recettes CAI en pourcentage
<b>Base: Recettes CAI – Budget initial 2002-2003</b>	<b>5 471</b>	<b>-</b>	<b>208,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Augmentation de volume de 10 pour cent	6 018	547	226,9	18,9	9,0
Diminution de volume de 10 pour cent	4 924	- 547	189,1	- 18,9	- 9,0

*Note:* Ces chiffres sont basés sur un changement de l'ensemble des COD dû aux variations de volume, étant supposé que les CAD ne sont pas affectés par ces variations.

9. On constate que pour un tonnage passant de 4 924 millions de tonnes à 5 471 millions de tonnes, les recettes CAI passent de 189,1 millions de dollars à 226,9 millions de dollars, soit une différence de 37,8 millions de dollars. Si les prix restent constants, et en supposant que les CAD restent inchangés, une variation de volume de 10 pour cent détermine une variation des recettes CAI de 9 pour cent.
10. Un mécanisme est en place pour permettre de réviser le budget AAP lorsque le volume effectif diffère du volume budgétisé de plus de 10 pour cent, mais des variations allant jusqu'à 10 pour cent peuvent se produire sans déclencher une révision du budget AAP. Autrement dit, les recettes CAI peuvent varier d'un montant allant jusqu'à 37,8 millions de dollars sous l'effet de variations de volume avant qu'un changement soit apporté au niveau des dépenses budgétisées.



### Différences dues aux variations de "prix" et de "volume" combinées

11. Quand l'effet de variations potentielles de prix **est combiné** avec l'effet de variations potentielles de volume, les recettes CAI deviennent encore plus imprévisibles.
12. Le tableau C montre l'effet théorique sur le niveau des recettes CAI des variations de prix des apports opérationnels et de variations du volume.

**TABLEAU C: EFFET DU VOLUME ET DES PRIX SUR LE NIVEAU DES RECETTES CAI**

	Volume (milliers de tonnes)	Variation de volume (milliers de tonnes)	Recettes CAI budgétisées (millions de dollars)	Changement des recettes CAI (millions de dollars)	Changement des recettes CAI en pourcentage
<b>1. Base: Budget initial 2000-2001</b>	5 471	-	208,0	-	-
<b>2. Augmentation</b> de volume de 10 pour cent et <b>augmentation</b> de l'ensemble des coûts directs de 12,5 pour cent (COD + CAD)	6 018	547,1	255,0	47,0	22,6
<b>3. Augmentation</b> du volume de 10 pour cent et diminution de l'ensemble des coûts directs de 12,5 pour cent (COD + CAD)	6 018	547,1	198,3	- 9,7	- 4,7
<b>4. Diminution</b> du volume de 10 pour cent et <b>augmentation</b> de l'ensemble des coûts directs de 12,5 pour cent (COD + CAD)	4 924	- 547,1	212,6	4,6	2,2
<b>5. Diminution</b> du volume de 10 pour cent et <b>diminution</b> de l'ensemble des coûts directs de 12,5 pour cent (COD + CAD)	4 924	- 547,1	165,3	- 42,7	20,5

*Note:* Ces chiffres sont basés sur un changement de l'ensemble des COD dû aux variations de volume, étant supposé que les CAD ne sont pas affectés par ces variations.

13. On constate que la combinaison des effets d'une variation de volume de 10 pour cent et d'une variation de prix de 12,5 pour cent donnerait lieu à un montant de recettes CAI allant de 165,3 millions de dollars à 255,0 millions de dollars, soit une différence de 89,7 millions de dollars, qui représente plus de 42 pour cent des dépenses AAP budgétisées pour 2002-2003.

### Conclusions

14. Le taux de recouvrement des CAI n'est donc qu'un des nombreux facteurs qui affectent les recettes CAI. Même sans changement du taux de recouvrement des CAI, le montant des recettes peut varier sensiblement en fonction du volume d'activité opérationnelle ou des prix des apports directs.
15. Des variations de prix des apports directs de plus ou moins 12,5 pour cent peuvent entraîner une différence de 52 millions de dollars dans le montant des recettes.
16. Des variations du volume des opérations de plus ou moins 10 pour cent peuvent entraîner une différence de 37,8 millions de dollars dans le montant des recettes.



17. La combinaison de ces deux variables peut entraîner une différence, dans le montant des recettes, pouvant atteindre 89,7 millions de dollars, soit plus de 42 pour cent des dépenses AAP budgétisées pour 2002-2003.
18. Les recettes CAI dépendent de coûts directs qui peuvent changer sensiblement. L'imprévisibilité des coûts directs, et par conséquent des recettes CAI, ne peut être totalement éliminée. Il se produira donc presque toujours un certain écart AAP.



## ANNEXE V

### ANALYSE DE SENSIBILITE DES COUTS AAP

#### Introduction

1. Dans sa décision résultant de l'examen préliminaire du taux de recouvrement des CAI, le Conseil d'administration recommandait:
  - “d'analyser la structure des coûts AAP, y compris les coûts fixes et variables ...et les effets des changements de volume ...des opérations afin d'évaluer le rapport coût-efficacité de l'AAP”.
2. La présente section porte plus particulièrement sur l'analyse des coûts AAP ventilés entre éléments fixes et variables.

#### Définitions

3. Avant de chercher à distinguer les éléments variables de l'AAP, il est nécessaire de définir quels sont les coûts fixes et quels sont les coûts variables:

#### ⇒ *Les coûts variables*

- "changent directement avec le volume " (Comité financier de la FAO), ou
- ont " un rapport direct avec la taille de l'opération " (politiques de dotation en ressources et de financement à long terme)

#### ⇒ *Les coûts fixes*

- " ne changent pas avec le volume " (Comité financier de la FAO), ou
  - " ne changent pas avec la taille de l'opération " (politiques de dotation en ressources et de financement à long terme)
4. Pour le PAM, l'objet des opérations, quelles qu'elles soient, est de livrer des produits d'aide alimentaire, mesurés en tonnes . Il y a en général corrélation directe entre la taille d'une opération donnée du PAM et la quantité de vivres livrée.
  5. Il a donc été décidé de prendre la quantité de vivres fournie comme base pour déterminer les éléments fixes et variables de l'AAP.
  6. Les coûts AAP sont considérés comme variables s'ils varient avec le tonnage. L'élément fixe de l'AAP est celui qui ne change pas en fonction du tonnage.

#### Méthodologie

#### ⇒ *Collecte de données*

7. Afin d'établir quels étaient les éléments fixes et variables des coûts d'AAP en appliquant la définition ci-dessus, le budget AAP approuvé pour 2002-2003 a été pris comme point de départ.





8. Toutes les unités du siège et des bureaux régionaux ont été priées de remplir un formulaire indiquant en quoi leur budget AAP actuel pourrait varier en fonction de différents volumes d'activité opérationnelle:
- jusqu'à 4 millions de tonnes pour l'exercice
  - de 4 à 5 millions de tonnes pour l'exercice
  - de 5 à 6 millions de tonnes pour l'exercice
  - de 6 à 7 millions de tonnes pour l'exercice
9. Le budget AAP approuvé pour 2002-2003 a été établi à partir d'un volume d'activité opérationnelle prévisible de 5,5 millions de tonnes. Les chiffres du budget approuvé ont donc été inclus dans la tranche des 5 à 6 millions de tonnes, ce qui a fourni un repère pour remplir les formulaires.

### ⇒ **Assemblage des données**

10. Une fois les formulaires dûment remplis, tous les postes de dépense ont été totalisés par catégories de base des coûts AAP, à savoir:
- appui aux programmes: bureaux régionaux
  - appui aux programmes: siège
  - gestion: siège
  - administration: siège
11. Les résultats peuvent être récapitulés comme suit:

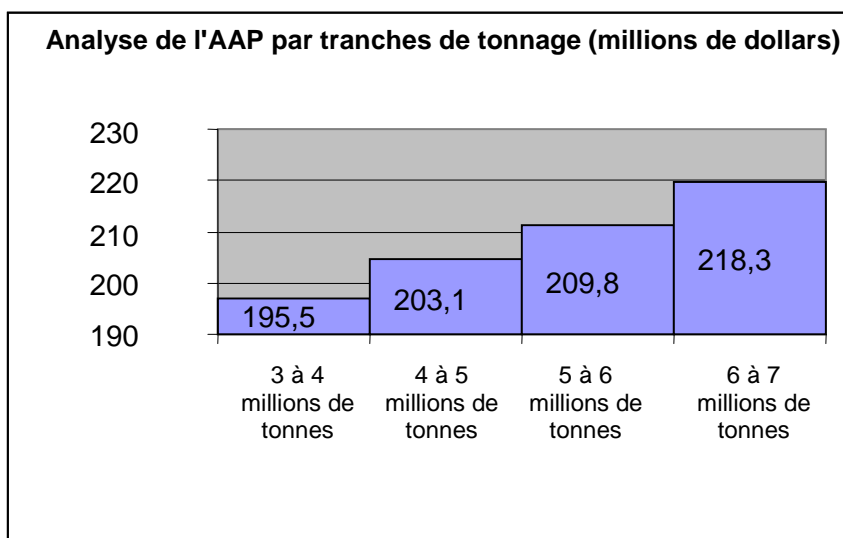
**TABLEAU A: BESOINS AAP PAR TRANCHES DE TONNAGE (millions de dollars)**

	Jusqu'à 4 millions de tonnes	4 à 5 millions de tonnes	5 à 6 millions de tonnes	6 à 7 millions de tonnes
<b>Appui aux programmes</b>				
Bureaux de pays *	44,3	44,3	44,3	44,3
Bureaux régionaux	35,9	40,3	43,4	47,6
Siège	17,9	18,4	18,7	19,5
Gestion	40,2	40,6	41,3	41,7
Administration et obligations statutaires	57,2	59,5	62,1	65,2
<b>Total, AAP</b>	<b>195,5</b>	<b>203,1</b>	<b>209,8</b>	<b>218,3</b>

\* Les coûts AAP des bureaux de pays n'ont pas été examinés dans ce cadre, mais sont considérés comme fixes du fait qu'ils ont été établis centralement en fonction d'une structure standard pour tous les bureaux.



12. Ces valeurs peuvent être représentées graphiquement comme suit:



### ⇒ Analyse des données

13. Outre la compilation de données pour les trois niveaux théoriques de tonnage et le niveau actuel, il a été décidé de procéder à une analyse linéaire pour déterminer quel pouvait être l'élément fixe d'AAP.
14. À cette fin, on est parti de l'hypothèse que l'AAP variait à **taux constant** en fonction du tonnage. Graphiquement, le rapport pourrait donc être représenté par une droite.
15. Bien que cette hypothèse ne se vérifie pas strictement dans tous les cas, les données reçues indiquaient qu'il était logique de la retenir, en particulier une fois les données regroupées au niveau de l'organisation.
16. Le niveau fixe théorique de l'AAP pour un tonnage nul a été alors déterminé par interpolation linéaire.

## Résultats

### ⇒ Élément fixe des coûts AAP

17. Le tableau B indique le niveau théorique estimatif des coûts AAP pour un tonnage nul, qui peut être considéré comme l'élément fixe:



**TABLEAU B: COÛTS AAP FIXES**

	Budget 2002-2003	Montant fixe	Coûts fixes
	(millions de dollars)		%
<b>Coûts d'appui aux programmes</b>	44,3*	44,3*	*
Bureaux de pays			
Bureaux régionaux	43,4	23,0	53
Siège	18,7	16,8	90
<b>Total, appui aux programmes</b>	<b>106,4</b>	<b>84,1</b>	
<b>Total, appui aux programmes (à l'exclusion des bureaux de pays)</b>	<b>62,1</b>	<b>39,8</b>	<b>64</b>
Gestion	41,3	38,6	94
Administration	59,2	44,9	76
Obligations statutaires	3,0	3,0	100
<b>Total, AAP</b>	<b>209,8</b>	<b>170,6</b>	
<b>Total, AAP (à l'exclusion des bureaux de pays)</b>	<b>165,5</b>	<b>126,3</b>	<b>76</b>

\* Les coûts AAP des bureaux de pays n'ont pas été examinés dans ce cadre, mais sont considérés comme fixes du fait qu'ils ont été établis centralement en fonction d'une structure standard pour tous les bureaux.

### ⇒ *Élément variable des coûts AAP*

18. Si l'on sépare l'élément fixe des coûts AAP du budget approuvé pour 2002-2003, on obtient les coûts AAP variables suivants pour le niveau d'activité budgétisé:

**TABLEAU C: COÛTS AAP VARIABLES (millions de dollars)**

	Budget 2002-2003	Montant fixe	Montant variable
<b>Coûts d'appui aux programmes</b>			
Bureaux de pays	44,3*	44,3*	0*
Bureaux régionaux	43,4	23,0	20,4
Siège	18,7	16,8	1,9
<b>Total, appui aux programmes</b>	<b>106,4</b>	<b>84,1</b>	<b>22,3</b>
<b>Total, appui aux programmes (à l'exclusion des bureaux de pays)</b>	<b>62,1</b>	<b>39,8</b>	<b>22,3</b>
Gestion	41,3	38,6	2,6
Administration	59,2	44,9	14,3
Obligations statutaires	3,0	3,0	0,0
<b>Total, AAP</b>	<b>209,8</b>	<b>170,6</b>	<b>39,2</b>
<b>Total, AAP (à l'exclusion des bureaux de pays)</b>	<b>165,5</b>	<b>126,3</b>	<b>39,2</b>

\* Les coûts AAP des bureaux de pays n'ont pas été examinés dans ce cadre, mais sont considérés comme fixes du fait qu'ils ont été établis centralement en fonction d'une structure standard pour tous les bureaux.



19. On constate que, sur le total de 165,5 millions de dollars budgétisé pour le siège et les bureaux régionaux, un montant de 39,2 millions de dollars peut être considéré comme correspondant à des coûts variables.
20. L'existence d'un élément variable des coûts AAP implique que ces coûts varient en fonction du niveau d'activité opérationnelle, et sont donc imputables dans une certaine mesure aux opérations correspondantes.
21. Aux termes du Règlement financier, pour pouvoir être classés dans la catégorie des CAD, les coûts doivent présenter "un lien direct avec la fourniture d'un appui à une opération".
22. Si ce lien direct peut être établi pour les 39,2 millions de dollars de coûts variables, il semble fort justifié de reclasser l'élément variable des coûts AAP actuels dans la catégorie des CAD et de financer ces coûts sur les ressources correspondantes plutôt que sur les recettes AAP.
23. Après l'établissement de ce lien, il faut encore régler la question de la mise en place indispensable d'un système de répartition des coûts entre les projets et celle de savoir comment les fonds CAD seront utilisés pour couvrir ces coûts.

## Conclusions

24. On peut tirer de l'analyse qui précède les conclusions suivantes:
  - a) Il se produit une certaine variation des dépenses AAP en fonction du volume d'activité opérationnelle du PAM, mais une partie importante de ces dépenses ne change pas quand le volume passe d'une tranche de tonnage à une autre.
  - b) À partir de cette analyse, un niveau fixe théorique d'AAP a été déterminé. Il s'établit aux trois quarts environ du budget AAP approuvé pour 2002-2003 (à l'exclusion des coûts AAP des bureaux de pays).
  - c) Les coûts AAP sont principalement financés par les recouvrements des CAI, qui changent directement en fonction du tonnage. Par conséquent une variation du volume d'activité opérationnelle n'a pas les mêmes effets sur les recettes AAP que sur les coûts AAP et cela, parce que l'ampleur des effets de cette variation sur les coûts AAP ne représente que le quart de celle de ses effets sur les recettes AAP.
  - d) Si un lien direct avec la fourniture d'appui à une opération peut être établi pour l'élément variable des coûts AAP, estimé à 39,2 millions de dollars pour le budget 2002-2003, il est fortement indiqué de reclasser ces coûts dans la catégorie des CAD et de les financer en conséquence.



## ANNEXE VI

## SOLUTIONS DE FINANCEMENT PROPOSEES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

### Introduction

1. Les dépenses AAP des bureaux de pays n'ont pas été prises en compte dans l'analyse de sensibilité car elles sont fixées centralement en fonction d'une "structure standard" pour tous les bureaux.
2. Cette approche a été approuvée par le Conseil à la suite du rapport dont il avait été saisi en 1999 par le Groupe de travail formel sur la dotation en ressources et le financement à long terme.

### Solutions proposées par le Groupe de travail sur la dotation en ressources et le financement à long terme

3. Le Groupe de travail avait examiné trois solutions pour l'AAP des bureaux de pays, à savoir:
  - **Solution 1:** budget AAP du bureau de pays basé sur le tonnage;
  - **Solution 2:** transfert de certains coûts AAP dans la catégorie des CAD; ou
  - **Solution 3:** pratique inchangée, à savoir appliquer la formule "1.2.3 - 55k".
4. Selon la solution 3, les bureaux de pays reçoivent un budget AAP permettant de financer une structure minimale:
  - a) un administrateur recruté au plan international (directeur du bureau de pays);
  - b) deux administrateurs recrutés au plan national;
  - c) trois agents des services généraux; et
  - d) 55 000 dollars par an pour couvrir les coûts de fonctionnement locaux.
5. Ces solutions sont réexaminées ici et analysées en se référant aux exercices 2000-2001 et 2002-2003.

### ⇒ **Solution 1: Budget AAP des bureaux de pays en fonction du volume d'activité opérationnelle**

6. Cette solution consisterait à utiliser le budget AAP des bureaux de pays pour financer une structure de base (ressources humaines et opérationnelles), en fonction des quantités de produits gérées par chaque bureau.
7. Les données sur les effectifs de personnel, les coûts autres que les dépenses de personnel, et les tranches de tonnage utilisées pour établir le tableau A sont celles du rapport du Groupe de travail, appliquées à 2000-2001 et 2002-2003.



**TABLEAU A: RECAPITULATIF DE LA SOLUTION 1 DU GROUPE DE TRAVAIL**

	Solution 1 du Groupe de travail (millions de dollars)	Budget selon la solution actuelle* (millions de dollars)	Augmentation requis (millions de dollars)	Augmentation requis (%)
<b>Exercice 2000-2001</b>				
AAP bureaux de pays	118,2	43,3	74,9	173
AAP, autres	201,4	201,4	0,0	0
<b>Total, AAP</b>	<b>319,6</b>	<b>244,7</b>	<b>74,9</b>	<b>23</b>
<b>Exercice 2002-2003</b>				
AAP bureaux de pays	99,6	44,3	55,3	125
AAP, autres	165,5	165,5	0,0	0
<b>Total, AAP</b>	<b>265,1</b>	<b>209,8</b>	<b>55,3</b>	<b>26</b>

\* Pour 2000-2001, chiffres du budget révisé.

8. Cette solution, selon la méthode du Groupe de travail, obligerait à augmenter de 26 pour cent le budget AAP des bureaux de pays pour 2002-2003. Cela supposerait une augmentation correspondante du taux de recouvrement des CAI, qui dépasserait le taux de 9,6 pour cent calculé par le groupe de travail.
9. C'est pourquoi une structure de base plus légère en ressources humaines et opérationnelles a été analysée. Ont été pris en compte les différentes tranches de tonnage, les effectifs de personnel et les autres coûts détaillés aux tableau E.

**TABLEAU B: RECAPITULATIF DE LA SOLUTION 1 RÉVISÉE DU GROUPE DE TRAVAIL**

	Solution 1 révisée du groupe de travail (millions de dollars)	Budget selon solution actuelle* (millions de dollars)	Augmentation requis (millions de dollars)	Augmentation requis (%)
<b>Exercice 2000-2001</b>				
AAP bureaux de pays	59,9	43,3	16,6	38
AAP, autres	201,4	201,4	0,0	0
<b>Total, AAP</b>	<b>261,3</b>	<b>244,7</b>	<b>16,6</b>	<b>7</b>
<b>Exercice 2002-2002</b>				
AAP bureaux de pays	59,9	44,3	15,6	35
AAP, autres	165,5	165,5	0,0	0
<b>Total, AAP</b>	<b>225,4</b>	<b>209,8</b>	<b>15,6</b>	<b>7</b>

\* Pour 2000-2001, chiffres du budget révisé.



10. Cette structure allégée obligerait à augmenter le budget AAP de 7 pour cent. L'augmentation correspondante du taux de recouvrement des CAI serait d'environ 0,5 pour cent.
11. Selon le groupe de travail, les avantages qui résulteraient de l'application de la solution 1 seraient les suivants:
- les risques de compromettre la continuité des fonctions essentielles d'appui des bureaux de pays seraient réduits au minimum. L'AAP financerait la structure minimale nécessaire aux bureaux de pays en fonction des quantités de produits gérés;
  - le PAM préserverait la possibilité d'user des fonds AAP pour renforcer stratégiquement les bureaux de pays en cas de besoin ...;
  - des conditions d'emploi contractuel stables peuvent être assurées au personnel international et national essentiel chargé des opérations de secours, qui travaillent dans des situations difficiles; enfin,
  - seuls des ajustements minimes seraient nécessaires dans les systèmes actuels d'établissement des budgets, de comptabilité et d'information.
12. Mais certains inconvénients ont aussi été relevés:
- il serait nécessaire de majorer le taux de recouvrement des CAI, cet inconvénient pouvant être partiellement évité par application de la structure minimale allégée décrite dans la solution 1 révisée; et
  - il deviendrait moins urgent d'ajuster les effectifs et les coûts d'appui des bureaux de pays quand les ressources diminuent, encore que cet inconvénient pourrait être aussi partiellement évité en suivant de près le tonnage géré par chaque bureau de pays, et en ajustant le budget AAP en fonction des tranches de tonnage.

### ⇒ **Solution 2: Reclassement des coûts AAP supplémentaires dans la catégorie des CAD**

13. Cette solution prenait en compte la possibilité de reclasser les coûts AAP supplémentaires dans la catégorie des CAD, ce qui entraînerait une réduction des coûts AAP et du taux de recouvrement des CAI.
14. Diverses solutions ont été trouvées pour reclasser les coûts supplémentaires dans la catégorie des CAD. Les effets théoriques en ont été revus et recalculés comme indiqué aux tableaux F et G.
15. Ces effets peuvent être récapitulés comme suit:

**TABLEAU C: RECAPITULATIF DE LA SOLUTION 2 DU GROUPE DE TRAVAIL**

	Taux CAI estimatif 2000–2001 (%)	Taux CAI estimatif 2002–2003 (%)
Transfert de tous les coûts des bureaux de pays aux CAD	5,5	6,2
Transfert de tous les coûts des bureaux régionaux aux CAD	6,8	6,4
Transfert de tous les coûts des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des pôles régionaux aux CAD	4,5	4,6
Transfert de tous les coûts des bureaux de pays, bureaux régionaux, pôles régionaux et des coûts d'appui aux programmes du siège aux CAD	3,1	3,9



16. Le groupe de travail observait que la solution 2 présentait notamment les avantages ci-après:
- elle est plus porteuse d'avenir, et s'adapte à la tendance du recouvrement des coûts en associant autant que possible ceux-ci aux opérations, en offrant de ce fait une structure plus flexible pouvant s'étendre et se contracter en fonction du niveau de ressources;
  - les fonctions d'appui financées au titre de l'AAP seraient plus clairement de caractère indirect ...;
  - cette solution permettrait d'établir un taux de recouvrement des CAI radicalement plus bas, qui apparaîtrait comme "concurrentiel" de la plupart des points de vue.
17. Néanmoins, au nombre des inconvénients, le groupe notait que:
- le PAM devrait prendre le gros risque d'engager des dépenses au titre des CAD quand les donateurs pouvaient donner ou non à leurs contributions un emploi spécifique;
  - le risque inhérent à l'engagement de fonds au titre des CAD serait sensiblement plus élevé; enfin
  - la charge de travail administratif et informatique serait lourde.

### ⇒ **Solution 3: Solution actuelle**

18. C'est la solution actuelle, qui a consisté à transférer 25 pour cent des coûts AAP des bureaux de pays à la catégorie des CAD et à fixer le taux de recouvrement des CAI à 7,8 pour cent. Les CAI sont utilisés pour financer tous les coûts d'appui du siège, les coûts d'appui des bureaux régionaux et une structure minimale standard de bureaux de pays jugée essentielle pour assurer la présence du PAM sur le terrain.
19. Les tableaux G et H indiquent comment cette solution a été appliquée aux budgets AAP pour les exercices 2000-2001 et 2002-2003, respectivement.





## TABLEAU D: SOLUTION 1 - STRUCTURE MINIMALE AAP DES BUREAUX DE PAYS PAR TRANCHE DE TONNAGE

2000-2001

### STRUCTURE MINIMALE DES BUREAUX DE PAYS À FINANCER PAR L'AAP

Structure minimale des bureaux de pays	Nombre	(A)	Nombre	(B)	Nombre	(B)	Nombre	(D)	TOTAL, AAP
		Plus de 40 000		Plus de 20 000 tonnes		Plus de 6 000 tonnes		Moins de 6 000 tonnes	
		au dessous de D-2		au dessous de D-1		au dessous de P-5		au dessous de P-4	
Administrateur international	4	1 168 000	3	879 000	2	574 000	1	287 000	
Administrateur national	4	255 000	3	191 250	2	127 500	1	63 750	
Agents des services généraux	12	334 800	9	251 100	6	167 400	3	83 700	
Autres coûts		185 000		145 000		105 000		55 000	
Total		1 942 800		1 466 350		973 900		489 450	
Nombre de bureaux de pays		38		14		22		5	79
AAP, bureaux de pays		73 826 400		20 528 900		21 425 800		2 447 250	118 228 350

2002-2003

Structure minimale des bureaux de pays	Nombre	(A)	Nombre	(B)	Nombre	(B)	Nombre	(D)	TOTAL, AAP
		Plus de 40 000		Plus de 20 000 tonnes		Plus de 6 000 tonnes		Moins de 6 000 tonnes	
		au dessous de D-2		au dessous de D-1		au dessous de P-5		au dessous de P-4	
Administrateur international	4	1 002 960	3	775 640	2	527 720	1	300 400	
Administrateur national	4	204 000	9	153 000	2	102 000	1	51 000	
Agents des services généraux	12	282 348		211 761	6	141 174	3	70 587	
Autres coûts		185 000		145 000		105 000		55 000	
Total		1 674 308		1 285 401		875 894		476 987	
Nombre de bureaux de pays		28		18		30		7	83
AAP, bureaux de pays		46 880 624		23 137 218		26 276 820		3 338 909	99 633 571



**TABLEAU E: SOLUTION 1 RÉVISÉE AJUSTÉE POUR UNE STRUCTURE MINIMALE ALLÉGÉE PAR TRANCHE DE TONNAGE**

**2000–2001**

Bureaux de pays Structure minimale	Nombre	(A)	Nombre	(B)	Nombre	(B)	Nombre	(D)	TOTAL AAP
		Plus de 40 000 tonnes		Plus de 20 000 tonnes		Plus de 6 000 tonnes		Moins de 6 000 tonnes	
		au dessous de D-2		au dessous de D-1		au dessous de P-5		au dessous de P-4	
Fonctionnaires internationaux	1	382 000	2	617 000	2	574 000	1	287 000	
Fonctionnaires nationaux	2	127 500	3	191 250	3	191 250	1	63 750	
Agents des services généraux	3	83 700	4	111 600	4	111 600	3	83 700	
Autres coûts				75 000		75 000		55 000	
Total		593 200		994 850		951 850		489 450	
Nombre de bureaux de pays		38		14		22		5	79
AAP, bureaux de pays		22 541 600		13 927 900		20 940 700		2 447 250	59 857 450

**2002–2003**

**STRUCTURE MINIMALE DE BUREAU DE PAYS À FINANCER SUR L'AAP**

Bureaux de pays Structure minimale	Nombre	(A)	Nombre	(B)	Nombre	(B)	Nombre	(D)	TOTAL AAP
		Plus de 40 000 tonnes		Plus de 20 000 tonnes		Plus de 6 000 tonnes		Moins de 6 000 tonnes	
		au dessous de D-2		au dessous de D-1		au dessous de P-5		au dessous de P-4	
Fonctionnaires internationaux	1	367 800	2	563 920	2	527 720	1	300 400	
Fonctionnaires nationaux	2	102 000	3	153 000	3	153 000	1	51 000	
Agents des services généraux	3	70 587	4	94 116	4	94 116	3	70 587	
Autres coûts				75 000		75 000		55 000	
Total		540 387		886 036		849 836		476 987	
Nombre de bureaux de pays		28		18		30		7	83
AAP, bureaux de pays		15 130 836		15 948 648		25 495 080		3 338 909	59 913 473

TABLEAU F: SOLUTION 2: RECLASSEMENT DES COÛTS AAP VERS CAD

SCÉNARIOS	(A)	(B)	2000-2001 (C)	(D)	(E)
	Total, dépenses AAP solution actuelle	Transfert aux CAD	AAP ajusté (C) =(A)-(B)	COD	Taux CAI (E)=(C)/(D)
	235,9 millions de dollars moins coûts non réactuels	millions de dollars	millions de dollars	millions de dollars	%
A) transfert tous bureaux de pays vers CAD	214,8	55,1	159,7	2899,1	<b>5,5%</b>
B) transfert tous pôles régionaux vers CAD	214,8	11,7	203,1	2899,1	<b>7,0%</b>
C) transfert tous bureaux régionaux vers CD	214,8	17,4	197,4	2899,1	<b>6,8%</b>
D) transfert tous bureaux de pays et pôles régionaux vers CD	214,8	66,8	148,0	2899,1	<b>5,1%</b>
E) transfert tous bureaux régionaux et pôles régionaux vers CD	214,8	29,1	185,7	2899,1	<b>6,4%</b>
F) transfert tous bureaux depays, bureaux régionaux et pôles régionaux vers CAD	214,8	84,2	130,6	2899,1	<b>4,5%</b>
G) transfert tous bureaux de pays, bureaux régionaux, pôles régionaux et siège vers CAD	214,8	125	89,8	2899,1	<b>3,1%</b>



**TABLEAU G: OPTION 2: TRANSFERT DES COÛTS AAP VERS CAD (2002–2003)**

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
	Budget AAP solution actuelle	Transfert vers CAD	AAP ajusté (C) = (A)-(B)	COD	Taux CAI (E) = (C)/(D)
	(en millions de dollars)				(%)
<b>ACTUEL</b>					
A)	209,8	44,3	165,5	2 664	6,2
B)	209,8	4,9	204,9	2 664	7,7
C)	209,8	38,5	171,3	2 664	6,4
D)	209,8	49,2	160,6	2 664	6,0
E)	209,8	43,4	166,4	2 664	6,2
F)	209,8	87,7	122,1	2 664	4,6
G)	209,8	106,4	103,4	2 664	3,9

\* Il existe trois pôles régionaux et six bureaux régionaux



**TABLEAU H: SOLUTION 3 (ACTUELLE)**

2000-2001

Structure minimale de bureau de pays à financer sur CAI	No	Dollars
Représentant du PAM	1	319 800
Fonctionnaires nationaux	2	127 500
Agents des services généraux	3	83 700
Autres coûts		55 000
<b>Total</b>		<b>586 000</b>
	<b>Originel</b>	<b>Révisé</b>
Budget du bureau de pays	40 445 200	42 739 600
Bureaux régional	6 190 340	15 606 840
Pôles régionaux	26 470 710	26 893 344
Terrain	73 106 250	85 239 784
Siège	117 888 000	150 822 690
Siège et terrain	190 994 250	236 062 474
Obligations statutaires	2 888 000	3 663 672
<b>Total, AAP</b>	<b>193 882 250</b>	<b>239 726 146</b>

**TABLEAU I: SOLUTION 3 (ACTUELLE)**

2002-2003

Structure minimale de bureau de pays à financer sur CAI	Nombre	Dollars
Représentant du PAM	1	323 600
Fonctionnaires nationaux	2	102 000
Agents des services généraux	3	70 587
Autres coûts		55 000
<b>Total</b>		<b>551 187</b>
Budget du bureau de pays		44 318 890
Bureau régional		38 485 992
Pôles régionaux		4 917 380
Terrain		87 722 262
Siège		119 109 738
Siège et terrain		206 832 000
Obligations statutaires		2 968 000
<b>Total, AAP</b>		<b>209 800 000</b>



**ANNEXE VII****ÉTUDE COMPARATIVE DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS: PAM ET AUTRES ORGANISMES DE L'ONU****RÉSUMÉ****Introduction**

Le Conseil d'administration du PAM a demandé au Secrétariat de réaliser une étude comparative des budgets d'appui d'organismes comparables de l'ONU. Pour ce faire, le Secrétariat a effectué une étude unilatérale du traitement des coûts d'appui du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF, du HCR et du PAM.

Cette étude a reposé sur l'examen de documents officiels et sur des entretiens approfondis avec le personnel des organismes concernées. Elle a été menée par des administrateurs du PAM, sous la direction d'un consultant ayant une vaste expérience professionnelle du système de l'ONU et d'organisations extérieures à celui-ci.

Les résultats et les conclusions de cette étude sont présentés ci-après suivant le plan de l'étude elle-même.

**Mandats, stratégies, activités et taille**

Les organismes étudiés ont des objectifs et des mandats très différents. Ils ont besoin d'une gamme différente d'apports directs pour produire leurs résultats respectifs.

Les différences fondamentales qui résultent de la nature et des stratégies des organismes supposent différents niveaux de gestion, d'administration et d'appui. Les coûts correspondants sont donc différents d'un organisme à l'autre.

Dans cette étude sont comparés les coûts et les structures organisationnelles, mais sans tenter d'élucider en quoi ceux-ci émanent de la stratégie adoptée par chaque organisation.

L'éventail des modalités d'exécution de chaque organisation, qui va de l'exécution directe quasi exclusive à la quasi absence d'exécution directe, fait lui aussi que les coûts d'appui sont très différents.

Les organismes diffèrent également quant à leurs dépenses dans un rapport de 1 à plus de 10.

Ces différences fondamentales de nature réduisent la comparabilité des coûts d'appui.

L'étude comparative s'est limitée aux ressources, aux financements, aux catégories de coût, à la taille des organismes et à leur structure. Elle ne porte pas sur les résultats atteints, ni les produits, ni les atouts sur le plan de l'infrastructure et des compétences, car il s'agit là de facteurs difficiles à mesurer et à comparer. La diversité des résultats obtenus limite la comparabilité des apports, y compris des apports d'appui.

**Structure organisationnelle**

Les organismes sont semblables par leur structure, le caractère décentralisé des bureaux régionaux du PAM et de l'UNICEF faisant toutefois exception, et leur couverture géographique varie considérablement, comme l'indique le nombre des bureaux de pays:



Nombre de bureaux de pays	
PAM	83
UNICEF	126
PNUD	136
FNUAP	110
HCR	123

### Pratiques budgétaires

À la suite de l'harmonisation opérée à l'initiative de l'UNICEF, du PNUD et du FNUAP, les pratiques budgétaires en vigueur dans chacun des organismes étudiés présentent des similitudes, en particulier en termes de budgets d'appui.

À l'exception du HCR, tous les organismes établissent actuellement leur budget d'appui sur une base biennale. Tous appliquent les définitions harmonisées à ces budgets, et classifient les coûts ainsi:

- coûts de programme
- coûts d'appui, subdivisés en:
  - ◇ appui aux programmes: bureaux de pays;
  - ◇ appui aux programmes: siège; et
  - ◇ gestion et administration.

### Normes et méthodes comptables

Les politiques de constatation ou de comptabilisation des recettes et des dépenses peuvent se récapituler comme suit:

	Constatation des contributions en recettes	Constatation des dépenses
PAM	Caisse	Fait générateur*
UNICEF	Fait générateur	Fait générateur*
PNUD	Caisse	Fait générateur**
FNUAP	Fait générateur	Fait générateur**
HCR	Fait générateur	Fait générateur*

\* Excepté dépenses de personnel comptabilisées sur la base des décaissements.

\*\* Excepté dépenses de personnel et de projets exécutés par les gouvernements et les ONG, qui sont comptabilisées sur la base des décaissements en espèces.

### Dotations en ressources et financement des coûts d'appui

À l'exception du PAM, tous les organismes étudiés utilisent leurs ressources ordinaires (ou les contributions à emploi non spécifique) pour financer un niveau de base de coûts d'appui. Des contributions autres qu'ordinaires sont utilisées pour financer les coûts d'appui additionnels, et non pas une proportion fixe de la totalité des coûts d'appui.



### Catégories de coûts

L'UNICEF, le PNUD, le FNUAP et le HCR classifient tous les coûts qui ne sont pas inclus dans leur budget d'appui sous la rubrique "coûts de programme". Ils n'ont pas de catégorie de coûts équivalente aux coûts d'appui directs du PAM pour constater séparément les coûts qui sont d'appui par nature mais qui sont directement liés à un projet.

Il est donc difficile de comparer directement la totalité des coûts d'appui directs et indirects.

### Analyse des coûts budgétisés

Pour établir une comparaison plus significative des coûts d'appui indirects (à savoir comparer des choses comparables), les coûts des autres organismes ont été ventilés en deux catégories (coûts indirects et coûts directs), selon la méthodologie appliquée par le PAM.

Le PAM impute les coûts de personnel et autres que de personnel correspondant à une structure standard de bureau de pays aux coûts d'appui indirects, le restant étant imputé aux coûts directs.

L'application de cette méthodologie aux autres organismes, à savoir le transfert des coûts des bureaux de pays qui dépassent la structure standard retenue par le PAM dans les coûts de programme directs, donnerait les coûts d'appui indirects budgétisés ci-après, exprimés en pourcentage des coûts totaux budgétisés pour 2002 et 2003:

	2002–2003 (%)
PAM	7,2 <sup>a</sup>
UNICEF	14,0
PNUD	13,0 <sup>b</sup>
FNUAP	25,7 <sup>c</sup>
HCR	13,1

<sup>a</sup> L'utilisation faite ici des coûts totaux, directs et indirects, comme dénominateur donne un résultat différent de celui du taux de recouvrement des CAI par le PAM (actuellement 7,8 pour cent) qui prend seulement les coûts directs comme dénominateur.

<sup>b</sup> Dont 5,7 pour cent correspondant à l'appui aux activités opérationnelles de l'ONU.

<sup>c</sup> Dont 5,1 pour cent correspondant à l'appui technique et administratif apporté à d'autres organismes

Compte tenu des informations disponibles, et du caractère singulier de la catégorie des coûts d'appui directs du PAM, ces chiffres représentent la comparaison la plus appropriée des coûts d'appui indirects qu'il était possible de réaliser dans les délais impartis.





## SECTION 1—INTRODUCTION

1. Dans sa décision formulée à l'issue de l'examen préliminaire des taux de recouvrement des coûts d'appui indirects, le Conseil d'administration recommandait que le PAM:
  - “réalise une étude comparative du financement et des coûts des budgets administratifs et d'appui des organismes comparables de l'ONU, dans la mesure possible.”
2. La présente étude comparative porte sur les organismes de l'ONU qui pratiquent la méthode du budget "harmonisé" (PNUD, FNUAP et UNICEF). En outre, en raison de ses similitudes avec le PAM, le HCR est également examiné.
3. L'étude compare le traitement des coûts d'appui dans ces organismes en examinant les aspects suivants de chacun d'eux:
  - mandat organisationnel, stratégies, activités et taille;
  - structure organisationnelle;
  - pratiques budgétaires;
  - normes et méthodes comptables;
  - modalités de dotation en ressources et de financement;
  - classification des coûts; enfin
  - coûts d'appui budgétisés.

## SECTION 2—MANDATS, STRATEGIES, ACTIVITES ET TAILLE DES ORGANISMES

4. Toute comparaison des coûts d'appui des organismes de l'ONU doit d'abord être située dans le cadre de leurs différences de mandat et de fonctions. Celles-ci affectent la nature et le niveau des coûts de gestion, d'administration et d'appui aux programmes (collectivement désignés sous le nom de "coûts d'appui") de chaque organisme.

### PAM

5. Le PAM poursuit les buts ci-après:
  - utiliser l'aide alimentaire pour appuyer le développement économique et social;
  - répondre aux besoins des réfugiés, des personnes en situation d'urgence et aux besoins prolongés de secours et de redressement;
  - promouvoir la sécurité alimentaire dans le monde.
6. Pour atteindre ces buts, le PAM “met en œuvre des programmes, des projets et des activités d'aide alimentaire”<sup>réf. 1</sup> en se procurant, en transportant et en distribuant des produits alimentaires à titre de contributions.
7. Au cours de l'exercice 2000-2001, le PAM a livré plus de 7 millions de tonnes de vivres, dépensant plus de 3,1 milliards de dollars<sup>réf. 1</sup>.



## UNICEF

8. L'UNICEF "est mandaté par l'Assemblée générale des Nations Unies pour défendre les droits des enfants, aider à répondre à leurs besoins de base et développer leurs chances de réaliser leur plein potentiel"<sup>réf. 2</sup>.
9. L'UNICEF concentre ses efforts sur cinq priorités: l'éducation des filles; le développement précoce de l'enfant; la vaccination "plus"; la lutte contre le VIH/SIDA; et l'amélioration de la protection des enfants contre la violence, l'exploitation, les abus et la discrimination.
10. Au cours de l'exercice 2000-2001, les dépenses de l'UNICEF ont dépassé 2,3 milliards de dollars<sup>réf. 2</sup>

## PNUD

11. La mission du PNUD consiste à "aider les pays dans leurs efforts visant à réaliser un développement humain durable"<sup>réf. 5</sup>. Le PNUD est "le réseau mondial de développement de l'Organisation des Nations Unies; il promeut le changement et relie les pays aux connaissances, à l'expérience et aux ressources permettant d'aider les gens à se construire une vie meilleure"<sup>réf. 6</sup>. En outre le PNUD finance et gère le système des coordonnateurs résidents.
12. Il opère en pratique en "se concentrant beaucoup moins sur le travail de projet ...mais [le PNUD] ... offre en revanche des services consultatifs de pointe aux pays en développement tout en les aidant à mener un nouvel effort mondial ... pour atteindre les objectifs de développement"<sup>réf. 7</sup>.
13. Les activités du PNUD sont donc moins axées sur la mise en œuvre de projets que sur "l'apport de fonds et d'aide aux pays en développement pour qu'ils attirent une aide au développement et l'utilisent efficacement"<sup>réf. 8</sup>.
14. Au cours de l'exercice 1998-1999, le PNUD a dépensé près de 5,4 milliards de dollars.<sup>réf. 24</sup>

## FNUAP

15. Le FNUAP a pour mandat de "porter assistance ... aux pays ...pour les aider à traiter des questions de santé génésique et de population, et sensibiliser les populations de tous les pays à ces questions"<sup>réf. 9</sup>.
16. Principalement, il "aide à la mobilisation de ressources dans les pays développés et les pays en développement"<sup>réf. 9</sup> pour atteindre ses objectifs.
17. Le FNUAP "mène trois principaux types de programmes:
  - santé génésique: appui aux services de santé génésique;
  - population et stratégie de développement: aide aux pays pour la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques globales en matière de population;
  - plaidoyer: promotion des buts de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD) et des objectifs de la CIPD+5"<sup>réf. 10</sup>
18. De manière générale, la mission du FNUAP s'axe de plus en plus sur la fourniture de financements, le plaidoyer et le conseil technique, et moins sur l'exécution de projets.
19. Le FNUAP a dépensé plus de 533 millions de dollars au cours de l'exercice clos de 31 décembre 2001.<sup>réf. 25</sup>

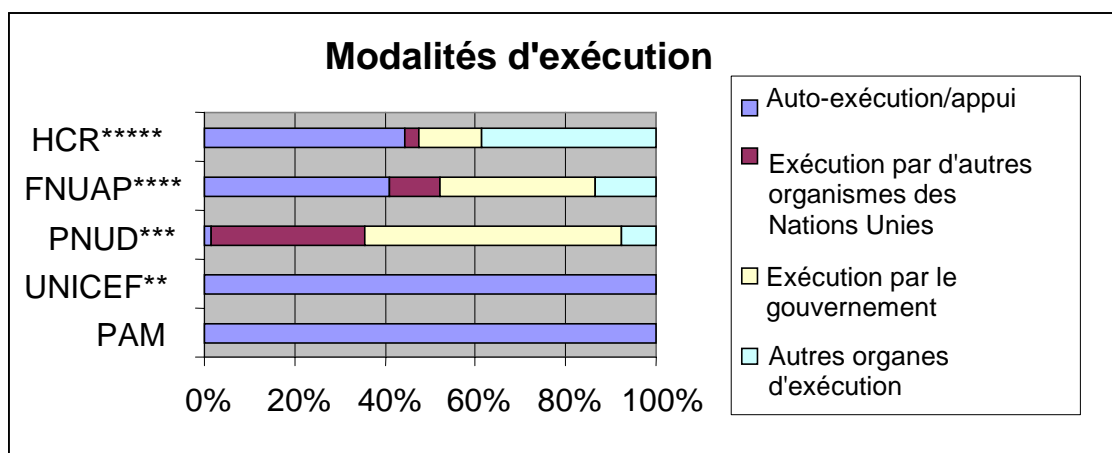


## HCR

20. Le HCR “est mandaté par l'Organisation des Nations Unies pour mener et coordonner l'action internationale pour la protection mondiale des réfugiés et la résolution des questions de réfugiés”<sup>réf. 11</sup>
21. Pour atteindre cet objectif, le HCR “a élaboré des programmes substantiels d'aide matérielle pour répondre aux besoins des réfugiés”<sup>réf. 12</sup>
22. Le HCR établit ses comptes sur une base annuelle. Ses dépenses totales au cours des deux années 2000 et 2001 se sont montées à 1,6 milliard de dollars.<sup>réf. 38</sup>

## Modalités d'exécution

23. Tous les organismes se conforment au principe de l'exécution nationale, qui veut que la prise en charge du programme revienne au pays. Le degré de participation à l'appui à la planification et à l'élaboration des programmes diffère selon les organismes. Le diagramme ci-après indique les modalités d'exécution pratiquées par chacun des organismes.



\*\* Le programme est pris en charge par le pays lui-même. L'UNICEF aide les partenaires nationaux et locaux à mettre en œuvre les activités convenues et appuie le renforcement de leurs capacités.

\*\*\* Sur la base des dépenses de programme au titre des ressources ordinaires pour les deux années 1999 et 2000.<sup>réf. 26</sup>

\*\*\*\* Sur la base de l'analyse des dépenses de programme.<sup>réf. 25</sup>

\*\*\*\*\* Sur la base des "modèles courants d'exécution pour 2000" du HCR,<sup>réf. 20</sup> ajustés pour séparer les coûts d'appui, de gestion et d'administration des programmes.

24. Les sources, les périodes et les méthodes de calcul utilisées pour établir ce diagramme ne sont pas directement comparables pour toutes les organisations. Celui-ci doit être pris comme *une indication générale des modalités d'exécution préférentielles*, et non comme une comparaison directe. Certains organismes – tels que l'UNICEF et le PAM dans le cas du développement – fournissent un appui intégral aux pays pour tous les aspects des programmes, de la planification à l'exécution, tandis que les autorités nationales et les partenaires sont entièrement responsables de la gestion du programme de développement et de la réalisation des résultats escomptés.

## Conclusion

25. Les organismes étudiés ont des objectifs et des mandats très différents, d'où un large éventail d'activités et d'apports directs qui exigent des niveaux différents d'appui, de gestion et d'administration.
26. Les coûts d'appui changent donc en raison des différences fondamentales entre les organismes.



27. Les modalités d'exécution changent elles aussi de manière significative entre les organismes, ce qui a un effet sur les coûts d'appui dont a besoin chaque organisation et réduit la comparabilité.
28. Les différences de taille des organismes, mesurées aux niveaux des dépenses, réduisent aussi la comparabilité des coûts d'appui du fait des différentes économies d'échelle:

	Dépenses sur deux ans (milliards de dollars)
PAM	3,1
UNICEF	2,3
PNUD	5,4
FNUAP	0,5
HCR	1,6

### SECTION 3—STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

29. Pour s'acquitter de son mandat, chacun des organismes est structuré différemment. Il faut aussi comprendre que la structure organisationnelle affecte le niveau et la nature des coûts d'appui, et situer toute analyse des coûts d'appui dans son contexte.

#### PAM

30. Le PAM a récemment opéré une décentralisation “pour déléguer autant de pouvoirs que possible aux administrateurs et aux bureaux de terrain afin de réduire le délai d'intervention en cas de situation d'urgence et d'améliorer la qualité des activités de développement ...en transférant la plupart des décisions opérationnelles vers les bureaux extérieurs”.<sup>réf. 13</sup>
31. Cette décentralisation a entraîné le déplacement sur le terrain de six bureaux régionaux du siège du PAM (Rome) et, en conséquence, le transfert des coûts d'appui (un bureau demeure à Rome pour des raisons logistiques).
32. Outre ses bureaux régionaux, le PAM a prévu à son budget 72 bureaux de pays pour l'exercice 2002-2003.

#### UNICEF

33. L'UNICEF fonctionne sur un mode décentralisé comparable, avec huit bureaux régionaux situés hors de New York et 126 bureaux de pays, couvrant 162 pays et territoires.

#### PNUD

34. Le PNUD fonctionne avec une structure régionale, comptant cinq régions. Les bureaux régionaux sont à New York.<sup>réf.15</sup>
35. Ils mènent leurs activités dans plus de 136 pays par le biais de bureaux de pays.<sup>réf.16</sup>



## FNUAP

36. Le FNUAP compte quatre divisions géographiques et deux divisions techniques situées à New York, couvrant l'ensemble de ses opérations. Ces divisions, qui sont elles-mêmes subdivisées, sont “chargées de coordonner les activités au siège pour apporter l'appui nécessaire aux bureaux de pays”.<sup>réf.17</sup>
37. Le FNUAP a récemment décentralisé les contrôles opérationnels vers ses bureaux de pays.<sup>réf. 17</sup> Ceux-ci sont au nombre de 110, et desservent quelque 160 pays.

## HCR

38. Le HCR compte cinq bureaux régionaux situés à Genève qui dirigent et appuient les opérations dans leurs régions respectives.
39. Début 2001, il avait aussi 123 représentations dans le monde entier pour mener ses activités opérationnelles.

## Conclusions

40. Le caractère décentralisé des bureaux régionaux du PAM et de l'UNICEF est la principale différence entre les organismes étudiés pour ce qui est de leur structure géographique.
41. Le nombre des bureaux de pays de chacun des organismes s'établit comme suit:

Nombre de bureaux de pays	
PAM	72
UNICEF	126
PNUD	136
FNUAP	110
HCR	123

## SECTION 4—PRATIQUES BUDGETAIRES

### PAM

#### ⇒ *Budget des services administratifs et d'appui aux programmes (AAP)*

42. Le PAM soumet tous les deux ans à son Conseil d'administration un budget consolidé couvrant les programmes, l'appui aux programmes et l'administration. Le Conseil d'administration examine ce budget et peut alors:
- prendre note des niveaux d'activité opérationnelle et des éléments de dépense budgétisés;
  - examiner et approuver l'affectation nette de crédits au titre de l'AAP pour chacun des postes suivant:
    - ◇ appui aux programmes: bureaux régionaux et de pays;



- ◇ appui aux programmes: siège;
- ◇ gestion et administration.

(Note: l'approbation de ces crédits donne pouvoir au Secrétariat d'en engager le montant total à titre de dépenses.)

- autoriser le Directeur exécutif à ajuster le budget AAP quand la variation du volume des opérations dépasse 10 pour cent.
43. Le principe applicable au budget AAP est qu'il doit représenter moins de 7,8 pour cent des coûts directs budgétisés pour l'exercice.

### ⇒ *Budgets des programmes*

44. Le Conseil d'administration du PAM "examine, modifie ...et approuve les programmes, projets et activités dont il est saisi par le Directeur exécutif" <sup>réf. 21</sup> Cette approbation autorise le Directeur exécutif à allouer des crédits, sous réserve des ressources disponibles. En outre, le Conseil délègue dans certains cas ce pouvoir d'approbation:

- a) **Projets de développement:** approbation des projets conformes au programme de pays approuvé et projets pour lesquels la valeur des produits d'aide alimentaire ne dépasse pas 3 millions de dollars (sauf quelques exceptions);
- b) **Opérations de secours:** quand la valeur des produits d'aide alimentaire ne dépasse pas 3 millions de dollars (au-delà, l'approbation est donnée conjointement par le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO);
- c) **IPSR:** lorsque la valeur des produits d'aide alimentaire ne dépasse pas 3 millions de dollars.

## UNICEF

### ⇒ *Budget administratif et d'appui*

45. L'UNICEF soumet également un budget biennal d'appui à son Conseil d'administration. Celui-ci peut alors:

- approuver l'ouverture d'un montant brut de crédits (pour l'ensemble des éléments financés sur les ressources ordinaires et financés par d'autres ressources) pour ce qui suit:
  - ◇ appui aux programmes: bureaux régionaux et de pays;
  - ◇ appui aux programmes: siège;
  - ◇ gestion et administration.

(Note: l'approbation de ces crédits donne pouvoir d'en engager le montant total à titre de dépenses.)

- Autoriser le Directeur exécutif à redéployer les ressources entre les lignes de crédits dans la limite de 5 pour cent.
46. Le budget d'appui est basé sur les besoins escomptés d'appui à tous les programmes définis dans le plan de gestion des programmes de pays. Des plafonds régionaux sont définis avant l'établissement du budget.



### ⇒ *Budgets des programmes*

47. Les engagements de dépenses de programme sont effectués de la manière suivante:
- **programmes de pays, financés sur les ressources ordinaires:** approuvés par le Conseil d'administration; un niveau annuel est autorisé sur la base des tendances récentes;
  - **programmes de pays financés sur d'autres ressources:** approuvés par le Conseil d'administration; l'autorisation de dépense n'est pas donnée avant que le financement ait été reçu;
  - **opérations de secours:** approuvées par l'ONU dans le cadre du processus d'appels communs (donc sans intervention du Conseil d'administration).

## PNUD

### ⇒ *Budget administratif et d'appui*

48. Le PNUD soumet un budget biennal d'appui à son Conseil d'administration. Celui-ci peut alors:
- approuver l'ouverture d'un montant brut de crédits pour l'élément financé sur les ressources ordinaires pour ce qui suit:
    - ◇ appui aux programmes: bureaux régionaux et de pays;
    - ◇ appui aux programmes: siège;
    - ◇ gestion et administration;
    - ◇ appui aux activités opérationnelles de l'ONU;
  - autoriser le Directeur exécutif à redéployer des ressources entre les lignes de crédits dans la limite de 5 pour cent.
49. Pour ce qui est des coûts d'appui et d'administration financés par le recouvrement d'autres ressources, l'autorisation d'engager les dépenses n'est donnée que lorsque les ressources sont disponibles.
50. Le budget biennal d'appui est basé sur les prévisions de dépenses d'appui, et non sur un pourcentage des financements escomptés.

### ⇒ *Budgets des programmes*

51. L'autorisation d'engager des dépenses de programme découle de l'approbation par le Conseil d'administration des budgets des programmes de pays.<sup>réf. 22</sup>

## FNUAP

### ⇒ *Budget administratif et d'appui*

52. Le budget biennal d'appui est soumis au Conseil d'administration qui peut alors approuver l'ouverture d'un montant brut de crédits pour ce qui suit:
- ◇ appui aux programmes: bureaux de pays;
  - ◇ appui aux programmes: siège;
  - ◇ gestion et administration.



53. En outre, le Conseil d'administration peut autoriser le Directeur exécutif à redéployer des ressources entre les lignes de crédits dans la limite de 5 pour cent.

### ⇒ *Budgets des programmes*

54. Le FNUAP observe une procédure distincte pour l'approbation du budget des programmes. Les "autorisations de dépenses à titre des programmes" sont approuvées par le Conseil d'administration sur une base biennale.

## HCR

### ⇒ *Budgets d'appui, d'administration et de programme*

55. Le HCR soumet un budget de programme annuel, qui couvre toutes les catégories de dépenses, y compris les coûts d'appui, sur une base annuelle, à son Comité exécutif. Ce document inclut les montants budgétisés pour les éléments suivants:

- éléments "programme"
- éléments "appui" :
  - ◇ appui aux programmes: bureaux de pays;
  - ◇ appui aux programmes: siège;
  - ◇ gestion et administration.

56. Le Comité exécutif peut approuver ce budget combiné dans son intégralité.

57. Les éléments appui de ce budget sont déterminés sur la base des besoins de tous les bureaux et services, les priorités organisationnelles et opérationnelles étant prises en compte pour déterminer les montants définitifs correspondant à chacun.

58. Au cours de l'exercice annuel:

- des montants budgétisés peuvent être déplacés entre lignes budgétaires, par exemple entre programmes, sans autorisation externe;
- le financement des besoins additionnels qui surgissent en cours d'exercice mais n'ont pas été inclus dans le budget annuel, ou besoins budgétaires supplémentaires, doit être approuvé par le Comité d'examen interne des opérations, mais l'approbation du Comité exécutif n'est pas nécessaire;
  - ◇ des financements supplémentaires doivent être obtenus pour les activités relevant du budget supplémentaire, à moins que l'utilisation de la réserve opérationnelle ne soit approuvée;
  - ◇ outre la composante programme, les activités supplémentaires peuvent aussi avoir une composante appui au programme, qui est signalée au Comité exécutif pour information; enfin
- si les ressources effectives au cours de l'exercice annuel sont inférieures aux prévisions, les montants budgétisés au titre de l'appui sont normalement ajustés à la baisse proportionnellement à la réduction totale des ressources. Cette mesure est de caractère volontaire, car il n'y a pas d'obligation externe officielle de l'appliquer.





## Conclusion

59. Les pratiques budgétaires appliquées dans chacun des organismes ont des similitudes, en particulier en termes de budgets d'appui.
60. A l'exception du HCR, tous les organismes établissent actuellement leurs budgets d'appui sur une base biennale, selon la présentation harmonisée, en classant les coûts d'appui entre:
- appui aux programmes: bureaux de pays;
  - appui aux programmes: siège; et
  - gestion et administration.

## SECTION 5—NORMES ET MÉTHODES DE COMPTABILISATION DES RECETTES ET DES DEPENSES

### PAM

#### ⇒ Recettes

61. "Toutes les recettes (du PAM) autres que les intérêts sont constatées lorsqu'elles sont reçues." réf. 23

#### ⇒ Dépenses

62. Le PAM comptabilise les dépenses sur la base du fait générateur (comptabilité d'exercice), exception faite des coûts de personnel qui sont constatés sur la base des décaissements (comptabilité de gestion).

### UNICEF

#### ⇒ Recettes

63. L'UNICEF constate les recettes "sur la base des fonds ou des engagements reçus pendant l'année en cours", un engagement étant défini comme "l'engagement écrit pris par un futur donateur d'apporter une contribution volontaire à l'UNICEF" réf. 2

#### ⇒ Dépenses

64. Les dépenses "sont constatées selon la méthode du fait générateur, sauf celles se rapportant aux prestations dues au personnel, qui sont constatées selon la méthode de caisse." réf. 2

### PNUD

#### ⇒ Recettes

65. À les exceptions des intérêts et des recettes réalisées à partir des lettres de crédit des gouvernements, "toutes les recettes du PNUD sont constatées selon la méthode de caisse." réf. 24



### ⇒ Dépenses

66. “Toutes les dépenses du PNUD sont constatées sur la base du fait générateur, sauf celles se rapportant aux prestations dues au personnel ...et aux éléments de projets mis en œuvre par les gouvernements et les organisations non gouvernementales, qui sont constatées selon la méthode de caisse.”<sup>réf. 24</sup>

## FNUAP

### ⇒ Recettes

67. Tout les recettes du FNUAP “sont constatées selon la méthode du fait générateur.”<sup>réf. 25</sup>

### ⇒ Dépenses

68. Les dépenses du FNUAP “sont constatées sur la base du fait générateur, sauf celles se rapportant aux prestations dues au personnel et aux projets mis en œuvre par les gouvernements et les organisations non gouvernementales, qui sont constatées selon la méthode de caisse.”<sup>réf.25</sup>

## HCR

### ⇒ Recettes

69. Au HCR, “les contributions volontaires des Etats membres et d'autres donateurs sont comptabilisées comme recettes à leur réception ou sur la base d'un engagement écrit du donateur. Les engagements de contribution des gouvernements sont entièrement constatés comme recettes au moment où il en est accusé réception.”<sup>réf.12</sup>

### ⇒ Dépenses

70. Le HCR applique la méthode du fait générateur à la comptabilité des dépenses, sauf pour ce qui est des coûts de personnel, qui sont constatés sur la base des décaissements.

## Conclusion

71. Les pratiques comptables peuvent être récapitulées comme suit:

	Constatation des contributions en recettes	Constatation des dépenses
PAM	Caisse	Fait générateur*
UNICEF	Fait générateur	Fait générateur*
PNUD	Caisse	Fait générateur**
FNUAP	Fait générateur	Fait générateur**
HCR	Fait générateur	Fait générateur*

\* Sauf les dépenses de personnel qui sont constatées sur la base des décaissements.

\*\* Sauf les dépenses de personnel et les coûts des projets exécutés par les gouvernements et les ONG, qui sont constatés selon la méthode de caisse.



## SECTION 6—DOTATION EN RESSOURCES ET FINANCEMENT

### PAM

72. Le PAM applique une politique de "recouvrement intégral des coûts" à toutes les contributions reçues: "chaque donateur au PAM prend à sa charge toutes les dépenses afférentes à ses contributions, y compris une part équitable des coûts d'administration et de gestion." réf. 27 Il arrive que certains coûts ne soient pas répercutés, mais cela ne se produit qu'à titre exceptionnel.
73. Toutes les contributions au PAM doivent donc couvrir chacune des composantes suivantes:
- **coûts opérationnels directs (COD):** "tous les coûts encourus par le PAM pour la fourniture d'apports qui sont utilisés directement dans les activités." Ces coûts sont financés par des contributions spécifiques et individuelles de donateurs.
  - **Coûts d'appui directs (CAD):** "tous les coûts encourus par le PAM qui ont directement trait à l'appui d'une activité, et qui ne sont pas des coûts d'appui indirects ni des coûts opérationnels directs." Ces coûts sont financés par des contributions individuelles de donateurs au projet correspondant.
  - **Coûts d'appui indirects (CAI):** "tous les coûts afférents au personnel et au fonctionnement du siège du PAM et de ses bureaux régionaux, et à la structure standard maximale des bureaux de pays, qui ne peuvent pas être liés à une catégorie d'activités ou à une activité donnée". réf. 27 Ces coûts sont financés en bloc par le recouvrement d'une quote-part sur les contributions des donateurs. Le taux actuel de recouvrement est de 7,8 pour cent des coûts directs sur toutes les contributions.

### UNICEF

74. L'UNICEF dispose d'une base de financement très large, avec des recettes pour l'exercice 2000–2001 se montant à 2,3 milliards de dollars, provenant des sources ci-après: réf. 2
- 63 pour cent des gouvernements – "pratiquement tous les gouvernements des pays industrialisés et en développement ont contribué à l'UNICEF au cours de l'exercice";
  - 31 pour cent de fonds levés auprès du secteur privé, résultant de la vente de cartes de vœux et de différents dons;
  - 6 pour cent d'autres sources, y compris intérêts.
75. À la différence du PAM, l'UNICEF comptabilise une grande partie (46 pour cent en 2000-2001) de ses recettes comme ressources ordinaires "confondues et à emploi non spécifique" réf. 28. Ces ressources constituent un fonds unique qui est utilisé pour financer les catégories de coûts suivantes:
- programmes;
  - appui aux programmes; et
  - gestion et administration.
76. Les ressources "autres que les ressources ordinaires, qui sont reçues aux fins d'un programme spécifique" réf. 28 se voient appliquer un prélèvement de 5 pour cent pour recouvrer les coûts de gestion et d'administration et les coûts d'appui aux programmes.



77. Pour l'exercice 2002-2003, le financement projeté du budget biennal d'appui de l'UNICEF s'établit comme suit:

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B/A</b>
	<b>Financement du budget des programmes</b>	<b>Financement du budget biennal d'appui net</b>	<b>Budget d'appui en pourcentage du budget des programmes*</b>
<b>(en millions de dollars)</b>			
<b>Source de financement</b>			
Ressources ordinaires	670,0	477,9	71,3
Autres ressources	1 124,0	56,5	5,0
Fonds fiduciaires	435,0	9,0	2,0
<b>Total</b>	<b>2 229,0</b>	<b>543,4</b>	<b>24,3</b>

\* Rapport du budget d'appui au budget des programmes.

78. Un pourcentage plus élevé de ressources ordinaires est utilisé pour financer le budget d'appui, parce que les autres ressources et les fonds fiduciaires ne servent à financer que les coûts d'appui marginaux, et non pas une proportion de l'ensemble des coûts d'appui.
79. Cette méthode de budgétisation "additive", que décrit le rapport du Corps commun d'inspection, signifie que les autres ressources "sont en fait subventionnées par les ressources ordinaires" <sup>réf. 29</sup>. La raison en est que l'on reconnaît qu'une "organisation a des fonctions de base, donc des coûts fixes qui n'ont pas à être financés par des ressources extrabudgétaires" <sup>réf. 29</sup>. Les ressources ordinaires sont employées pour financer la "capacité organisationnelle" <sup>réf. 30</sup>, tandis que les autres ressources ne supportent en rien ces coûts, mais seulement les coûts d'appui marginaux qu'elles sont censées générer.
80. Les intérêts acquis sur les soldes de caisse des autres ressources sont constatés en tant que recettes accessoires dans les ressources ordinaires. C'est cela qui permet de ramener le taux de recouvrement à 5 pour cent.
81. La politique de recouvrement de l'UNICEF, qui a fixé le taux de recouvrement actuel à 5 pour cent pour les autres ressources, est actuellement à l'étude et pourrait être revue dans un proche avenir.

## PNUD

82. Les recettes du PNUD au cours des années 1999 et 2000, soit 4,8 milliards de dollars, provenaient des sources suivantes <sup>réf. 26</sup>:
- contributions aux ressources ordinaires: 27,2 pour cent;
  - cofinancement par des tiers, y compris partage des coûts avec des tiers, accords de services de gestion et fonds fiduciaires: 28,5 pour cent;
  - partage des coûts des programmes de pays: 39,7 pour cent; et
  - autres sources: 4,6 pour cent



83. Le PNUD définit et traite les ressources ordinaires d'une façon analogue à celle de l'UNICEF.
84. Le PNUD perçoit des frais de recouvrement sur ses autres ressources. Lorsque ce n'est pas le PNUD qui exécute le programme, le taux de recouvrement des frais correspondants est de 5 pour cent. Lorsque le PNUD prend part à l'exécution, un taux de recouvrement pouvant atteindre 8 pour cent s'ajoute aux 5 pour cent.
85. Pour l'exercice 2002-2003, le financement projeté du budget biennal d'appui du PNUD s'établit comme suit:

	A Financement du budget des programmes	B Financement du budget biennal d'appui net	B/A Budget d'appui en pourcentage du budget des programmes*
	(millions de dollars)		
<b>Source de financement</b>			
Ressources ordinaires	1 176,1	502,6	42,7
Autres ressources (cofinancement par donateurs)	1 276,4	120,1	9,4
Autres ressources (partage des coûts avec les gouvernements)	1 807,7	75,1	4,2
<b>Total</b>	<b>4 260,2</b>	<b>697,8</b>	<b>16,4</b>

\* Rapport du budget d'appui au budget des programmes.

86. Un pourcentage plus élevé de ressources ordinaires est utilisé pour financer le budget biennal d'appui. Le PNUD a reçu du Conseil d'administration "mandat général de recouvrer les coûts marginaux générés par l'administration des activités financées sur les ressources supplémentaires"<sup>réf. 38</sup>
87. Les pourcentages ci-dessus indiquent également que les autres ressources financent un pourcentage des coûts d'appui inférieur à celui que financent les ressources ordinaires.
88. Autrement dit, les autres ressources sont subventionnées par les ressources ordinaires comme c'est le cas à l'UNICEF.

## FNUAP

89. Le FNUAP est intégralement financé par des contributions volontaires. Au cours de l'exercice 2000-2001, ses recettes se sont chiffrées à 787 millions de dollars, ventilés comme suit:
- 520 millions de dollars de contributions aux ressources ordinaires (66 pour cent); et
  - 267 millions de dollars de contributions aux autres ressources (34 pour cent).
90. La définition et le traitement que le FNUAP applique aux ressources ordinaires sont identiques à ceux qu'appliquent l'UNICEF et le PNUD: ces ressources sont confondues et sans emploi spécifique.



91. Le FNUAP applique une méthode complexe de recouvrement des coûts sur les autres ressources aux fins de son budget biennal d'appui. Il applique "aux coûts d'appui technique un taux différent de celui qu'il applique aux coûts d'appui administratifs"<sup>réf.31</sup>. En outre, les taux de recouvrement sont différents selon le type du financement et la modalité d'exécution retenue.
92. Le montant total des contributions prévues au budget biennal d'appui s'établit pour l'exercice 2002-2003 comme suit:<sup>réf. 17</sup>

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B/A</b>
	<b>Financement du budget des programmes</b>	<b>financement du budget biennal d'appui net</b>	<b>Budget d'appui en pourcentage du budget des programmes*</b>
	<b>(en millions de dollars)</b>		
<b>Source de financement</b>			
Ressources ordinaires	393,4	146,4	37,2
Autres ressources (cofinancement par donateurs)	118,9	18,4	15,5
Autres financements du budget biennal d'appui brut*		4,4	N/A
<b>Total</b>	<b>512,3</b>	<b>169,2</b>	<b>33,0</b>

\* Rapport du budget d'appui au budget des programmes.

\*\* Au FNUAP, les recouvrements n'apparaissent que dans le financement du budget biennal d'appui brut. C'est pourquoi ce tableau analyse le financement du budget biennal d'appui brut, alors que les tableaux correspondants pour l'UNICEF et le PNUD analysent le financement du budget biennal d'appui net.

93. Lorsqu'il a fixé ses taux de recouvrement, le FNUAP a constaté "la nécessité de trouver un équilibre entre le recouvrement des coûts et la capacité de rester compétitif pour attirer d'autres ressources"<sup>réf. 32</sup>. En conséquence, il reconnaît que le "solde non recouvré des coûts d'appui administratifs et opérationnels ... est absorbé par le budget biennal d'appui"<sup>réf. 31</sup>.

## HCR

94. Toutes les contributions au HCR sont volontaires (à l'exception de la contribution au titre du budget ordinaire de l'ONU, qui compte pour 2 à 3 pour cent des ressources totales). Elles "viennent d'une base étroite de donateurs, six donateurs apportant 75 pour cent du total des contributions volontaires et dix donateurs en apportant 90 pour cent"<sup>réf. 33</sup>.
95. Le HCR définit les ressources ordinaires autrement que les autres organismes étudiés, car elles ne se limitent pas aux contributions à emploi non spécifique. Bien que les contributions soient reçues avec ou sans restrictions (dans un rapport d'environ 75 à 25)<sup>réf. 20</sup>, elles ne font pas l'objet de budgets distincts et ne sont pas comptabilisées séparément.
96. Les coûts d'appui sont rarement recouverts sur les contributions spécifiques, mais ils le sont parfois quand il y a accord avec le donateur, ou quand un don donne lieu à un coût d'appui supplémentaire identifiable, par exemple au recrutement de la personne qui établira les rapports prescrits.



97. Les contributions à emploi restreint exclusivement aux coûts de programme sont affectées à ce poste. Les contributions à emploi spécifique mais assorties de moins de restrictions peuvent être utilisées pour financer des coûts d'appui, s'il y a lieu, et si une telle utilisation ne contrevient pas aux restrictions des donateurs.
98. Tous les donateurs se fondent sur les informations données dans le Rapport mondial annuel. Des rapports additionnels sur l'utilisation des contributions sont établis pour les contributions à emploi spécifique si le donateur en fait la demande.
99. Les recettes *projetées* du HCR pour les années 2000 et 2001 (comptes non disponibles) s'établissent à 1,6 milliard de dollars, ventilés comme suit:
- contributions gouvernementales: 90 pour cent;
  - contributions du secteur privé: 2 pour cent;
  - budget ordinaire de l'ONU: 2 pour cent; et
  - autres recettes: 6 pour cent.
100. Le total des contributions prévues au budget annuel d'appui révisé pour 2002 s'établit comme suit:

	<b>A</b> Part des dépenses de programme	<b>B</b> Financement du budget annuel d'appui	<b>B/A</b> Budget d'appui en pourcentage du budget des programmes*
(en millions de dollars)			
<b>Source de financement</b>			
Ressources annuelles	574,4	227,3	39,6
Ressources supplémentaires	188,2	13,3	7,1
Contribution au titre du budget ordinaire de l'ONU		20,1	N/A
Administrateurs auxiliaires	7,0		N/A
<b>Total</b>	<b>769,6</b>	<b>260,7</b>	<b>33,9</b>

\* Rapport du budget d'appui au budget des programmes.

101. On constate qu'un pourcentage plus élevé de ressources annuelles que de ressources supplémentaires est utilisé pour financer le budget d'appui.
102. C'est-là le résultat de la politique du HCR qui veut que les opérations supplémentaires, y compris leur composante appui, soient intégralement financées au titre des ressources supplémentaires. Autrement dit, les ressources supplémentaires financent le montant réel des coûts d'appui marginaux, et non pas un pourcentage approximatif de celui-ci.
103. Le HCR ne comptabilise ni ne budgétise séparément les contributions à emploi spécifique et les contributions non assorties de conditions. En 2000 il a reçu "25 pour cent de contributions en espèces à emploi non spécifique ou non assorties de conditions [...] et la dotation en ressources des activités du siège en 2000 a été assurée par les ressources à emploi non spécifique (48 pour cent), par des ressources à emploi spécifique (30 pour cent) et par la contribution du budget ordinaire de l'ONU (22 pour cent)"<sup>réf.20</sup>



## Conclusion

104. À l'exception du PAM, les organismes étudiés utilisent tous les ressources ordinaires comme base de financement d'une partie substantielle de leur budget biennal d'appui.

105. Les proportions sont récapitulées ci-après:

	Budget biennal d'appui 2002–2003	Financement sur ressources ordinaires		Financement sur autres ressources et fonds fiduciaires	
	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)	%	(en millions de dollars)	%
PAM	209,8	0	0,0	209,8	100,0
UNICEF	543,4	477,9	87,9	65,5	12,1
PNUD	697,7	502,6	72,0	195,1	28,0
FNUAP	146,4	146,4	100,0	0	0,0

106. Le HCR ne comptabilise ni ne budgétise séparément les contributions à emploi spécifique et les contributions non assorties de conditions. Toutefois, les contributions non assorties de conditions, qui représentent 25 pour cent de l'ensemble des contributions, financent 48 pour cent des coûts d'appui du siège, et l'affectation de la totalité des recettes ordinaires provenant de l'ONU à la gestion et à l'administration est conforme à la pratique des autres organismes, qui utilisent une plus grande part de leurs ressources ordinaires pour financer leurs coûts d'appui.

## SECTION 7—CATEGORIES DE COÛTS

### Harmonisation

107. En janvier 1997, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF sont convenus de mesures et de procédures d'harmonisation de leurs budgets biennaux d'appui. Ils se sont entendus sur:

- un format commun de présentation du budget;
- des définitions et des termes communs; et
- une méthodologie commune de préparation du budget.

108. Les définitions des catégories de coûts adoptées dans le cadre de cette harmonisation et actuellement en usage au PNUD, au FNUAP et à l'UNICEF (voir tableau A) sont les suivantes:

- coûts de programme: “apports directs requis pour atteindre les objectifs d'un projet ou d'un programme donné”<sup>réf. 35</sup>. Cette catégorie inclut normalement les services d'experts, le personnel d'appui, les approvisionnements et le matériel, la sous-traitance, la gestion des coûts et la formation individuelle ou de groupe.
- coûts d'appui aux programmes: “élaboration, formulation, exécution et évaluation des programmes de l'organisation”<sup>réf. 35</sup>. Dans tous les organismes ces coûts sont subdivisés par catégorie entre:
  - ◇ appui aux programmes: siège; et





- ◇ appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays;
- ◇ coûts de gestion et d'administration: “maintien de l'identité, de la direction et du bien-être de l'organisation” <sup>réf. 35</sup>.

109. En 2000, le HCR a lui aussi adopté l'approche harmonisée et il applique désormais les définitions et les catégories de coûts ci-dessus aux composantes appui de son budget annuel.

### Partenaires et appui aux activités opérationnelles de l'ONU

110. En sus des catégories de coûts ci-dessus, deux des organismes budgétisent certains coûts d'appui dans les catégories suivantes:

- appui aux programmes: partenaires: utilisée par le FNUAP pour les paiements à d'autres organismes prestataires d'appui technique et administratif ; et
- appui aux activités opérationnelles des Nations Unies: utilisée par le PNUD pour les coûts suivants:
  - ◇ appui aux programmes des coordonnateurs résidents;
  - ◇ coûts liés au Fonds spécial des Volontaires des Nations Unies; et
  - ◇ appui aux bureaux de pays, aux bureaux du Groupe des Nations Unies pour le développement, aux VNU et au Groupe des services d'achats interorganisations.

111. Ces coûts sont considérés comme des coûts d'appui, mais examinés à part dans toute cette étude.

### PAM

112. Bien que le PAM établisse lui aussi son budget biennal “en conformité avec le format commun établi pour harmoniser les budgets” <sup>réf. 34</sup>, et utilise les catégories ci-dessus dans son budget biennal d'appui, ses principales catégories de coûts sont les suivantes:

- **coûts opérationnels directs (COD):** “tous les coûts encourus par le PAM pour fournir des apports qui sont utilisés directement dans les activités”;
- **coûts d'appui directs (CAD):** “tous les coûts encourus par le PAM qui peuvent être directement liés avec la fourniture d'un appui à une activité et qui ne sont pas des coûts d'appui indirects ni des coûts opérationnels directs”;
- **coûts d'appui indirects (CAI):** “tous les coûts afférents au personnel et au fonctionnement du siège du PAM et de ses bureaux régionaux, et à la structure maximale standard des bureaux de pays, qui ne peuvent être imputés directement à une catégorie d'activités ou à une activité donnée” <sup>réf. 27</sup>. Cette catégorie inclut les sous-catégories suivantes:
  - ◇ coûts de gestion et d'administration;
  - ◇ coûts d'appui aux programmes: siège; et
  - ◇ coûts d'appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays.

113. Avant de comparer des coûts de tous les organismes, il faut comparer la teneur des catégories de coûts du PAM à celle des autres organismes.



### Gestion et administration

114. Bien qu'une analyse complète, détaillée et fonctionnelle des divisions de chaque organisation dépasse le cadre de la présente étude, un examen et une comparaison rapides de ce que recouvre la catégorie de coûts "gestion et administration" figurent au tableau B.
115. Cet examen indique que, pour ce qui est des fonctions, la catégorie des coûts afférents à la gestion et à l'administration est directement comparable d'un organisme à l'autre.
116. Par conséquent la catégorie des coûts "gestion et administration" du PAM est directement comparable à la catégorie correspondante des autres organismes.

### Coûts d'appui indirects—appui aux programmes du siège

117. Une comparaison analogue est effectuée pour la catégorie de coûts "appui aux programmes du siège" au tableau C. On constate moins de chevauchements entre les fonctions en raison de la diversité des programmes bénéficiant d'un appui et de la décentralisation des bureaux régionaux du PAM et de l'UNICEF.
118. Toutefois, cette catégorie de coûts représente, dans chacun des organismes, tous les coûts afférents au siège, moins les coûts de gestion et d'administration. La comparaison prend son sens dès lorsque l'on tient compte du fait que ces coûts sont différents en raison de la nature et de la structure différentes des organismes.
119. Par conséquent, la catégorie des coûts "appui aux programmes du siège" du PAM est comparable à la catégorie correspondante des autres organismes, mais indirectement.

### Coûts d'appui indirects—appui aux programmes des bureaux régionaux et appui aux programmes des bureaux de pays

120. Comme indiqué à la section 3, l'UNICEF et le PAM ont décentralisé leurs bureaux régionaux vers le terrain. Le FNUAP, le PNUD et le HCR n'ayant pas procédé à cette décentralisation, il faut en tenir compte dans le calcul et la comparaison des coûts.
121. Concernant les bureaux de pays, cette catégorie inclut tous les coûts qui ne sont pas classés en tant que coûts directs.
122. Le niveau des coûts indirects des bureaux de pays diffère sensiblement, selon les organismes, en fonction de:
- la taille du bureau de pays; et de
  - la distinction que fait chaque organisation entre coût indirect et coût direct.
123. Dans le cas du PAM, la structure standard est imputée aux coûts indirects (CAI) pour tous les bureaux de pays. Tous les montants dépassant le niveau de ces coûts sont considérés comme des coûts directs et sont imputés aux coûts d'appui directs.
124. Les autres organismes, appliquent des méthodes très différentes pour distinguer les coûts d'appui aux programmes des bureaux de pays.

### Coûts d'appui directs

125. La catégorie "coûts d'appui directs" du PAM permet de constater séparément les coûts qui sont d'appui par nature mais qui sont directement liés à un projet. Ces coûts ne sont pas constatés séparément dans les autres organismes, qui peuvent les refléter dans l'une ou l'autre des catégories suivantes:
- appui aux programmes : bureaux de pays et bureaux régionaux; ou



- coûts de programme.
126. La catégorie utilisée change avec les nécessités organisationnelles et les exigences du financement.
127. Dans le cas du PAM, ces coûts correspondraient aux coûts d'appui directs à un projet, ce qui les rendrait immédiatement identifiables.

## Conclusion

128. La catégorie "coûts d'appui directs" du PAM n'est comparable à aucune catégorie de coûts des autres organismes, ce qui a pour corollaire que la catégorie "appui aux programmes: bureaux régionaux et de pays" des autres organismes n'est pas comparable à celle du PAM, car certains coûts classés dans cette catégorie dans les autres organismes sont comptabilisés comme coûts d'appui directs au PAM.
129. Les relations entre les catégories de coûts sont récapitulées sous forme graphique au tableau D.
130. Pour établir une comparaison, l'équipe a donc défini et examiné trois scénarios:
- a) inclure les coûts d'appui directs (CAD) du PAM dans les coûts de programme;
  - b) inclure les coûts d'appui directs (CAD) du PAM dans les coûts d'appui aux programmes; et
  - c) reclasser les coûts des autres organismes.
131. Ces scénarios, basés sur les dépenses d'appui budgétisées pour 2002-2003, sont analysés à la section 8.

## SECTION 8—ANALYSE DES COÛTS BUDGETISES

### Introduction

132. Les rapports indiqués dans cette section se fondent sur les projections budgétisées pour la période 2002-2003 prises comme base de comparaison. Il convient noter que des projections plus optimistes ou plus élevées des coûts de programme conduiraient à des rapports inférieurs.
133. Un examen des pourcentages effectifs basés sur les états financiers vérifiés des organismes pour 2000-2001 sera effectué dès que ces états deviendront disponibles.

### Inclusion des coûts d'appui directs du PAM dans les coûts de programme

134. Sans opérer aucun ajustement pour corriger les effets des différentes catégories de coûts, les coûts d'administration et de gestion et les coûts d'appui aux programmes, en pourcentage des coûts totaux pour l'exercice 2002 –2003, s'établissent comme suit (voir tableau E):



%	PAM	UNICEF	PNUD	FNUAP	HCR
<b>Programmes</b>	<b>92,8</b>	<b>80,4</b>	<b>83,2</b>	<b>73,8</b>	<b>74,7</b>
<b>Appui aux programmes</b>					
bureaux de terrain	3,0	10,5	6,6	10,3	15,9
siège	0,6	2,5	2,1	4,7	3,8
partenaires/appui ONU*	0,0	0,0	5,7	5,1	0,0
<b>Total partiel</b>	<b>3,6</b>	<b>13,0</b>	<b>14,4</b>	<b>20,1</b>	<b>19,6</b>
Gestion et administration	3,6	6,6	2,4	6,1	5,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total, appui aux programmes, gestion et administration</b>	<b>7,2</b>	<b>19,6</b>	<b>16,8</b>	<b>26,2</b>	<b>25,3</b>

\* Ces coûts d'appui correspondent à l'appui aux activités opérationnelles de l'ONU dans le cas du PNUD, et à l'appui technique et administratif payé à d'autres organismes dans le cas du FNUAP.

### Inclusion de tous les coûts d'appui directs dans les coûts d'appui aux programmes

135. Les pourcentages ci-dessus incluent tous les coûts d'appui directs (CAD) du PAM en tant que coûts de programme. Mais au moins une partie de ces derniers devraient être inclus dans la catégorie des coûts d'appui pour comparer des choses comparables.
136. Si tous les CAD du PAM étaient inclus dans la catégorie des coûts d'appui aux programmes, les pourcentages seraient les suivants (voir tableau F):

%	PAM	UNICEF	PNUD	FNUAP	HCR
<b>Programmes</b>	<b>84,4</b>	<b>80,4</b>	<b>83,2</b>	<b>73,8</b>	<b>74,7</b>
<b>Appui aux programmes</b>					
bureaux de terrain	11,4	10,5	6,6	10,3	15,9
siège	0,6	2,5	2,1	4,7	3,8
partenaires/appui ONU*	0,0	0,0	5,7	5,1	0,0
<b>Total partiel</b>	<b>12,0</b>	<b>13,0</b>	<b>14,4</b>	<b>20,1</b>	<b>19,6</b>
Gestion et administration	3,6	6,6	2,4	6,1	5,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total, appui aux programmes, gestion et administration</b>	<b>15,6</b>	<b>19,6</b>	<b>16,8</b>	<b>26,2</b>	<b>25,3</b>

\* Ces coûts d'appui correspondent à l'appui aux activités opérationnelles de l'ONU dans le cas du PNUD, et à l'appui technique et administratif payé à d'autres organismes dans le cas du FNUAP.

137. Mais inclure tous les coûts d'appui directs ne permet pas une comparaison satisfaisante quand d'autres organismes incluent certains coûts de cette nature dans la catégorie des coûts de programme, et non dans celle des coûts d'appui (voir la ventilation des coûts par catégories, plus haut).



## Reclassement des coûts des autres organismes pour les aligner sur les coûts d'appui indirects du PAM

138. Une méthode permettant de comparer des choses comparables consiste à reclasser une certaine part des coûts de la structure de bureaux de pays de tous les organismes dans la catégorie des coûts indirects, le solde des coûts des bureaux de pays étant classé dans la catégorie des coûts directs.
139. Cette solution aligne les coûts d'appui des autres organismes sur les coûts d'appui indirects du PAM, qui classe les coûts d'une structure standard des bureaux de pays dans les coûts d'appui indirects, le solde des coûts d'appui des bureaux de pays étant classés dans les coûts d'appui directs.
140. Au PAM, la structure standard actuelle imputée aux coûts d'appui indirects comprend "dans la plupart des cas un administrateur à recrutement international (directeur de pays), deux administrateurs nationaux et trois agents des services généraux, plus 55 000 dollars par an pour couvrir les dépenses de fonctionnement" <sup>réf. 34</sup>. Pour l'exercice 2002-2003, ce poste s'est monté à 44,3 millions de dollars pour 72 bureaux de pays, soit en moyenne à 615 000 dollars par bureau de pays.
141. Si cette structure standard était appliquée aux autres organismes pour l'exercice 2002-2003, elle aurait pour effet les taux suivants, équivalents aux CAI du PAM:

	Montant transféré des coûts indirects vers les coûts directs (en millions de dollars)	Reclassement: coûts indirects en pourcentage des coûts totaux
PAM <sup>Tableau E</sup>	-	7,2
UNICEF <sup>Tableau G</sup>	154,8	14,0
PNUD <sup>Tableau H</sup>	197,1	13,0 <sup>a</sup>
FNUAP <sup>Tableau I</sup>	3,9	25,7 <sup>b</sup>
HCR <sup>Tableau J</sup>	251,3	13,1

<sup>a</sup> Dont 5,7 pour cent au titre des activités opérationnelles de l'ONU.

<sup>b</sup> Dont 5,1 pour cent au titre de l'appui technique et administratif payé à d'autres organismes.

142. Vu les informations disponibles et le caractère singulier de la catégorie des coûts d'appui directs du PAM, ces valeurs sont celles qui représentent le plus fidèlement possible les coûts



**Tableau A: Définition des catégories de coûts dans le document relatif à l'harmonisation**

	Coûts de programme	Coûts d'appui aux programmes	Coûts de gestion et d'administration
<b>Définitions</b>	"apports directs nécessaires pour réaliser les objectifs d'un projet donné"	"élaboration, formulation, exécution et évaluation des PROGRAMMES de l'organisation"	"maintien de l'identité, de la direction et du bien-être de l'ORGANISATION"
<b>Inclut:</b>	Apports aux programmes	<b>Appui technique des PROGRAMMES</b> - appui technique - appui thématique - appui géographique - appui logistique - appui administratif	<b>ORGANISATIONNEL:</b> - Direction exécutive - politiques - évaluation - relations extérieures - systèmes information et administration



TABLEAU B

**Comparaison des unités organisationnelle incluses sous le poste "gestion et administration"**  
(sur la base d'extraits des budgets biennaux pour 2002 – 2003 de tous les organismes)

PAM	UNICEF	PNUD	FNUAP	HCR
Bureau du Directeur exécutif (y compris Bureaux de la vérification, de l'évaluation et du suivi)	Bureau du Directeur exécutif	Bureau de l'administrateur/ administrateur adjoint	Bureau du Directeur exécutif	Bureau du Haut Commissaire
	Bureau de l'évaluation	Bureau de l'évaluation		Service d'évaluation et d'analyse des politiques
	Bureau de la vérification interne	Bureau de la vérification et de l'examen des résultats (siège et BP)	Bureau de l'évaluation et du suivi	Bureau de l'Inspecteur général
Division des ressources et des relations extérieures	Bureau du secrétaire du Conseil d'administration	Bureau des ressources et des partenariats stratégiques	Division de l'information, du Conseil d'administration et de la mobilisation des ressources	Division de la communication et de l'information
	Bureau des affaires de l'ONU et des relations extérieures			
	Bureau du Japon			
	Bureau de Genève			
	Division de la communication	Bureau de la communication		
	Bureau du financement du programme			
Division des stratégies et des politiques	Division des politiques et de la planification			
Division des finances	Division de la gestion financière et administrative	Bureau de la gestion et des dépenses de fonctionnement du siège et des BP administrés centralement	Division des services de gestion	Division de la gestion financière et des achats
Division des technologies de l'information et de la communication	Division des technologies de l'information			Services des technologies de l'information et des télécommunications
Division des services de gestion	Gestion et administration centrales au siège			
Division des ressources humaines	Division des ressources humaines		Bureau des ressources humaines	Division de la gestion des ressources humaines





<b>TABLEAU C</b>				
<b>Comparaison des unités organisationnelle incluses dans la catégorie "Appui aux programmes au siège"</b>				
<b>PAM</b>	<b>UNICEF</b>	<b>PNUD</b>	<b>FNUAP</b>	<b>HCR</b>
Services de la programmation	Division du programme			Division de l'appui opérationnel et Services de secours et de sécurité
Bureau des activités de développement, des affaires humanitaires et d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité	Bureau des programmes d'urgence	Bureau des politiques de développement et service spécial de coopération technique entre pays en développement	Division de l'appui technique	
Division des transports				
	Division des achats			
				Département de la protection interne
	Division des politiques et de la planification		Planification et coordination stratégiques	CASWANAME Bureau pour l'Asie centrale, l'Asie du Sud-Ouest, l'Afrique du nord et le Moyen-Orient
		Bureau régional pour l'Afrique	Division pour l'Afrique	Bureau pour l'Afrique
		Bureau régional pour les Etats arabes	Division pour les Etats arabes et l'Europe	
		Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	Division pour l'Asie et le Pacifique	Bureau pour l'Asie et le Pacifique
		Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Division pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Bureau pour les Amériques
	Bureau régional de la CEE	Bureau régional Europe et CEI		Bureau pour l'Europe
	Appui aux programmes—siège	Siège - central		Partie de l'appui au siège (DFSM)
	IT - PROMS et appui sur le terrain			Partie de l'appui TI
	Bureau régional pour l'Europe - urgences			
	Division des achats			
	Centre de recherches Innocenti - Florence			





**TABLEAU D: Comparaison des catégories de coûts: récapitulatif graphique (pas à l'échelle)**

<b>A) Organismes harmonisés</b>						
	 Pas à l'échelle	Coûts de programme	<b>Coûts d'appui aux programmes</b> Bureaux régionaux et bureaux de pays   Sièges		Coûts de gestion et d'administration	
		Risque de chevauchement	Risque de chevauchement	Comparables indirectement	Directement comparables	
<b>B) PAM</b>	 Pas à l'échelle	COD	CAD	<b>Administration et appui aux programmes (AAP)</b> Appui aux programmes: bureaux régionaux et de pays   Appui aux programmes: sièges		Coûts de gestion et d'administration
				Tentatives de reclassement pour déterminer la position de cette ligne pour les autres organismes		



**TABLEAU E: COMPARAISON DES BUDGETS<sup>(1)</sup> - PNUD, FNUAP, UNICEF, HCR ET PAM (LES CHIFFRES RELATIFS AU PAM SONT UNIQUEMENT CEUX DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS AUX PROGRAMMES)  
2000-01 et 2002-03**

(millions de dollars)	2000-2001										2002-2003									
	PNUD		FNUAP		UNICEF		HCR		PAM		PNUD		FNUAP		UNICEF		HCR		PAM	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>A. Programmes</b>	4 180,2	85,0%	526,1	76,7%	1 708,0	76,7%	1 126,2	70,3%	2 953,7	92,6%	4 260,2	83,2%	512,3	73,8%	2 229,0	80,4%	1 539,2	74,7%	2 721,5	92,8%
<b>B. Appui aux programmes</b>																				
1. Bureaux de pays	308,5	6,3%	64,1	9,4%	274,1	12,3%	300,4	18,7%	78,6	2,5%	338,1	6,6%	71,5	10,3%	290,6	10,5%	326,9	15,9%	87,7	3,0%
2. Siège	93,0	1,9%	23,7	3,5%	67,7	3,0%	66,0	4,1%	35,6	1,1%	107,9	2,1%	32,7	4,7%	69,0	2,5%	77,5	3,8%	18,7	0,6%
3. Appui/organismes <sup>(2)</sup>	219,1	4,5%	32,1	4,7%							289,6	5,7%	35,6	5,1%						0,0%
<i>Total partiel</i>	<b>620,6</b>	<b>12,6%</b>	<b>119,9</b>	<b>17,5%</b>	<b>341,8</b>	<b>15,4%</b>	<b>366,4</b>	<b>22,9%</b>	<b>114,2</b>	<b>3,6%</b>	<b>735,6</b>	<b>14,4%</b>	<b>139,8</b>	<b>20,1%</b>	<b>359,6</b>	<b>13,0%</b>	<b>404,4</b>	<b>19,6%</b>	<b>106,4</b>	<b>3,6%</b>
<b>C. Gestion et administration</b>	119,5	2,4%	39,5	5,8%	175,9	7,9%	109,7	6,8%	121,7	3,8%	125,6	2,5%	42,3	6,1%	183,8	6,6%	117,1	5,7%	103,4	3,5%
<b>TOTAL</b>	<b>4 920,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>685,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 225,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 602,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>3 189,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 121,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>694,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 772,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 060,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 931,3</b>	<b>100,0%</b>
<b>Appui aux programmes, gestion et administration, en % du budget total</b>	<b>740,1</b>	<b>15,0%</b>	<b>159,4</b>	<b>23,3%</b>	<b>517,7</b>	<b>23,3%</b>	<b>476,1</b>	<b>29,7%</b>	<b>235,9</b>	<b>7,4%</b>	<b>861,2</b>	<b>16,8%</b>	<b>182,1</b>	<b>26,2%</b>	<b>543,4</b>	<b>19,6%</b>	<b>521,5</b>	<b>25,3%</b>	<b>209,8</b>	<b>7,2%</b>
<b>Changement de 2000-2001 à 2002-2003</b>										<b>121,1</b>	<b>16,4%</b>	<b>22,7</b>	<b>14,2%</b>	<b>25,7</b>	<b>5,0%</b>	<b>45,4</b>	<b>9,5%</b>	<b>(26,1)</b>	<b>-11,1%</b>	

<sup>(1)</sup> Source des données budgétaires: budgets biennaux 2002-2003 des organismes.

<sup>(2)</sup> Dans le cas du PNUD, les montants de l'appui aux organismes ont trait à l'appui aux activités opérationnelles de l'ONU et, dans le cas du FNUAP, ils ont trait à l'appui technique et administratif à d'autres organismes.

<sup>(3)</sup> Le budget du HCR est établi annuellement. Les données 2000-2001 correspondent aux dépenses effectives. Les données 2002-2003 sont basées sur les projections pour 2002 appliquées à 2003.



**TABLEAU F: COMPARAISON DES BUDGETS<sup>(1)</sup> - PNUD, FNUAP, UNICEF, HCR ET PAM (LES CHIFFRES RELATIFS AU PAM SONT CEUX DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS ET DE TOUS LES COÛTS D'APPUI DIRECTS AUX PROGRAMMES)  
2000-2001 et 2002-2003**

(millions de dollars)	2000-2001										2002-2003									
	PNUD		FNUAP		UNICEF		HCR		PAM		PNUD		FNUAP		UNICEF		HCR		PAM	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>A. Programmes</b>	4 180,2	85,0%	526,1	76,7%	1 708,0	76,7%	1 126,2	70,3%	2 583,1	81,0%	4 260,2	83,2%	512,3	73,8%	2 229,0	80,4%	1 539,2	74,7%	2 473,7	84,4%
<b>B. Appui aux programmes</b>																				
1. Bureaux de pays	308,5	6,3%	64,1	9,4%	274,1	12,3%	300,4	18,7%	449,2	14,1%	338,1	6,6%	71,5	10,3%	290,6	10,5%	326,9	15,9%	335,5	11,4%
2. Siège	93,0	1,9%	23,7	3,5%	67,7	3,0%	66,0	4,1%	35,6	1,1%	107,9	2,1%	32,7	4,7%	69,0	2,5%	77,5	3,8%	18,7	0,6%
3. Appui/organismes <sup>(2)</sup>	219,1	4,5%	32,1	4,7%		0,0%		0,0%		0,0%	289,6	5,7%	35,6	5,1%		0,0%		0,0%		0,0%
<i>Total partiel</i>	<b>620,6</b>	<b>12,6%</b>	<b>119,9</b>	<b>17,5%</b>	<b>341,8</b>	<b>15,4%</b>	<b>366,4</b>	<b>22,9%</b>	<b>484,8</b>	<b>15,2%</b>	<b>735,6</b>	<b>14,4%</b>	<b>139,8</b>	<b>20,1%</b>	<b>359,6</b>	<b>13,0%</b>	<b>404,4</b>	<b>19,6%</b>	<b>354,2</b>	<b>12,1%</b>
<b>C. Gestion et administration</b>	119,5	2,4%	39,5	5,8%	175,9	7,9%	109,7	6,8%	121,7	3,8%	125,6	2,5%	42,3	6,1%	183,8	6,6%	117,1	5,7%	103,4	3,5%
<b>TOTAL</b>	<b>4 920,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>685,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 225,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 602,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>3 189,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 121,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>694,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 772,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 060,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 931,3</b>	<b>100,0%</b>
<b>Appui aux programmes, gestion et administration en pourcentage du budget total</b>	<b>740,1</b>	<b>15,0%</b>	<b>159,4</b>	<b>23,3%</b>	<b>476,1</b>	<b>23,3%</b>		<b>29,7%</b>	<b>606,5</b>	<b>19,0%</b>	<b>861,2</b>	<b>16,8%</b>	<b>182,1</b>	<b>26,2%</b>	<b>543,4</b>	<b>19,6%</b>	<b>521,5</b>	<b>25,3%</b>	<b>457,6</b>	<b>15,6%</b>
<b>Changement de 2000-2001 à 2002-2003</b>											<b>121,1</b>	<b>16,4%</b>	<b>22,7</b>	<b>14,2%</b>	<b>25,7</b>	<b>5,0%</b>	<b>45,4</b>	<b>9,5%</b>	<b>(148,9)</b>	<b>-24,6%</b>

<sup>(1)</sup> Source des données budgétaires: budgets biennaux 2002-2003 des organismes.

<sup>(2)</sup> Dans le cas du PNUD, les montants de l'appui aux organismes ont trait à l'appui aux activités opérationnelles de l'ONU et, dans le cas du FNUAP, ils ont trait à l'appui technique et administratif à d'autres organismes.

<sup>(3)</sup> Le budget du HCR est établi annuellement. Les données 2000-2001 correspondent aux dépenses effectives. Les données 2002-2003 sont basées sur les projections pour 2002 appliquées à 2003.



**TABLEAU G: UNICEF - RECLASSEMENT DES COÛTS D'APPUI DES BUREAUX DE PAYS  
(POUR LES ALIGNER SUR LA STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS DU PAM)**

(millions de dollars)	2002-2003								
	Total	%	Coûts des bureaux régionaux	Total, coûts des bureaux de pays	Hypothèse de "structure standard" (126 bureaux x \$ 615K)	Transfert des coûts d'appui vers les coûts de programme (Note 1)	Coûts reclassés	Coûts reclassés (pourcentage)	Équivalent PAM (pourcentage)
<b>A. Programmes</b>	2 229,0	80,4%				154,8	2 383,8	86,0%	92,8%
<b>B. Appui aux programmes</b>									
1. Bureaux de pays et bureaux régionaux	290,6	10,5%	58,3	232,3	77,5	(154,8)	135,8	4,9%	3,0%
2. Siège	69,0	2,5%					69,0	2,5%	0,6%
<b>Total partiel</b>	<b>359,6</b>	<b>13,0%</b>					<b>204,8</b>	<b>7,4%</b>	<b>3,6%</b>
<b>C. Gestion et administration</b>	183,8	6,6%					183,8	6,6%	3,5%
<b>TOTAL</b>	<b>2 772,4</b>	<b>100,0%</b>					<b>2 772,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Appui aux programmes, gestion et administration en pourcentage du budget total</b>	<b>543,4</b>	<b>19,6%</b>					<b>388,6</b>	<b>14,0%</b>	<b>7,2%</b>
<b>Note 1:</b>	<p>L'UNICEF compte 126 bureaux de pays qui coûtent 232,3 millions de dollars pour l'exercice biennal (appui aux programmes des bureaux de pays et des bureaux régionaux moins appui aux programmes des bureaux régionaux - tableau 9 du budget biennal d'appui de l'UNICEF). En supposant que seule la structure standard du PAM soit appliquée aux coûts d'appui (en moyenne 615 000 dollars par bureau de pays), les coûts d'appui aux programmes des bureaux régionaux et de pays de l'UNICEF se ventilerait comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 154,8 millions de dollars à transférer dans la catégorie des "coûts de programme" (l'équivalent des CAD du PAM)</li> <li>- 77,5 millions de dollars resteraient dans la catégorie des coûts d'appui aux programmes des bureaux de pays (l'équivalent des CAI du PAM)</li> <li>- 58,3 millions de dollars resteraient dans la catégorie des coûts d'appui aux programmes des bureaux régionaux (aussi l'équivalent des CAI du PAM)</li> </ul>								



**TABLEAU H: PNUD - RECLASSEMENT DES COÛTS D'APPUI DES BUREAUX RÉGIONAUX  
(POUR LES ALIGNER SUR LA STRUCTURE STANDARD CAI DU PAM)**

(millions de dollars)	2002-2003								
	Total	%	Coûts d'appui et de TI administrés centralement (Note 1)	Coût total des bureaux de pays	Hypothèse de "structure standard" (136 bureaux x \$ 615K)	Transfert des coûts d'appui vers les coûts de programme (Note 2)	Coûts reclassés	Coûts reclassés (pourcentage)	Équivalent PAM (pourcentage)
<b>A. Programmes</b>	4 260,2	83,2%				197,1	4 457,3	87,0%	92,8%
<b>B. Appui aux programmes</b>									
1. Bureaux de pays et bureaux régionaux	338,1	6,6%	57,4	280,7	83,6	(197,1)	141,0	2,8%	3,0%
2. Siège	107,9	2,1%					107,9	2,1%	0,6%
3. Organismes	289,6	5,7%					289,6	5,7%	0,0%
<b>Total partiel</b>	<b>735,6</b>	<b>14,4%</b>					<b>538,5</b>	<b>10,5%</b>	<b>3,6%</b>
<b>C. Gestion et administration</b>	125,6	2,5%					125,6	2,5%	3,5%
<b>TOTAL</b>	<b>5 121,4</b>	<b>100,0%</b>					<b>5 121,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Appui aux programmes, gestion et administration en pourcentage du budget total</b>	<b>861,2</b>	<b>16,8%</b>					<b>664,1</b>	<b>13,0%</b>	<b>7,2%</b>
<b>Note 1:</b>	Les coûts d'appui des bureaux de pays du PNUD administrés centralement (41,7 millions de dollars - Tableau 6 du Budget biennal d'appui) et les crédits affectés à la refonte et à la mise au point des systèmes de gestion des bureaux de pays (15,7 millions de dollars, Tableau 10 du Budget biennal d'appui) doivent être soustraits pour identifier les coûts recherchés.								
<b>Note 2:</b>	Le PNUD a 136 bureaux de pays qui coûtent 280,7 millions de dollars pour l'exercice biennal. En supposant que seule la structure standard du PAM soit appliquée aux coûts d'appui (en moyenne 615 000 dollars par bureau de pays), les coûts d'appui aux programmes des bureaux de pays du PNUD se ventileriaient comme suit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 197,1 millions de dollars à transférer dans la catégorie des "coûts de programme" (l'équivalent des CAD du PAM)</li> <li>- 83,6 millions de dollars resteraient dans la catégorie des coûts d'appui aux programmes des bureaux de pays (l'équivalent des CAI du PAM)</li> <li>- 57,4 millions de dollars resteraient dans la catégorie des coûts centraux et TI (voir Note 1)</li> </ul>								



**TABLEAU I: FNUAP - RECLASSEMENT DES COÛTS D'APPUI DES BUREAUX DE PAYS  
(POUR LES ALIGNER SUR LA STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS DU PAM)**

(millions de dollars)	2002-2003							
	Total	%	Total, coûts des bureaux de pays	Hypothèse de structure standard (110 bureaux x \$ 615K)	Transfert des coûts d'appui vers les coûts de programme (Note 1)	Coûts reclassés	Coûts reclassés (pourcentage)	Équivalent PAM (pourcentage)
<b>A. Programmes</b>	512,3	73,8%			3,9	516,2	74,3%	92,8%
<b>B. Appui aux programmes</b>								
1. Bureaux de pays et bureaux régionaux	71,5	10,3%	71,5	67,7	(3,9)	67,7	9,7%	3,0%
2. Siège	32,7	4,7%				32,7	4,7%	0,6%
3. Organismes	35,6	5,1%				35,6	5,1%	0,0%
	<b>139,8</b>	<b>20,1%</b>				<b>136,0</b>	<b>19,6%</b>	<b>3,6%</b>
<b>C. Gestion et administration</b>	42,3	6,1%				42,3	6,1%	3,5%
<b>TOTAL</b>	<b>694,4</b>	<b>100,0%</b>				<b>694,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Appui aux programmes, gestion et administration en pourcentage du budget total</b>	<b>182,1</b>	<b>26,2%</b>				<b>178,3</b>	<b>25,7%</b>	<b>7,2%</b>

**Note 1:**

Le FNUAP compte 110 bureaux de pays qui coûtent 71,5 millions de dollars pour l'exercice biennal (appui aux programmes des bureaux de pays - tableau 7 du budget biennal d'appui du FNUAP). En supposant que seule la structure standard du PAM soit appliquée aux coûts d'appui (en moyenne 615 000 dollars par bureau de pays), les coûts d'appui aux programmes des bureaux du FNUAP se ventilerait comme suit:

- 3,9 millions de dollars à transférer dans la catégorie des "coûts de programme" (l'équivalent des CAD du PAM)
- 67,7 millions de dollars resteraient dans la catégorie des coûts d'appui du programme des bureaux de pays (l'équivalent des CAI du PAM)



**TABLEAU J: HCR - RECLASSEMENT DES COÛTS D'APPUI DES BUREAUX DE PAYS  
(POUR LES ALIGNER SUR LA STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS DU PAM )**

(millions de dollars)	2002-2003								
	<i>Total, 2002</i>	<i>Montant sur deux années</i>	<i>%</i>	<i>Total, coûts des bureaux de pays</i>	<i>Hypothèse structure standard (123 bureaux x \$ 615K)</i>	<i>Transfert des coûts d'appui vers les coûts de programme (Note 1)</i>	<i>Coûts reclassés</i>	<i>Coûts reclassés (pourcentage)</i>	<i>Équivalent PAM (pourcentage)</i>
<b>A. Programmes</b>	769,5	1 539,0	74,7%			251,2	1 790,2	86,9%	92,8%
<b>B. Appui aux programmes</b>									
1. Bureaux de pays et bureaux régionaux	163,4	326,8	15,9%	326,8	75,6	(251,2)	75,6	3,7%	3,0%
2. Siège	38,8	77,5	3,8%				77,5	3,8%	0,6%
<b>Total partiel</b>	<b>202,2</b>	<b>404,4</b>	<b>19,6%</b>				<b>153,2</b>	<b>7,4%</b>	<b>3,6%</b>
<b>C. Gestion et administration</b>	58,6	117,1	5,7%				117,1	5,7%	3,5%
<b>TOTAL</b>	<b>1 030,2</b>	<b>2 060,5</b>	<b>100,0%</b>				<b>2 060,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Appui aux programmes, gestion et administration en pourcentage du budget total</b>	<b>260,7</b>	<b>521,5</b>	<b>25,3%</b>				<b>270,3</b>	<b>13,1%</b>	<b>7,2%</b>

**Note 1:**

Le HCR compte 123 bureaux de pays qui coûtent 326,8 millions de dollars pour les deux années 2002-2003.

En supposant que seule la structure standard du PAM soit appliquée aux coûts d'appui (en moyenne 615 000 dollars par bureau de pays), les coûts d'appui aux programmes des bureaux de pays et régionaux du HCR se ventilerait comme suit:

- 251,2 millions de dollars à transférer dans la catégorie des "coûts de programme" (l'équivalent des CAD du PAM)
- 75,6 millions de dollars resteraient dans la catégorie des coûts d'appui du programme de bureaux de pays du (l'équivalent des CAI du PAM)

**Note 2:**

Comme le HCR établit des budgets annuels, les chiffres sont basés sur le budget révisé 2002 multiplié par deux (cette solution a été acceptée par le HCR comme donnant une bonne idée des budgets pour les deux années).



## ANNEXE VIII

### MODALITÉS DE L'ÉTUDE COMPARATIVE

#### Introduction

1. Dans la décision qu'il a prise à l'issue de l'examen préliminaire des taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (WFP/EB.A/2002/6-A/1), le Conseil d'administration du PAM a recommandé que soit:
  - “effectuée une étude comparative du financement et des coûts des budgets d'administration et d'appui d'organismes comparables de l'ONU, dans la mesure possible.”
2. Cette étude comparative se concentrera sur le HCR et les organismes de l'ONU dont les budgets sont "harmonisés" (PNUD, FNUAP et UNICEF).

#### Objectifs de l'étude

3. Les objectifs de l'étude comparative s'établissent comme suit:
  - i) acquérir une compréhension et une connaissance adéquates des règles et méthodes budgétaires applicables aux "coûts administratifs et d'appui" et des "coûts de programme/projet" de chacun de ces organismes de l'ONU;
  - ii) élaborer et établir un tableau comparatif des budgets de programmes/projets et des budgets administratifs et d'appui;
  - iii) opérer (le cas échéant) un reclassement des coûts pour les rendre comparables d'un organisme à l'autre;
  - iv) établir un tableau des coûts comparables des quatre organismes et du PAM;
  - v) identifier les mécanismes de financement ou de dotation en ressources de ces budgets et la façon dont les contributions sont recouvrées auprès des donateurs, et comparer ces mécanismes à ceux du PAM;
  - vi) s'assurer des pratiques comptables appliquées par chaque organisation et les comparer avec celles du PAM;
  - vii) étudier la manière dont ces organismes de l'ONU établissent les liens entre leurs plans opérationnels et appliquent des principes de recherche de résultats à leur budget et à leur exécution effective; enfin
  - viii) étudier aussi leurs mécanismes d'évaluation du rapport coût efficacité de leurs budgets administratifs et d'appui aux programmes.

#### Visites dans les organisations

4. Afin d'atteindre ces objectifs, il a été procédé à un examen des documents financiers et budgétaires pertinents des différents organismes, suivi de visites dans chacun d'eux.
5. L'examen des documents et les visites ont plus particulièrement porté sur ce qui suit:
  - i) **caractéristiques organisationnelles** de chaque organisme, pour situer l'examen des coûts et du financement dans le contexte, et notamment:
    - les fonctions de chaque organisme;





- son modèle opérationnel;
- sa structure organisationnelle;
- ii) pratiques budgétaires de chaque organisme;
- iii) normes et méthodes comptables utilisées: en particulier pour la constatation des dépenses et des recettes administratives et d'appui ainsi que pour les fonds des programmes ou projets;
- iv) dotation en ressources (source des contributions) et financement (méthode de prélèvement ou d'imputation sur les contributions et de paiement effectif par les donateurs) de chaque organisme, eu égard en particulier aux recettes et dépenses administratives et d'appui;
- v) catégories de coûts utilisées: définition, description et teneur de chaque catégorie de coût, pour assurer la comparabilité;
- vi) coûts effectifs: les coûts administratifs et d'appui et les coûts de programme/projet pour l'exercice 2000-2001 seront examinés à la lumière de ce qui précède pour établir des chiffres significatifs et comparables;
- vii) financement effectif: le financement effectif pour l'exercice 2000-2001 sera également examiné pour établir une comparaison avec le PAM.

## Conclusion

6. Les résultats de l'examen et des visites seront présentés sous forme de tableaux, à soumettre au Conseil d'administration du PAM. Ces résultats (et les documents de travail connexes) seront communiqués au HCR, au PNUD, au FNUAP et à l'UNICEF avant que le rapport ne soit finalisé.



## RÉFÉRENCES DE L'ANNEXE VII

1. États financiers du PAM pour l'exercice clos le 31 décembre 2001
2. États financiers de l'UNICEF pour l'exercice clos le 31 décembre 2001.
3. Plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF
4. Rapport annuel 2001 de l'UNICEF
5. États financiers 2001 du PNUD "Rapport d'orientation"
6. Site web du PNUD
7. PNUD, "Partenariats contre la pauvreté"- communiqué par l'Administrateur du PNUD
8. Rapport annuel 2000 de l'Administrateur du PNUD
9. Rapport annuel 2000 du FNUAP : "La mission du FNUAP"
10. Site web du FNUAP: "Le FNUAP: régions du programme"
11. Site web du HCR: "Rapport d'orientation "
12. États financiers vérifiés du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 1999
13. PAM, "Faire aboutir la décentralisation", rapport IRG
14. Extrait du budget biennal d'appui de l'UNICEF 2002–2003
15. Site web du PNUD: Le PNUD par régions - adresses des bureaux
16. Site web du PNUD: "FAQ"
17. FNUAP: "Evaluations pour le budget biennal d'appui 2002-2003"
18. Site web du FNUAP: "Couverture mondiale "
19. Site web du HCR: "Administration – Département des opérations"
20. Budget programme annuel 2002 du HCR
21. Statut du PAM: Article VI - Pouvoirs et fonctions du Conseil d'administration
22. Site web du PNUD: "Fonctions du Conseil d'administration"
23. PAM, états financiers pour l'exercice 2000 –2001
24. PNUD, états financiers pour l'exercice 1998 – 1999
25. FNUAP, états financiers pour l'exercice 2000 – 2001"
26. Extrait de l'examen annuel de la situation financière du PNUD, 2000 – Rapport de l'Administrateur
27. Guide sur la politique de dotation en ressource et de financement à long terme du PAM
28. Budget biennal d'appui de l'UNICEF: 2002 – 2003
29. Coûts d'appui liés aux activités extrabudgétaires dans les organismes de l'ONU – Rapport du Corps commun d'inspection
30. La politique de recouvrement des coûts de l'UNICEF: 1998
31. FNUAP – Examen des dispositifs multilatéraux sur fonds fiduciaires: Rapport du Directeur exécutif



32. FNUAP, coûts administratif et opérationnels d'appui remboursés au FNUAP: Rapport du Directeur exécutif
33. HCR, Stratégie de dotation en ressources de l'organisation: une nouvelle approche du financement, Genève, mars 2001
34. PAM, Budget biennal d'appui 2002 – 2003
35. Harmonisation des budgets: PNUD, FNUAP et UNICEF – DP/1997/2
36. UNICEF: Typologie de la structure du budget d'appui des bureaux de pays
37. Dotation en ressources et financement à long terme – annexe 1: Étude comparative
38. Comptes du HCR pour l'année 2001 (et comparaisons avec 2000)



## GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS DANS L'ANNEXE VII

Aux fins de la présente étude, les termes et expressions se définissent comme suit:

### **Ressources ordinaires:**

UNICEF, PNUD et FNUAP: Ressources composites de l'organisation financées par des contributions volontaires à emploi non spécifique.

### **Autres ressources:**

Ressources d'une organisation financée par des contributions volontaires, autres que les ressources ordinaires, qui sont versées dans un but conforme au mandat de l'organisation.

### **Coûts d'appui:**

Terme générique se rapportant aux coûts de gestion, d'appui et d'administration d'une organisation.

### **Coûts d'appui aux programmes**

Coûts afférents à l'élaboration, la formulation, l'exécution et l'évaluation des programmes qui n'ont pas directement trait à l'exécution d'un projet spécifique.

### **Coûts de programme**

Expression employée pour désigner les coûts de tous les apports directement identifiables comme ayant trait à l'exécution de projets et de programmes, à savoir les coûts opérationnels directs et les coûts d'appui directs.

### **Coûts de gestion et d'administration**

Coûts afférents au maintien de l'identité, à la direction et au bien-être de l'organisation.

### **Contributions à emploi non spécifique**

Contributions dont l'organisation décide de l'utilisation pour des projets, des programmes ou des activités.

### **Conseil d'administration du PAM**

Le Conseil, conjointement établi par l'ONU et la FAO, est chargé de fournir un appui intergouvernemental, de donner des orientations spécifiques sur les politiques qui gouvernent les activités du PAM et de superviser celles-ci.

### **Méthode comptable du fait générateur (comptabilité d'exercice)**

Méthode comptable consistant à constater les opérations et autres événements au moment où ils se produisent, à les comptabiliser et à les reporter dans les états financiers des périodes auxquelles ils correspondent.



**Méthode comptable de caisse (comptabilité de gestion)**

Méthode comptable consistant à constater les opérations et autres événements au moment de l'encaissement/décaissement, à les comptabiliser et à les reporter dans les états financiers de la période correspondante.



---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	Budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	Coûts d'appui directs
CAI	Coûts d'appui indirects
CCEG	Contributions de contrepartie en espèces des gouvernements
CCI	Compte d'intervention immédiate
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CIPD	Conférence internationale sur la population et le développement
COD	Coûts opérationnels directs
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
TTEM	Transport terrestre, entreposage et manutention
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VNU	Volontaires des Nations Unies
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM

