

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 12-16 juin 2006

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

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

Pour approbation



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2006/6-C/1
16 mai 2006
ORIGINAL: ANGLAIS

EXAMEN DU TAUX DE RECOUVREMENT DES COÛTS D'APPUI INDIRECTS



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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est présenté au Conseil d'administration pour approbation.

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

Directrice financière, CFO: Mme Gina Casar tél.: 066513-2885

Directeur, CFOB*: M. Sean O'Brien tél.: 066513-2682

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Bureau du budget et de la planification financière (ex-OEDB)



RESUME

Lorsqu'il a approuvé le Plan de gestion (2006–2007), le Conseil d'administration a décidé d'appliquer un taux de recouvrement de 7,0 pour cent pour l'exercice biennal, mais il a exprimé le souhait de réexaminer la question et a demandé au Secrétariat de présenter une analyse comparative des dépenses effectives de 2004 et 2005 et d'étudier une méthodologie d'établissement du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects fondée sur les dépenses effectives vérifiées.

Ce document complète l'analyse préliminaire présentée à la première Session ordinaire de 2006 du Conseil. Il analyse les états financiers vérifiés de l'exercice 2004-2005 ainsi que l'évaluation des dépenses administratives et d'appui aux programmes et des recettes au titre des coûts d'appui indirects, propose une méthodologie pour fixer le taux de recouvrement des CAI et recommande un taux pour l'exercice 2006–2007.

L'examen des recettes au titre des coûts d'appui indirects et des dépenses du budget administratif et d'appui aux programmes au cours des dix dernières années fait apparaître des différences entre ces recettes et ces dépenses pour des périodes isolées. Il montre aussi que sur ces dix années les recettes au titre des coûts d'appui indirects ont été à peine inférieures aux dépenses associées. Il se confirme ainsi que la méthode actuelle de fixation du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects a abouti à un calcul relativement exact, bien qu'un peu faible, des coûts directs à la charge des donateurs. Le rôle du Compte de péréquation du budget administratif et d'appui aux programmes, qui a été créé en 2002 pour traiter ces différences en toute transparente est également expliqué.

En réponse à la demande du Conseil d'administration, une analyse des dépenses de l'exercice 2004–2005 est présentée, selon laquelle les dépenses indirectes ont représenté 7,6 pour cent des dépenses directes pendant l'exercice 2004–2005. Cependant, une analyse plus poussée montre que l'utilisation de données historiques n'aurait pas permis à elle seule un calcul approximatif satisfaisant des futurs taux de recouvrement des coûts d'appui indirects parce que le principal facteur qui explique la différence entre les coûts d'appui indirects et les dépenses du budget administratif et d'appui aux programmes est le volume des opérations financées, qui varie de façon considérable dans le temps. On fait valoir ici que ce volume, comme d'ailleurs les recettes au titre des coûts d'appui indirects qui y sont associées, est incertain par nature et qu'il est par conséquent difficile de faire correspondre les dépenses du Budget administratif et d'appui aux programmes et les recettes au titre des coûts d'appui indirects au cours d'une période déterminée.

L'utilisation du compte de péréquation du budget administratif et d'appui aux programmes pour compenser la différence entre les dépenses du budget administratif et d'appui aux programmes et les recettes au titre des coûts d'appui indirects permet d'assurer que les variations des recouvrements au titre des coûts d'appui indirects correspondent aux dépenses effectives du budget administratif et d'appui aux programmes dans le temps. Le compte de péréquation du Budget administratif et d'appui aux programmes permet au PAM de bénéficier

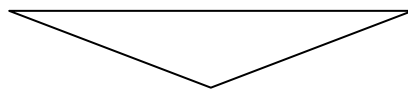
d'une certaine certitude pour préparer ce budget constitue la réserve nécessaire pour que le PAM puisse ajuster la structure des coûts AAP suivant des modalités organisées à l'avance au cas où les recettes au titre des coûts d'appui indirects ne se concrétiseraient pas au rythme prévu. Un niveau d'objectif approprié pour la réserve AAP est suggéré: il équivaut à quatre mois de dépenses indirectes, soit 66 millions de dollars, pour l'exercice 2006–2007.

À la lumière de cette analyse, une méthodologie est indiquée pour fixer le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects pour un exercice biennal de façon que ce taux soit fondé sur les résultats financiers effectifs vérifiés. Le Secrétariat pourrait inscrire les éléments suivants dans le Plan de gestion afin que le Conseil puisse prendre une décision sur le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects:

- un point de départ de "référence" pour calculer le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects à partir des derniers états financiers vérifiés disponibles;
- des ajustements au taux de référence en fonction:
 - ◊ des modifications dans la structure des coûts indirects pour la période couverte par le plan;
 - ◊ des niveaux de contributions prévus pour la période couverte par le plan;
- la différence entre le solde d'ouverture et le solde d'objectif de la réserve de péréquation AAP; et
- une recommandation sur le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects, basée sur ce qui précède.

L'application de cette méthodologie à l'exercice 2006–2007 aboutit à un taux de recouvrement légèrement supérieur à celui qui a été approuvé dans le Plan de gestion (2006–2007). Cependant, compte tenu des tendances historiques, des prévisions de recettes et de dépenses et des difficultés liées à un ajustement de ce taux au milieu d'un exercice biennal, le Secrétariat recommande de confirmer le taux de 7,0 pour cent retenu pour le recouvrement des coûts d'appui indirects pendant l'exercice en cours.

PROJET DE DECISION*



Le Conseil d'administration:

- i) prend note du niveau d'objectif du compte de péréquation du budget administratif et d'appui aux programmes qui s'élève à 66 millions de dollars É.-U. pour l'exercice biennal en cours;
- ii) demande au Secrétariat d'appliquer la méthode exposée dans le présent document pour établir le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects dans le cadre des futurs plans de gestion; et
- iii) approuve un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7,0 pour cent pour l'exercice 2006–2007, qui été proposé à l'origine dans le Plan de gestion.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" (document WFP/EB.A/2006/16) publié à la fin de la session du Conseil.

SECTION 1: INTRODUCTION ET OBJECTIF DU DOCUMENT

1. Ce document a pour objet d'examiner les divers modes possibles de calcul du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI); il propose une méthode appropriée pour fixer ce taux et gérer la relation entre les recettes au titre des CAI et les dépenses du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP); et il recommande un taux de recouvrement approprié pour l'exercice 2006–2007.
2. Le taux de recouvrement des CAI est approuvé officiellement par le Conseil d'administration tous les deux ans sur la base d'une recommandation du Secrétariat, généralement dans le cadre d'une décision relative au Plan de gestion. Toutefois, dans la pratique, le taux de recouvrement ne varie pas beaucoup et il est fixé sur la base d'examens périodiques, comme ceux qui ont été réalisés en 1999 et 2002.
3. À sa deuxième session ordinaire de 2005, le Conseil a demandé au Secrétariat de présenter un examen de la procédure d'établissement du taux de recouvrement des CAI, comprenant un exposé succinct des "avantages et des conséquences potentiels de l'application d'un taux fixe de recouvrement des CAI ou d'un taux vérifié fondé sur les coûts effectifs par opposition aux coûts prévus" (décision 2005/EB.2/9).
4. À la première session de 2006 du Conseil, le Secrétariat a soumis un examen préliminaire¹ où il présentait deux modes d'établissement du taux de recouvrement des CAI:
 - **Formule 1.** Taux "fixe" de recouvrement: le Conseil continue à fixer le taux de recouvrement sur la base d'un examen périodique tel que celui de 2002;
 - **Formule 2.** Le Conseil établit une procédure de révision régulière du taux de recouvrement sur la base des dépenses vérifiées effectives.
5. D'après les conclusions de l'examen préliminaire "si l'adoption d'un taux fondé sur les coûts effectifs permettrait de déterminer un taux correspondant mieux aux dépenses effectives, elle entraînerait aussi l'introduction d'un élément supplémentaire d'instabilité dans la planification du budget AAP et accentuerait peut-être le risque de financement insuffisant de ce budget au cas où le volume des opérations du PAM diminuerait".
6. Le présent document a pour objet de définir une méthodologie appropriée pour l'établissement du taux de recouvrement des CAI sur la base des dépenses effectives vérifiées. Il examine aussi le rôle du compte de péréquation AAP et propose un niveau d'objectif pour ce compte.
7. Dans sa décision relative aux Plan de gestion (2006–2007), le Conseil prévoyait aussi qu'il réexaminerait "le taux de recouvrement des CAI à sa session annuelle de 2006 sur la base d'un rapport sur les dépenses effectives de 2004 et 2005". Le présent document comporte aussi une recommandation sur cette question.

¹ Voir "Examen des modalités d'établissement des taux de recouvrement des CAI" (WFP/EB.1/2006/6-A/1).

SECTION 2: EXAMEN GENERAL DES CAI ET DU BUDGET AAP

Recouvrement intégral des coûts

8. Le PAM applique le principe du recouvrement intégral des coûts aux contributions. Chaque donateur doit couvrir "l'intégralité des coûts opérationnels et des coûts d'appui associés à ses contributions"². Par conséquent, chaque contribution en produits doit correspondre à un montant approprié de coûts associés³ et toutes les contributions doivent inclure un pourcentage destiné à couvrir les CAI. Ce pourcentage, dénommé "taux de recouvrement des CAI", est actuellement fixé à 7 pour cent. L'application du taux de recouvrement des CAI à chaque contribution produit les recettes au titre des CAI.

CAI et AAP

9. Les recettes au titre des CAI sont utilisées pour financer le budget AAP, qui couvre les coûts indirects du PAM (c'est-à-dire les dépenses qui ne peuvent pas être liées à une seule opération).
10. Le budget AAP est soumis au Conseil pour approbation à la dernière session ordinaire précédant l'ouverture du nouvel exercice biennal, dans le cadre du Plan de gestion. Bien que des ajustements soient parfois décidés pour répondre à l'évolution des besoins, les dépenses AAP sont relativement stables et n'enregistrent pas de fluctuations directement proportionnelles au volume des opérations⁴.
11. Le taux de recouvrement des CAI est lui aussi approuvé au début de chaque nouvel exercice dans le cadre du Plan de gestion et appliqué uniformément, à quelques exceptions près⁵, à chaque don reçu pendant l'exercice biennal. Toutefois, même si le taux de recouvrement est fixé pour un exercice biennal, comme indiqué ci-dessous, le niveau effectif des opérations et des recettes associées est habituellement très différent des niveaux inscrits au budget et, par conséquent, les recettes effectives au titre des CAI ne correspondent pas aux prévisions établies.

La réserve du compte de péréquation AAP

12. La réserve du compte de péréquation de l'AAP a été créée en 2002 afin de compenser ces différences et d'améliorer la transparence des rapports relatifs aux recettes CAI et aux dépenses AAP. La différence entre les dépenses AAP et les recettes associées est transférée à cette réserve à la fin de chaque période financière.
13. Toutes les utilisations de la réserve du compte de péréquation doivent être approuvées par le Conseil et sont généralement limitées aux coûts d'appui, y compris les coûts

² Règlement général, Article XIII.2.

³ Les coûts associés comprennent les coûts de livraison des produits alimentaires, le transport extérieur, le transport terrestre, l'entreposage et la manutention (TTEM), les autres coûts opérationnels directs (autres COD) et les coûts d'appui directs (CAD).

⁴ L'examen de 2002 du taux de recouvrement des CAI a établi qu'environ trois-quarts des dépenses AAP étaient fixes.

⁵ Le Directeur exécutif peut déroger à l'application du taux de recouvrement CAI pour certaines catégories de dons conformément à l'Article XIII.4. du Règlement général. Des taux de recouvrement différents sont appliqués aux contributions bilatérales et aux fonds fiduciaires.

d'équipement et de renforcement des capacités. En outre, le Conseil a autorisé des transferts de fonds de la réserve du compte de péréquation AAP au Compte d'intervention immédiate et au Mécanisme d'avances pour les coûts d'appui directs (CAD).

SECTION 3: FIXATION DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI SUR LA BASE DES RESULTATS EFFECTIFS

Analyse 2004–2005

14. Dans sa décision concernant le Plan de gestion biennal (2006–2007) le Conseil a prévu qu'il "réexaminerait le taux de recouvrement des CAI à sa session annuelle de 2006 sur la base d'un rapport sur les dépenses effectives de 2004 et de 2005".
15. Les recettes CAI vérifiées et les dépenses AAP vérifiées pour l'exercice 2004–2005, ainsi que d'autres transactions associées sont récapitulées dans le tableau 1⁶.

TABLEAU 1: DÉFICIT AAP 2004–2005 (en millions de dollars)	
	2004–2005
Recettes CAI	370,0
Recettes totales d'autres sources	0,8
Recettes totales AAP	370,8
Dépenses effectives AAP	385,1
Dépenses d'équipement et de renforcement des capacités	49,0
Dépenses indirectes totales	434,1
Excédent de dépenses	(63,3)
Autres ajustements	(1,2)
Déficit AAP	(64,5)

16. Les dépenses indirectes pour l'exercice 2004–2005 ont dépassé les recettes associées de 63,3 millions de dollars, il aurait donc été nécessaire d'établir un taux de recouvrement des CAI plus élevé pour obtenir des recettes suffisantes au recouvrement intégral de ces dépenses. Ceci cadre avec le Plan de gestion pour 2004–2005 qui indiquait que les dépenses afférentes aux investissements d'équipement et de renforcement des capacités devraient être financées par le solde du compte de péréquation AAP plutôt que par les recettes CAI de la même période.
17. L'analyse plus poussée des états financiers de l'exercice 2004-2005 (voir tableau 2) montre que les dépenses indirectes (dépenses AAP plus fonds d'équipement et de renforcement des capacités) ont représenté 7,6 pour cent des coûts directs effectifs pour cet exercice.

⁶ Source: WFP/EB.A/2006/6-A/1, section II.

TABLEAU 2: VENTILATION ANNÉE PAR ANNÉE, 2004–2005 (millions de dollars)			
	Chiffres non vérifiés	Chiffres non vérifiés	États financiers vérifiés
	2004	2005	2004–2005
Produits	1 565	1 227	2 792
Transport maritime et coûts connexes	335	287	622
Transport terrestre, entreposage et manutention	530	748	1 278
Autres coûts opérationnels directs	140	287	427
Coûts d'appui directs	305	319	623
Dépenses directes totales	2 875	2 868	5 743
AAP (y compris impact des changes)	173	212	385
Fonds d'équipement et de renforcement des capacités	25	24	49
Dépenses indirectes totales	198	236	434
Dépenses totales	3 073	3 104	6 177
Dépenses indirectes en pourcentage des dépenses directes	6,9	8,2	7,6

États financiers annuels

18. À compter de 2006, le PAM envisage d'adopter des états financiers annuels vérifiés⁷. Comme indiqué à la dernière session du Conseil d'administration, l'Organisation disposera ainsi, au moment de la préparation du Plan de gestion, d'une série d'états financiers relativement récents⁸ qui pourra servir de base pour fixer un taux de recouvrement des CAI fondé sur les dépenses vérifiées effectives.
19. Par exemple les dépenses indirectes effectives de 2004 ont représenté 6,9 pour cent des coûts directs, comme l'indique le tableau 2. Si ces chiffres avaient été vérifiés, ils auraient pu servir de base pour calculer le taux de recouvrement des CAI pour l'exercice 2006. Cependant, si les états financiers de 2005 avaient été disponibles, ils auraient amené à fixer le taux à 8,2 pour cent.

Analyse année par année 1996–2005

20. En utilisant la ventilation annuelle des dépenses pour les dix dernières années, on peut chercher quel aurait été le degré de précision du taux de recouvrement des CAI si l'on avait pris les taux historiques effectifs comme base de calcul.
21. L'annexe III présente les taux de recouvrement des CAI qui auraient été fixés pendant les dix dernières années si l'on avait utilisé *uniquement* les résultats effectifs pour déterminer le taux pour la période suivante. Elle indique aussi le taux de recouvrement

⁷ Voir "Normes comptables internationales" (WFP/EB.2/2005/5-C/1).

⁸ Avec le cycle biennal, les états financiers vérifiés datent de 22-23 mois au moment où l'on établit le budget AAP; avec un cycle annuel, ces états dateraient de 10-11 mois.

effectivement utilisé. Ces deux taux de recouvrement sont ensuite comparés à l'évolution des dépenses pour la période couverte, selon les deux scénarios suivants:

- Un taux de recouvrement des CAI (fondé exclusivement sur les taux historiques des dépenses) pour un *exercice biennal* donné est établi en fonction des dépenses AAP effectives exprimées en pourcentage des coûts directs pour la dernière année complète disponible (par exemple le taux de dépenses effectives de 1996 est utilisé comme taux de recouvrement des CAI pour l'exercice 1998–1999; le taux de dépenses effectives de 1998 est utilisé comme taux de recouvrement des CAI pour l'exercice 2000–2001).
 - L'autre taux possible de recouvrement des CAI (fondé exclusivement sur les taux historiques des dépenses) pour une *année* donnée est fixé en fonction des dépenses AAP effectives exprimées en pourcentage des coûts directs de la dernière année complète disponible (par exemple le taux de dépenses effectives de 1996 est utilisé comme taux de recouvrement des CAI pour 1998; le taux de dépenses effectives de 1997 est utilisé comme taux de recouvrement des CAI pour 1999).
22. Il apparaît ainsi que, pour les deux scénarios, les taux calculés d'après les résultats d'examens périodiques (c'est-à-dire la méthodologie appliquée pendant les dix dernières années) ont *dans tous les cas* été plus proches de l'évolution profonde des dépenses que les taux fondés sur les dépenses historiques.

SECTION 4: IMPACT DES NIVEAUX DES OPERATIONS ET DES RESSOURCES

23. Ainsi qu'il est indiqué dans la section précédente, les résultats historiques ne semblent pas être un indicateur idéal pour fixer le taux de recouvrement des CAI pour une période à venir. Il semble donc que des variables plus significatives que les dépenses historiques interviennent. On étudie dans la présente section les principaux facteurs qui ont été à l'origine des différences entre les recettes au titre des CAI et les dépenses AAP pendant les dix dernières années.
24. L'annexe II analyse les différences entre les dépenses AAP et les recettes associées pour les cinq exercices biennaux depuis l'introduction de la notion des CAI. Le tableau 3 montre l'importance relative des facteurs qui ont été à l'origine d'un écart entre les recettes des CAI et les dépenses AAP pendant cette période.

TABLEAU 3: PRINCIPAUX FACTEURS À L'ORIGINE DES DÉFICITS ET DES EXCÉDENTS AAP DE 1996 À 2005	
	%
A. Différences dues aux différences de normes comptables	-54,3
B. Différences de prix	-2,3
C. Différences de volume	237,7
D. Autres différences de recettes	29,8
E. Différences dues à l'augmentation des dépenses AAP	-128,3
F. Différences dues aux modifications du taux de recouvrement des CAI	-55,4
G. Recettes supplémentaires non renouvelables tenant au changement de politique comptable	72,3
Différence due à l'arrondissement des chiffres	0,5
Total	100,0

25. Il ressort de cette analyse que la différence entre le niveau d'activités inscrit au budget et le niveau d'activités effectif (soit la différence C, "différences de volume") a été de loin la variable la plus importante pour tenter d'établir une correspondance entre recettes au titre des CAI et les dépenses AAP. Si les niveaux d'opérations plus élevés que prévu n'avaient pas été compensés par une augmentation des dépenses AAP (différence E) et par des diminutions du taux de recouvrement des CAI (différence F), l'excédent AAP pour la période aurait été deux fois supérieur à l'excédent actuel.
26. En effet, le niveau des opérations et le financement associé sont, par nature, difficiles à prévoir. Au moment de l'établissement du budget, les besoins opérationnels sont prévus plus de deux années à l'avance. Compte tenu de la nature des activités du PAM et de la multiplication des interventions d'urgence, le volume des opérations – et avec lui la valeur des coûts directs et des recettes associées – changeront sans doute au cours de l'exercice biennal, ce qui a un impact significatif sur le niveau des recettes au titre des CAI.
27. Les conclusions qui découlent de cette analyse sont les suivantes:
- i) Le niveau des opérations (financées) est le plus important facteur individuel qui intervient dans les différences entre les dépenses AAP et les recettes associées.
 - ii) Afin de faire coïncider les dépenses AAP avec les recettes CAI, le niveau projeté des opérations financées devrait donc être pris en compte pour fixer le taux de recouvrement des CAI.

SECTION 5: PEREQUATION DES DEPENSES AAP ET DES RECETTES CAI

Péréquation appliquée à une période unique

28. Il ressort clairement de la section précédente que les variations du niveau des opérations ne permettent pas de faire facilement coïncider les dépenses AAP avec les recettes CAI pour une période prise isolément, lorsque le taux de recouvrement des CAI est fixé à

l'avance. Même si l'on utilise un taux historique effectif des dépenses AAP pour établir le taux de recouvrement des CAI, il est fort probable que ce taux ne reflétera pas les dépenses effectives pour la période à laquelle il est appliqué.

29. La seule méthode possible pour assurer la péréquation des recettes CAI et des dépenses AAP pour une période donnée serait donc d'ajuster le taux de recouvrement des CAI après la clôture des états financiers de la période. Par exemple, un taux de recouvrement des CAI fondé sur les taux des dépenses de 2004 aurait pu être fixé à 6,9 pour cent pour 2006. À la fin de 2006 les états financiers vérifiés pourraient être utilisés pour comparer les recettes obtenues au titre des CAI aux dépenses AAP effectivement encourues pendant cette période. Ensuite:
- lorsque les recettes au titre des CAI dépassent les dépenses AAP (c'est-à-dire qu'il y a un excédent AAP), tous les donateurs reçoivent un remboursement calculé en fonction du montant des CAI qu'ils ont chacun couverts pendant l'année.
 - lorsque les dépenses AAP dépassent les recettes des CAI (c'est-à-dire qu'il y a un déficit AAP), une contribution supplémentaire est versée par chaque donateur pour financer le déficit, sur la base des CAI qu'il a couverts pendant l'année.
30. Cette méthode présenterait les avantages suivants:
- i) L'Organisation serait, au moins en théorie, certaine de disposer de recettes au titre des CAI suffisantes pour financer les dépenses AAP effectivement encourues.
 - ii) Les donateurs devraient payer seulement la part qui leur revient dans les dépenses AAP vérifiées qui ont été effectivement encourues pendant la période couverte.
31. Cependant elle présente aussi les inconvénients suivants:
- i) En tant qu'organisation financée par des contributions volontaires, le PAM pourrait difficilement être certain que tous les donateurs couvrent une part du déficit éventuel après la clôture d'une année financière donnée.
 - ii) En théorie, tout excédent ou déficit éventuel devrait être réparti entre tous les donateurs du PAM. Des montants destinés à couvrir le déficit seraient donc demandés à chacun des donateurs, ce qui serait coûteux et difficile à mettre en œuvre pour des raisons administratives.
 - iii) Après les périodes d'excédent AAP, tous les donateurs recevraient un remboursement et après les périodes de déficits ils seraient invités à payer une somme supplémentaire pour couvrir la période passée. Certains donateurs pourraient rencontrer des difficultés à régler la question dans les deux cas de figure.

Péréquation sur une durée plus longue

32. Il serait également possible d'assurer la péréquation entre les dépenses AAP et les recettes au titre des CAI sur une durée plus longue et non sur une seule période.
33. Le tableau 4 récapitule les recettes au titre des CAI, les dépenses AAP et l'excédent AAP depuis l'introduction de la notion des CAI en 1996 jusqu'en 2005. La ventilation, par exercice biennal, extraite des états financiers vérifiés est présentée à l'annexe I.

TABLEAU 4: EXCÉDENT AAP DE 1996 À 2005 INCLUSIVEMENT (en millions de dollars)	
	1996–2005 Excédent
Recettes au titre des CAI	1 305,6
Recettes totales d'autres sources	22,0
Recettes totales pour AAP	1 327,6
Dépenses AAP	1 310,2
Dépenses d'équipement et de renforcement des capacités	49,0
Dépenses indirectes totales	1 359,2
Excédent de dépenses	31,6
Ajustement exceptionnel dû au changement de la politique comptable	88,4
Autres ajustements	17,2
Excédent AAP	74,0

34. Il apparaît que:

- L'excédent AAP considéré dans son ensemble pour la période de dix ans s'est produit à cause du changement de politique comptable mis en application en 2002–2003.
- Les dépenses indirectes sur la période de dix ans ont dépassé légèrement les recettes au titre des CAI (de 31,6 millions de dollars, soit 2 pour cent des dépenses totales).
- Pour faire correspondre exactement entre les recettes au titre des CAI et les dépenses indirectes, le taux de recouvrement des CAI aurait dû être relevé en moyenne de 0,16 pour cent; par exemple, au lieu d'être établi à 7,8 pour cent pour une période donnée, il aurait dû être de 7,96 pour cent.
- Toutes les recettes au titre des CAI susmentionnées ont été complètement utilisées pour les dépenses AAP effectives.
- Bien que l'on relève des différences significatives entre les recettes au titre des CAI et les dépenses AAP pour certaines périodes, dans l'ensemble cette méthode de fixation du taux de recouvrement des CAI permet d'aboutir à un calcul relativement exact, bien qu'un peu faible, des sommes demandées aux donateurs.
- L'excédent total pour la période de dix ans s'élevait à 74 millions de dollars. Le solde du compte de péréquation AAP était de 122 millions de dollars parce que le mécanisme de péréquation a été établi en 2002 et ne prend donc pas en compte les déficits encourus entre 1996 et 2001⁹.

⁹ L'Annexe I fournit des renseignements détaillés à ce sujet.

SECTION 6: LIMITER AU MINIMUM LES RISQUES POUR L'ORGANISATION

35. Il est particulièrement difficile de fixer un taux de recouvrement des CAI qui, appliqué à des recettes à venir incertaines, assurerait exactement le montant de recettes requis pour financer les dépenses AAP.
36. Les dépenses AAP sont relativement stables par nature, et ne varient pas, tout au moins à court terme, proportionnellement au niveau des opérations. Cependant, le niveau des opérations et des recettes au titre des CAI associées, est extrêmement variable. De plus, le niveau des dépenses AAP doit être établi à l'avance pour l'exercice, alors que les recettes CAI sont produites pendant tout l'exercice.
37. Les mécanismes d'ajustement dont dispose l'Organisation pour gérer les différences entre les recettes au titre des CAI et les dépenses AAP constituent un autre aspect de la question. À l'heure actuelle, le PAM n'a pas d'autre source importante de recettes pour compenser le déficit si les recettes au titre des CAI se révèlent insuffisantes pour couvrir les dépenses AAP.

Atténuer les risques

38. Un des moyens d'atténuer les risques en question est d'améliorer les prévisions concernant les disponibilités de ressources. Le PAM a déjà pris des mesures pour mieux prévoir les dons volontaires afin de définir le financement dont chaque opération bénéficiera probablement. Toutefois, sur la longue période que couvre le cycle biennal des CAI, il peut s'avérer difficile de prévoir avec exactitude le niveau des opérations et les perspectives de financement de chacune d'elles. Il serait donc plus réaliste de prendre en compte le niveau global à long terme du financement potentiel et d'étudier les tendances générales des recettes et des dépenses.
39. Cependant, même si le PAM réussit à améliorer les prévisions de recettes et de dépenses, il y aura toujours un risque associé aux événements imprévus. Par conséquent, pour limiter le risque de non-financement des frais généraux fixes, le PAM a besoin de disposer d'une autre source de financement en cas de déficit AAP.
40. À l'heure actuelle c'est le compte de péréquation AAP qui joue ce rôle. Le maintien de cette réserve est le seul outil que possède le PAM pour combler les écarts entre les dépenses AAP et les recettes au titre des CAI. Comme l'indique le rapport préliminaire, la réserve du compte de péréquation AAP:
 - limite le risque que des ressources insuffisantes ne permettent pas au PAM de couvrir ses frais généraux fixes; en l'absence de cette réserve, le PAM n'aurait aucun outil sûr pour compenser le déficit des recettes CAI par rapport aux dépenses AAP, et serait alors obligé de solliciter des fonds supplémentaires des donateurs pour couvrir des frais généraux fixes déjà encourus;
 - donne au PAM un degré de certitude pour établir le budget AAP; et
 - donne au PAM le temps d'ajuster la structure des coûts AAP si les recettes CAI ne se concrétisent au rythme attendu.

41. Les conclusions que l'on peut tirer de ces indications sont les suivantes:
- i) La réserve (actuellement la réserve du compte de péréquation AAP) est le seul mécanisme dont, le PAM étant financé par des contributions volontaires, dispose pour gérer les écarts entre les dépenses AAP et les recettes au titre des CAI puisqu'elle est.
 - ii) Ce compte de péréquation AAP permet de:
 - limiter le risque pour le PAM de ressources insuffisantes pour couvrir ses frais généraux fixes;
 - donner au PAM un certain degré de certitude pour établir le budget AAP; et
 - laisser au PAM le temps d'ajuster la structure des coûts AAP si les recettes au titre des CAI ne se concrétisent au rythme prévu.

SECTION 7: NIVEAU D'OBJECTIF APPROPRIÉ POUR LA RÉSERVE DU COMPTE DE PÉREQUATION

42. Il est important de déterminer un niveau approprié pour la réserve du compte de péréquation AAP pour les raisons suivantes:
- i) L'ajustement trop rapide des niveaux des dépenses AAP à la suite d'une variation des recettes au titre des CAI aboutirait à une gestion et à une structure d'appui instables.
 - ii) L'ajustement trop lent des niveaux de dépenses AAP à la suite d'une variation des recettes au titre des CAI pourrait aboutir à l'impossibilité de financer les frais généraux fixes.
43. Les trois premiers mois de 2006 offrent un exemple qui permet d'illustrer le premier cas évoqué ci-dessus. Le niveau du budget AAP approuvé et les fonds d'équipement et de renforcement des capacités (au total 393 millions de dollars) auraient besoin en moyenne de 16,4 millions de dollars au titre de recettes des CAI par mois pour chaque mois de l'exercice 2006–2007.
44. Les recettes au titre des CAI totales de janvier et février 2006 se sont élevées à 12 millions de dollars¹⁰, soit moins de 40 pour cent du montant requis pour couvrir les dépenses AAP de la même période.
45. Si la réserve de péréquation AAP n'avait pas existé, le PAM aurait pu être obligé de réduire considérablement son budget, ce qui aurait affaibli l'ensemble de l'organisation. L'existence de cette réserve a permis de surmonter cette perturbation temporaire. Les recettes au titre des CAI de mars qui se sont élevées à 41 millions de dollars, ont permis aux recettes d'atteindre le niveau requis pour le premier trimestre 2006.
46. En ce qui concerne la durée, toute réserve AAP devrait être suffisante pour couvrir:
- le temps nécessaire pour constater que les recettes CAI sont en permanence bien inférieures aux recettes attendues; et
 - le temps nécessaire pour organiser et mettre en œuvre une réduction significative des dépenses AAP.

¹⁰ Sur la base des états financiers mensuels internes non vérifiés de février 2006.



47. Pour le premier point, il est nécessaire de ménager un délai minimum de deux mois, même s'il n'est pas nécessaire dans tous les cas.
48. Le délai nécessaire pour opérer une réduction significative des dépenses AAP est également difficile à établir, étant donné qu'il dépend de nombreuses variables, comme la durée des contrats du personnel. Cependant, d'après l'expérience passée, il faudrait au minimum deux mois pour organiser et mettre en œuvre une réduction significative des dépenses AAP.
49. On peut donc formuler les conclusions suivantes:
- i) Il serait prudent de garder au moins l'équivalent de quatre mois de dépenses indirectes en réserve de façon à couvrir la période requise pour constater une réduction permanente des recettes au titre des CAI et mettre en œuvre les réductions des coûts AAP correspondantes.
 - ii) Pour 2006–2007, la réserve devrait s'établir à 66 millions de dollars.

SECTION 8: METHODOLOGIE PROPOSEE POUR ETABLIR LE TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI

50. Comme mentionné dans la Section 1, l'introduction d'états financiers vérifiés annuels permet de prendre des dépenses AAP vérifiées relativement récentes comme base pour fixer le taux de recouvrement des CAI. Le Secrétariat reconnaît qu'il est important pour les donateurs et le Conseil d'administration que le taux de recouvrement soit fixé en toute transparence. Par conséquent, puisqu'il est maintenant possible sur le plan technique de déterminer le taux de recouvrement à partir de dépenses AAP vérifiées plus récentes, le PAM devrait saisir cette occasion pour renforcer la transparence et la crédibilité de la méthodologie d'établissement de ce taux.
51. Il serait utile de prendre en compte les états financiers vérifiés les plus récents pour être certains que le taux de recouvrement des CAI correspond aux dépenses AAP vérifiées effectives. L'analyse ci-dessus montre cependant que le calcul du taux exclusivement sur la base de ces états, pourrait avoir pour effet d'accentuer la différence entre les recettes CAI et les dépenses AAP pour un exercice donné et aboutir à un taux de recouvrement des CAI moins stable.
52. À l'issue de cette analyse, le Secrétariat propose que le taux de recouvrement des CAI continue d'être calculé sur la base de l'exercice biennal dans le cadre du Plan de gestion biennal, en utilisant la méthodologie suivante:
- Étape 1: Les derniers états financiers vérifiés disponibles devraient être analysés pour établir quelles sont les dépenses AAP effectives encourues en pourcentage des dépenses directes; le résultat obtenu devrait servir de point de départ de "référence" pour déterminer le taux de recouvrement des CAI.
 - Étape 2: Le taux de recouvrement de référence devrait ensuite être ajusté en cas de modification des dépenses indirectes planifiées; alors que les dépenses indirectes varient relativement peu au cours d'un exercice biennal, les modifications de structure des frais généraux de l'organisation sont généralement intégrées dans le Plan de gestion. Le taux de référence devrait donc être ajusté afin de prendre en compte la différence de structure des coûts indirects entre la période de référence et la période couverte par le Plan.

- Étape 3: Le taux de référence devrait aussi être ajusté en fonction des niveaux de contributions prévus: le niveau d'opérations financé sera un facteur important influant sur les recettes CAI pour la période du Plan. Le taux de référence devrait donc être ajusté pour prendre en compte les recettes effectives provenant des contributions pendant la période de référence et le niveau de recettes prévu pour la période du Plan.
 - Étape 4: Le taux de référence devrait être ajusté pour tenir compte du solde d'ouverture prévu pour la réserve du compte de péréquation AAP ainsi que du niveau d'objectif de cette réserve.
 - Étape 5: En se fondant sur l'analyse ci-dessus, le Conseil devrait établir le taux de recouvrement des CAI pour l'exercice biennal, dans le cadre de ses décisions relatives au Plan de gestion biennal.
53. Le Secrétariat estime que, si cette méthodologie est utilisée, le processus d'établissement du taux de recouvrement CAI deviendra plus transparent. Le Conseil pourra examiner le taux de recouvrement des CAI appliqué pour les dernières dépenses AAP vérifiées effectives pour le comparer au nouveau taux proposé. Cette méthode permet également au Conseil de tenir compte d'autres facteurs fondamentaux (par exemple: les modifications de la structure des coûts AAP, les recettes prévues, le solde du compte de péréquation) lors du calcul du taux de recouvrement des CAI.

SECTION 9: TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI APPROPRIÉ POUR 2006–2007

54. Le tableau 5 récapitule les prévisions concernant la réserve du compte de péréquation AAP qui sont présentées dans le Plan de gestion ainsi que les prévisions plus récentes tirées de la note relative à la situation actuelle du Plan de gestion.

TABLEAU 5: COMPTE DE PÉRÉQUATION AAP – PRÉVISIONS 2006–2007 (en millions de dollars)		
	Prévision péréquation AAP basée sur le Plan de gestion 2006–2007	Prévision péréquation AAP basée sur la note concernant la situation actuelle du Plan de gestion
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2006	78	122
Recettes CAI 2006–2007 (basées sur un taux théorique de recouvrement CAI de 7 pour cent)	327	353
Dépenses AAP 2006–2007 (y compris les reports)	(368)	
Fonds d'équipement et renforcement des capacités 2006–2007	(25)	(25)
Au 31 décembre 2007	12	77

55. Dans le Plan de gestion (2006–2007), le Secrétariat recommandait de fixer le taux de recouvrement des CAI à 7 pour cent. Ce taux, établi sur la base d'une prévision de financement de 5 milliards de dollars (soit 81 pour cent des programmes approuvés et de leurs élargissements logiques) devait permettre d'obtenir 327 millions de dollars de

recettes CAI. Dans ces conditions, un écart de 66 millions de dollars entre les recettes CAI estimatives et les dépenses indirectes planifiées (393 millions de dollars) apparaîtrait et pourrait être compensé au moyen d'une des trois sources de financement suivantes:

- le compte de péréquation AAP (comme indiqué dans le tableau 5 ci-dessus);
- un niveau de financement des programmes et de leurs élargissements plus élevé que prévu; ou
- des financements en faveur de nouvelles situations d'urgence imprévues.

56. Dans le cadre des décisions prises au sujet du Plan de gestion 2006–2007, le Conseil d'administration a approuvé le taux de recouvrement des CAI de 7 pour cent pour l'exercice en indiquant toutefois qu'il réexaminerait la question à sa session annuelle de 2006.

57. La section suivante propose l'établissement d'un taux de recouvrement des CAI fondé sur la méthodologie présentée plus haut.

Étape 1: Déterminer un taux de référence à partir des derniers états financiers vérifiés disponibles.

58. Dans ce cas, les états financiers vérifiés pour l'exercice 2004–2005 peuvent être utilisés puisqu'ils sont désormais disponibles. D'après la ventilation des dépenses présentée dans le tableau 2, le total des dépenses indirectes s'élève à 434 millions de dollars et celui des dépenses directes à 5 743 millions de dollars. Ainsi, le taux de recouvrement de référence s'établirait à 7,56 pour cent, sur la base des dépenses vérifiées effectives.

Étape 2: Ajustement en fonction des modifications des dépenses indirectes planifiées

59. Les dépenses indirectes effectives encourues pendant l'exercice 2004–2005 ont atteint 434 millions de dollars. Les dépenses indirectes planifiées pour 2006–2007 s'élèvent à 393 millions de dollars, soit une diminution de 41 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Le taux de recouvrement des CAI de référence devrait être abaissé de 0,63 pour cent pour tenir compte de cette évolution.

Étape 3: Ajustement en fonction des projections de financement

60. Comme indiqué dans la note intitulée "Situation actuelle du Plan de gestion", les prévisions de financement les plus récentes font apparaître un niveau potentiel de ressources de 5,4 milliards de dollars, dont 353 millions seraient affectés aux CAI et 5 047 millions aux coûts directs. Ainsi, les fonds disponibles pour couvrir les coûts directs baisseraient de 696 millions de dollars par rapport au niveau de 2004–2005 et, pour compenser cette réduction des ressources, il serait nécessaire de prévoir de relever le taux de recouvrement des CAI (de 0,94 pour cent).

Étape 4: Ajustement en fonction du niveau d'objectif de la réserve de péréquation AAP

61. Le solde d'ouverture effectif du compte de péréquation AAP au 1^{er} janvier 2005 s'élevait à 122 millions de dollars. Le Secrétariat a recommandé qu'un montant de 23,7 millions de dollars du compte de péréquation AAP soit utilisé à différentes fins indiquées dans la note sur la Situation actuelle du Plan de gestion biennal. Le solde du

compte s'établirait alors à 93 millions de dollars, alors que le niveau d'objectif est de 66 millions de dollars, comme indiqué précédemment. Afin d'abaisser la réserve au niveau d'objectif, le taux de recouvrement des CAI devrait être réduit de 0,53 pour cent.

Étape 5: Recommander un taux de recouvrement des CAI

62. Le tableau 6 résume les différentes étapes qui viennent d'être décrites.

TABLEAU 6: TAUX POTENTIEL DE RECOUVREMENT DES CAI POUR L'EXERCICE 2006–2007		
	Millions de dollars	%
	Dépenses indirectes 2004–2005	434
	Dépenses directes 2004–2005 (base)	5 743
	Taux de recouvrement des CAI de référence	7,56
2	Ajustement en fonction du niveau des dépenses indirectes	
	Dépenses indirectes proposées (2006–2007)	398
	Réduction des dépenses indirectes	-36
	Réduction du taux CAI en fonction des dépenses indirectes moins élevées	-0,63
3	Ajustement en fonction du niveau prévu des opérations financées	
	Coûts directs financés prévus	5 047
	Dépenses directes 2004–2005 (base)	<u>5 743</u>
	Modification potentielle des dépenses directes de base	-696
	Modification exprimée en pourcentage	-13,8%
	Relèvement du taux de recouvrement CAI nécessaire pour compenser cette modification	0,94
4	Réserve du compte de péréquation AAP	
	Niveau d'ouverture	122
	moins: utilisations proposées	<u>-24</u>
		98
	Niveau d'objectif	<u>66</u>
	Réduction du niveau d'objectif de la réserve du compte de péréquation AAP	-31
	Réduction du taux CAI pour réduire le niveau du compte de péréquation AAP	-0,63
5	Taux final	7,25

63. Cette méthode amène à suggérer un taux de recouvrement des CAI de 7,25 pour cent pour l'exercice 2006–2007. Cependant, il faut prendre aussi en compte les facteurs suivants:
- Les prévisions de financement les plus récentes, présentées dans la note intitulée "Situation actuelle du Plan de gestion biennal", indiquent que les recouvrements prévus au titre des CAI s'élèvent à 353 millions de dollars pour l'exercice en cours. Bien que ce chiffre soit légèrement supérieur aux hypothèses du Plan de gestion, il reste inférieur aux dépenses indirectes prévues, soit 393 millions de dollars. Par conséquent, le Secrétariat compte que, si le taux de recouvrement des CAI était maintenu à 7 pour cent, les recettes au titre des CAI pour l'exercice en cours seraient entièrement utilisées pour couvrir les dépenses AAP effectives.
 - Comme indiqué précédemment, les recettes au titre des CAI du premier trimestre 2006 se montaient à 53 millions de dollars, tandis que les dépenses AAP programmées pour cette période étaient de 51 millions de dollars. Il apparaît donc que le taux de recouvrement de 7 pour cent, qui est en vigueur, assure des recettes correspondant aux dépenses associées.
 - La méthode utilisée pour fixer le taux de recouvrement des CAI depuis dix ans s'est traduite par des recettes CAI très légèrement inférieures aux dépenses AAP pour la même période.
64. Il ressort de toutes ces considérations que le taux actuel de recouvrement des CAI fixé à 7 pour cent est raisonnable. Il est également nécessaire de noter que, pour des raisons administratives, il serait difficile de modifier ce taux au milieu d'un exercice biennal.
65. Il est donc demandé au Conseil d'approuver le taux de recouvrement des CAI de 7 pour cent approuvé à l'origine dans le cadre du Plan de gestion.

ANNEXE I

ANALYSE DE L'EXCÉDENT/(DÉFICIT) AAP PAR EXERCICE BIENNAL						
	1996–1997	1998–1999	2000–2001	2002–2003	2004–2005	Cumulé
Recettes CAI	178,0	215,7	188,5	353,4	370,0	1 305,6
Recettes totales d'autres sources	4,5	6,8	7,3	2,6	0,8	22,0
Recettes AAP totales	182,5	222,5	195,8	356,0	370,8	1 327,6
Dépenses AAP	226,2	230,8	235,9	232,2	385,1	1 310,2
Dépenses d'équipement et de renforcement des capacités	-	-	-	-	49,0	49,0
Dépenses indirectes	226,2	230,8	235,9	232,2	434,1	1 359,2
Différence entre les recettes et les dépenses	- 43,7	- 8,3	- 40,1	123,8	- 63,3	-31,6
Ajustement dû au changement de méthode comptable (non renouvelable)				88,4		88,4
Autres ajustements				18,4	-1,2	17,2
Écart AAP: excédent/(déficit)	(43,7)	(8,3)	(40,1)	230,6	(64,5)	74,0

Rapprochement avec la réserve du compte de péréquation AAP

Le compte de péréquation AAP a été établi avec effet au 1^{er} janvier 2002. Avant cette date, tous les déficits AAP étaient résorbés par le Fonds général. Par conséquent, le solde du compte de péréquation AAP au 31 décembre 2005 est composé des éléments suivants:

Excédent constitué en 2002–2003	230,6
Déficit de 2004–2005	(64,5)
Transféré au Compte d'intervention immédiate en 2004	(20,0)
Transféré au Mécanisme d'avances pour les CAD en 2004	(24,0)
Solde au 31 décembre 2005 (états financiers vérifiés)	122,1

Deux conclusions peuvent être tirées de ces chiffres:

- i) Le compte de péréquation AAP ayant été établi en 2002 a ainsi enregistré un solde plus élevé que s'il avait été établi au moment de l'introduction de la notion de CAI en 1996.
- ii) L'excédent AAP global remonte à l'exercice 2002–2003.



ANNEXE II

Principaux facteurs déterminant l'excédent/déficit AAP

Si l'on compare les hypothèses du budget AAP d'origine aux recettes et dépenses effectives pour les cinq exercices mentionnés précédemment, il est possible d'identifier les facteurs qui sont à l'origine des écarts entre les recettes au titre des CAI et les dépenses AAP pendant cette période.

Si l'on utilise la méthodologie établie en 2002 et décrite dans le document "Examen des modes d'établissement du taux de recouvrement des CAI", le poids relatif de chacun de ces facteurs est le suivant:

PRINCIPAUX FACTEURS DÉTERMINANT L'EXCÉDENT/DÉFICIT AAP (en pourcentage)						
	1996–1997	1998–1999	2000–2001	2002–2003	2004–2005	Cumulé
A. Différence de principes comptables	-3,4	91,6	-100,0	-0,6	-208,6	-54,3
B. Différence de prix	-73,5	-397,6	-60,3	-1,9	507,4	-2,3
C. Différence de volume	-55,4	896,4	151,4	-71,7	88,9	237,7
D. Différence due aux autres recettes AAP	10,3	81,9	13,2	-8,2	4,9	29,8
E. Différence due à une augmentation des dépenses AAP	8,7	-202,4	-104,5	9,6	-492,6	-128,3
F. Différence due à une modification du taux de recouvrement des CAI	13,3	-572,3	0,0	11,3	0,0	-55,4
G. Recettes supplémentaires provenant d'un changement de politique comptable				-38,3		72,3
Différence due à l'arrondissement des chiffres	0,0	2,4%	0,2	-0,1	0,0	0,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ANNEXE III

Utilisation des données historiques annuelles

La présente annexe utilise des données relatives à chacune des dix années qui se sont écoulées depuis l'introduction de la notion de CAI (1996–2005) pour comparer les deux formules suivantes:

- un taux "fixe" de recouvrement des CAI, taux effectivement utilisé pendant la période de 1996 à 2005; avec
- un autre taux de recouvrement des CAI basé *exclusivement* sur les dépenses vérifiées effectives.

Cette comparaison a été effectuée suivant deux scénarios:

- **Scénario 1:** L'autre taux possible de recouvrement des CAI pour un *exercice biennal* donné est basé sur les dépenses AAP effectives exprimées en pourcentage des coûts directs de la dernière année complète disponible (par exemple: le taux des dépenses effectives de 1996 est utilisé comme taux CAI pour l'exercice biennal 1998–1999; le taux des dépenses effectives de 1998 est utilisé comme taux CAI pour l'exercice 2000–2001, etc.).
- **Scénario 2:** L'autre taux possible de recouvrement des CAI pour une *année* donnée est déterminé sur la base des dépenses AAP effectives exprimées en pourcentage des coûts directs de la dernière année complète disponible (par exemple: le taux des dépenses effectives de 1996 est utilisé comme taux CAI pour 1998; le taux de dépenses effectives de 1997 est utilisé comme taux CAI pour 1999, etc.).

Scénario 1: L'autre taux possible de recouvrement des CAI est établi pour chaque exercice biennal

Étant posé comme hypothèse que l'autre taux possible de recouvrement des CAI aurait été déterminé pour chaque exercice biennal, la première section du tableau A indique le taux qui aurait été utilisé si les dépenses AAP exprimées en pourcentage des coûts directs pour l'année disponible la plus récente avaient été utilisées pour calculer le taux CAI pour chaque exercice suivant¹. Le taux qui *aurait* été fixé et le résultat *effectif* pour l'exercice (colonne "différence en pourcentage"). Le taux effectif CAI utilisé est aussi comparé au pourcentage effectif AAP pour chaque exercice biennal (section *taux fixe de recouvrement des CAI*).

¹ Par exemple, comme indiqué à la première ligne du tableau, les dépenses AAP effectives pour l'exercice 1996 seraient utilisées comme taux CAI pour l'exercice 1998–1999. La deuxième ligne indique que les résultats effectifs de 1998 seraient utilisés pour calculer le taux de l'exercice 2000–2001, et ainsi de suite.

Tableau A		Autre taux CAI possible – fondé sur les taux historiques effectifs				Taux fixe CAI – taux CAI effectifs utilisés		
Utilisé pour l'exercice	% AAP effectif de l'exercice	Taux fondé sur: (année de base)	% AAP effectif de l'année de base	Différence absolue	Différence en pourcentage	Taux CAI utilisé	Différence absolue	Différence en pourcentage
1998–1999	8,67	1996	9,94	-1,26	14,6	8,46	0,21	2,4
2000–2001	8,05	1998	7,76	0,29	3,6	7,8	0,23	2,8
2002–2003	4,79	2000	8,53	-3,75	78,3	7,40	-2,61	54,5
2004–2005	7,42	2002	6,16	1,26	17,0	7,00	0,42	5,7

Il ressort de l'analyse des données du tableau A que le taux effectif de l'année précédente ne semble pas avoir de lien statistique avec les résultats de la période couverte. Autrement dit, les dépenses AAP effectives exprimées en pourcentage des coûts directs des années antérieures n'ont aucune valeur, du point de vue statistique, pour prévoir le taux effectif pour l'exercice biennal à venir.

De plus, dans chaque cas, le taux CAI effectif utilisé (c'est-à-dire le taux fixe) est plus proche du taux de dépenses pour la période couverte. En d'autres termes, la méthode utilisée pendant les dix dernières années a toujours produit un résultat plus exact.

Scénario 2: Le taux de recouvrement des CAI est établi pour chaque année

Le tableau B ci-après présente une analyse semblable, mais en posant comme hypothèse que le taux de recouvrement des CAI a été fixé sur une base annuelle.

Tableau B		Autre taux de recouvrement possible des CAI – Fondé sur les taux effectifs historiques				Taux CAI fixe – Taux CAI effectifs utilisés		
Utilisé pour l'année	% effectif AAP pour l'année	Taux fondé sur: (année de base)	Résultat effectif de l'année de base	Différence absolue	Différence en %	Taux CAI utilisé	Différence absolue	Différence en %
1998	7,76	1996	9,94	2,17	28,0	8,46	-0,70	9,0
1999	9,46	1997	11,25	1,79	18,9	8,46	1,00	10,6
2000	8,53	1998	7,76	0,77	9,0	7,80	0,73	8,6
2001	7,73	1999	9,46	1,73	22,3	7,80	-0,07	0,9
2002	6,16	2000	8,53	2,38	38,6	7,80	-1,64	26,6
2003	4,12	2001	7,73	3,62	87,8	7,40	-3,28	79,6
2004	6,83	2002	6,16	0,67	9,8	7,00	-0,17	2,5

L'analyse statistique de l'autre taux de recouvrement possible, sur la base de cette série de données, confirme que la plupart des modifications du futur taux de dépenses AAP ne peuvent être prévues à partir des données historiques². En outre, comme dans le cas du Scénario 1, la méthode effectivement utilisée pour déterminer le taux de recouvrement des CAI (méthodologie du taux fixe de recouvrement) a permis d'obtenir un calcul plus exact du taux de recouvrement dans tous les cas.

Conclusions

L'analyse statistique³ des deux séries de données précédentes fait penser que le taux historique des dépenses n'est pas un bon outil de prévision pour le taux futur de recouvrement des CAI.

De plus, il apparaît clairement que la méthode utilisée pour déterminer le taux de recouvrement des CAI pendant les dix dernières années a toujours permis d'établir un taux plus exact (c'est-à-dire un taux correspondant de façon plus précise aux dépenses effectives de la période couverte) qu'un taux calculé uniquement sur la base des pourcentages historiques.

Il est clairement démontré que la méthode du taux fixe de recouvrement des CAI permet d'obtenir un taux CAI plus stable, ce qui facilite la planification, aussi bien pour l'organisation que pour les donateurs.

² La légère supériorité des prévisions obtenues par la comparaison des chiffres annuels dans le tableau B par rapport au tableau 1 est probablement liée au fait que les dépenses AAP sont relativement modérées pendant la première année de chaque exercice biennal, ce qui affaiblit l'exactitude du taux dans le tableau A.

³ L'analyse de régression a été réalisée en utilisant la colonne du "résultat effectif de l'année de base" comme variable indépendante et le "pourcentage effectif AAP pour l'année (exercice biennal)" comme variable dépendante.

LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

AAP	Budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	Coûts d'appui directs
CAI	Coûts d'appui indirects
CFO	Division du Directeur financier
CFOB	Bureau du Budget et de la planification financière