F

Octobre 2013

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国粮食及农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

COMITE FINANCIER

Cent cinquante et unième session

Rome, 11 - 15 novembre 2013

Rapport détaillé sur la politique de la FAO en matière de dépenses d'appui

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

M. Boyd Haight

Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
Tél: +39 06570 55324

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org

mi822f

RÉSUMÉ

- Comme convenu par le Comité, on trouvera dans ce document un rapport détaillé sur la politique de la FAO en matière de dépenses d'appui, qui couvre l'évolution de cette politique, sa mise en œuvre récente et les perspectives d'harmonisation fondées sur l'évolution du cadre opérationnel.
- La gestion des contributions volontaires induit des frais; les organismes des Nations Unies ont réaménagé leurs principes, politiques et mécanismes de sorte à s'assurer que l'allocation et le recouvrement de ces dépenses d'appui sont conformes à leur règlement financier. La politique de la FAO en matière de dépenses d'appui repose sur le principe d'un alignement raisonnable des remboursements sur les dépenses effectives et vise à recouvrer les coûts variables indirects liés aux services d'appui administratif et opérationnel en appliquant un taux de recouvrement des frais de gestion des projets. Cette politique a fait l'objet de plusieurs remaniements en vue de réaligner les recouvrements sur les frais engagés, mais le déficit des recouvrements persiste.
- L'évolution du cadre opérationnel fournit une occasion de recouvrer des coûts non pris en compte par la politique. En 2011, le Conseil a approuvé le mécanisme de majoration du taux de recouvrement appliqué aux dépenses liées au personnel des projets afin de recouvrer les coûts variables indirects, en grande partie exclus de la politique en matière de dépenses d'appui. Ce mécanisme, progressivement introduit au cours des exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015, en mettant à profit l'expérience acquise, a entraîné une amélioration des recouvrements, comme indiqué dans le présent document.
- Les modifications apportées par d'autres organisations du système des Nations Unies aux principes, politiques et mécanismes en matière de remboursement des coûts face à l'évolution du cadre opérationnel offrent de bonnes perspectives quant à la réalisation d'une étude plus approfondie des mécanismes de recouvrement des dépenses au sein de la FAO, étude dans laquelle on aborderait aussi la question de l'harmonisation du recouvrement et des catégories de coûts.

ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER

- Le Comité est invité à examiner l'évolution et l'application de la politique de la FAO en matière de dépenses d'appui, notamment les progrès récemment accomplis dans la mise en œuvre du mécanisme visant à améliorer le recouvrement des dépenses d'appui, ainsi que l'initiative prise par l'Organisation de réexaminer cette politique à la lumière des changements survenus dans le cadre opérationnel interne, comme externe.

Projet d'avis

- **Le Comité a pris note de l'évolution et de l'application de la politique de la FAO en matière de dépenses d'appui, qui vise au recouvrement intégral des coûts variables indirects afférents au soutien administratif et opérationnel fourni aux projets extrabudgétaires.**
- **Le Comité a également pris note de l'étude entreprise par la FAO pour analyser les incidences des changements survenus dans le cadre opérationnel interne et externe sur les mécanismes de recouvrement des coûts, compte tenu de l'expérience des autres organismes des Nations Unies.**

Introduction

1. La Conférence, à sa trente-septième session, en juin-juillet 2011, a réaffirmé la politique de remboursement intégral des dépenses d'appui administratif et opérationnel fourni aux projets extrabudgétaires, politique qui avait été approuvée par le Conseil en novembre 2000 conformément à l'Article 6.7 du Règlement financier, et a donné pour instruction au Conseil de mettre en œuvre des mesures de nature à améliorer ces remboursements pour les activités financées par des fonds extrabudgétaires, en s'appuyant sur l'expérience d'autres organismes des Nations Unies[1].

2. À sa cent quarante-troisième session, tenue en novembre 2011, le Conseil a approuvé le mécanisme proposé pour améliorer le remboursement des dépenses d'appui et a relevé qu'il était nécessaire de fournir des informations complémentaires, en particulier sur la méthode employée pour évaluer le déficit de recouvrement des dépenses et les remboursements en ce qui concerne les dépenses d'appui[2].

3. Suite à l'examen des informations complémentaires qui lui avaient été fournies, le Comité financier a approuvé, à sa cent quarante-septième session, en novembre 2012, l'ébauche du rapport détaillé sur la politique de la FAO en matière de dépenses d'appui, devant être présentée au Comité en 2013 et qui fait l'objet du présent document.

Évolution de la politique de la FAO en matière de dépenses d'appui

Contexte historique dans le cadre des Nations Unies

4. Les organisations du système des Nations Unies, y compris la FAO, établissent une distinction claire entre la gestion et l'utilisation des «contributions mises en recouvrement» au titre des budgets approuvés et les «contributions volontaires». La gestion des contributions volontaires induit des frais; les organismes des Nations Unies ont réaménagé leurs principes, politiques et mécanismes de sorte à s'assurer que l'allocation et le recouvrement des dépenses d'appui sont conformes à leur règlement financier[3].

5. Les premiers mécanismes de gestion des dépenses d'appui, mis en place dans les années 70, reposaient sur le principe de la répartition des dépenses d'appui entre les organisations du système des Nations Unies, et entre ces organisations et les États Membres, de façon à traduire sur le plan financier l'idée de partenariat. Le taux de remboursement des dépenses d'appui reposait sur la formule adoptée à l'origine par le PNUD, laquelle ne prévoyait qu'un remboursement partiel des frais d'appui[4]. Le taux standard de 13 pour cent approuvé par l'organe directeur du PNUD en 1980 a par la suite été adopté par presque tous les organes délibérants du Système des Nations Unies. Le Secrétariat de l'ONU et la plupart des institutions spécialisées continuent d'appliquer ce taux, avec des variantes.

6. Compte tenu du principe du partenariat et du taux standard de 13 pour cent retenu à l'origine, les organisations du système des Nations Unies, notamment la FAO, ont adopté et appliquent des politiques et des mécanismes de remboursement des dépenses d'appui qui prévoient le recouvrement des coûts différentiels. Cela suppose l'affectation et le recouvrement des coûts supplémentaires qu'engendre pour l'Organisation une activité extrabudgétaire. Lors de l'examen des dépenses d'appui liées au soutien fourni aux activités extrabudgétaires, une distinction importante a été établie entre les coûts directs et les coûts indirects[5].

---

[1] C 2011/REP paragraphe 100.
[2] CL 143/REP paragraphe 27.
[3] L'Article 6.7 du Règlement financier fixe les limites de l'acceptation des contributions volontaires: «Lorsque l'acceptation de contributions [volontaires] et de sommes entraîne directement ou indirectement des obligations financières supplémentaires pour les États Membres et les membres associés, elle est soumise au consentement de la Conférence».
[4] Ref. JIU Report 2002/3 on Support Costs related to Extrabudgetary activities in Organizations of the United Nations http://www.fao.org/unfao/bodies/council/cl124/cl124-e.htm : en 1975, l'organe directeur du PNUD a approuvé un taux de remboursement des dépenses d'appui de «14 pour cent du coût réel des projets», par la suite révisé pour s'établir à «13 pour cent du coût annuel des projets». Selon les études d'évaluation des coûts effectuées à l'époque, ce niveau de remboursement représentait la moitié environ du montant total des dépenses d'appui engagées.
[5] CL 145/7 paragraphes de 23 à 26.

7. Pour l'essentiel, selon la définition retenue, les *coûts directs* peuvent être attribués à une activité donnée et les *coûts indirects* ne le peuvent pas. Ces deux principales catégories de dépenses sont elles-mêmes divisées entre les coûts fixes et les coûts variables, à savoir les coûts qui n'augmentent pas et ceux qui augmentent selon le volume d'activité. Les coûts variables ont été considérés comme relevant de la politique de recouvrement des coûts différentiels et du principe du partenariat, tandis que les coûts fixes, n'augmentant pas en fonction du volume d'activités, n'entreraient pas dans le champ d'application de la politique en matière de recouvrement des coûts différentiels. Au fil du temps, toutefois, tous les coûts sont devenus variables.

Champ d'application de la politique de la FAO en matière de dépenses d'appui

8. L'exécution du Programme de travail et budget par le biais de projets financés par des contributions extrabudgétaires entraîne à la charge de la FAO divers coûts d'appui administratif et opérationnel. La politique de l'Organisation vise à recouvrer l'intégralité des coûts d'appui administratif et opérationnel engendrés par les projets. On trouvera dans l'annexe 1 la définition des coûts d'appui directs et des coûts d'appui indirects, des exemples, ainsi que divers moyens de rembourser ces types de dépenses.

9. La politique de la FAO en matière de dépenses d'appui a été approuvée par le Conseil en novembre 2000[6]. Cette politique est fondée sur le principe *d'un alignement raisonnable des remboursements sur les dépenses effectives d'appui administratif et opérationnel aux projets*, dans le respect des accords existants et compte tenu de la nécessité d'une approche simple et transparente.

10. Entrent dans le champ d'application de la politique actuelle de la FAO en matière de remboursement des dépenses d'appui les *coûts variables indirects* afférents aux services administratifs et opérationnels fournis aux projets par le biais de contributions volontaires. Ces services font nécessairement partie des projets que l'Organisation accepte d'exécuter.

11. En raison de la nature variable et indirecte des services administratifs et opérationnels, leur coût ne peut pas être facilement imputé directement à chaque projet. C'est pourquoi la politique sur les dépenses d'appui établit un taux de recouvrement des dépenses d'appui (PSC). Les coûts variables indirects de l'appui administratif et opérationnel remboursés au moyen du PSC sont les suivants:

a) services administratifs: recrutement, mise au courant et gestion du personnel affecté aux projets; administration des bourses; achat de fournitures et de matériel, mise au point des contrats; préparation des budgets et contrôle des dépenses du projet; réception, dépôt et décaissement de fonds, tenue des comptes des projets, établissement des rapports financiers, vérification interne et externe des comptes; et suivi de la sécurité.
b) services opérationnels: préparation et communication des propositions aux donateurs; négociation d'accords et de plans d'opérations avec les organismes parrainant les projets et les gouvernements bénéficiaires; localisation et recommandation du personnel qualifié; orientation et supervision de l'exécution des projets; préparation, suivi et révision des plans de travail et des budgets; établissement de rapports périodiques sur les projets; attribution des bourses et formulation de plans d'étude; choix technique de l'équipement et préparation technique des contrats.

12. La politique a été remaniée à plusieurs reprises afin d'aligner les remboursements sur les dépenses engagées.

a) en septembre 2002, à sa centième session, le Comité financier a approuvé un amendement assujettissant les contributions volontaires destinées à la fourniture d'installations et de services pour les sessions ne relevant pas de la FAO à un taux de remboursement des dépenses d'appui de 5 pour cent[7];

[6] CL 119/REP paragraphe 70.
[7] CL 123/15 paragraphes de 31 à 33.

b) en septembre 2005, à sa cent dixième session, le Comité financier est convenu d'élargir la notion de projet d'assistance d'urgence pour y inclure les activités de réhabilitation et a approuvé un relèvement de 6,5 pour cent à 10 pour cent du taux plafond appliqué à ces projets[8];
c) en septembre 2006, à sa cent quinzième session, le Comité financier a approuvé un relèvement – de 6 pour cent à 13 pour cent – du taux de remboursement applicable aux projets d'appui direct aux activités du Programme ordinaire[9].

Performance en matière de recouvrement des coûts variables indirects

13. Malgré les remaniements de la politique en matière de dépenses d'appui, la situation est restée marquée par un remboursement très insuffisant des coûts d'appui administratif et opérationnel. Comme indiqué dans le rapport sur l'exécution du Programme, le pourcentage net des coûts variables indirects recouvrés s'établissait à 84,4 pour cent en 2010-2011, contre 66 pour cent en 2202-2003 (voir tableau 1)[10].

14. On observe une importante tendance à la baisse du coût total de l'appui administratif et opérationnel en pourcentage du montant total des projets exécutés; ce dernier est en effet passé de 14,1 pour cent en 2004-2005 à 9,6 pour cent en 2010-2011. Cela peut être dû aux économies d'échelle résultant de l'augmentation des dépenses afférentes aux projets et du niveau d'exécution des projets, ainsi qu'aux économies réalisées grâce aux mesures d'efficacité mises en place.

Tableau 1: Remboursement des dépenses d'appui administratif et opérationnel

	2002-2003	2004-2005	2006-2007	2008-2009	2010-2011
			Millions d'USD		
Total dépenses extrabudgétaires, exécution des projets du PCT et du PSSA	712,3	747,9	898,3	1 226,9	1 706,8
	8,1	16,1	21,4	29,1	32,0
Autres dépenses d'appui administratif et opérationnel	63,5	89,5	101,5	115	131,2
Total dépenses d'appui administratif et opérationnel	71,6	105,6	122,9	144,1	163,2
Total dépenses d'appui administratif et opérationnel en pourcentage du montant total des projets exécutés	**10,0%**	**14,1%**	**13,7%**	**11,8%**	**9,6%**
Remboursements	47,3	78,4	78,9	106,9	137,8
Déficit des dépenses d'appui recouvrées	**24,3**	**27,1**	**44,0**	**37,2**	**25,4**
Pourcentage net des coûts recouvrés	**66,0%**	**74,3%**	**64,2%**	**74,2%**	**84,4%**

[8] CL 129/4 paragraphes de 20 à 25.
[9] CL 131/7 paragraphes de 49 à 52.
[10] Données tirées du tableau 16 du rapport paru sous la cote C 2009/8 et du graphique 20 du rapport paru sous la cote C 2013/8.

Base méthodologique utilisée pour le calcul des coûts variables indirects et l'établissement du taux de recouvrement des dépenses d'appui

15. Le calcul des coûts variables indirects et l'établissement du taux de recouvrement des dépenses d'appui reposent sur l'enquête annuelle d'évaluation de la charge de travail et sur l'étude d'évaluation des dépenses. L'enquête annuelle est un questionnaire en ligne rempli par les fonctionnaires du cadre organique et les employés des Services généraux partout dans le monde. L'étude d'évaluation des dépenses est réalisée par un consultant indépendant qui analyse les résultats de l'enquête sur la base des principes de comptabilité analytique.

16. L'enquête d'évaluation de la charge de travail à l'échelle de l'Organisation recueille des informations sur l'appui technique, administratif et opérationnel aux activités du Programme ordinaire et aux activités extrabudgétaires fourni par plus de 1 000 employés dans le monde. À partir de ces informations, l'étude d'évaluation des dépenses évalue le montant des coûts variables indirects d'appui administratif et opérationnel afférents à la gestion de divers types de projets (assistance technique, activités d'urgence, appui au Programme ordinaire, par exemple). Elle analyse la structure des coûts de l'Organisation au niveau de l'appui administratif et opérationnel fourni aux projets pour définir les taux PSC. L'étude d'évaluation des dépenses a suggéré les changements de taux mentionnés plus haut au paragraphe 12.

17. Les conclusions de l'enquête d'évaluation de la charge de travail et de l'étude d'évaluation des dépenses concernant le coût de l'appui technique, administratif et opérationnel sont communiquées dans le rapport biennal sur l'exécution du Programme. Voir, par exemple, les paragraphes 259 à 269 du rapport paru sous la cote C 2013/8 et les paragraphes 300 à 314 du rapport paru sous la cote C 2011/8.

18. Le rapport du Corps commun d'inspection sur les dépenses d'appui relatives aux activités extrabudgétaires dans les organisations du système des Nations Unies[11] estime que la méthode utilisée par la FAO est celle présentant le plus de chances de produire des résultats statistiquement fiables et empiriquement justifiables et qu'elle fournit des informations utiles sur les coûts fixes et les coûts variables directs associés aux activités extrabudgétaires.

19. Les dépenses d'appui aux projets sont recouvrées mensuellement sur la base des dépenses par projet, puis sont reversées aux unités fournissant les services d'appui administratif et opérationnel. L'environnement interne et externe ayant évolué, il est maintenant possible de recouvrer les coûts variables indirects non pris en compte par le mécanisme de remboursement des dépenses d'appui.

Mise en œuvre du mécanisme visant à améliorer le recouvrement des dépenses d'appui

20. À sa trente-septième session, en 2011, la Conférence s'est déclarée préoccupée par la situation d'insuffisance chronique de remboursement des dépenses de soutien administratif et opérationnel et a instamment invité le Directeur général à faire son possible pour améliorer le remboursement des dépenses supportées au titre de l'appui administratif et opérationnel fourni aux activités extrabudgétaires, y compris dans des domaines tels que les coûts au niveau des pays, la sécurité, et les systèmes et technologies de l'information. La Conférence a également demandé au Directeur général de mettre à profit l'expérience acquise par d'autres organismes des Nations Unies pour élaborer de nouveaux mécanismes, notamment une majoration sur les dépenses de personnel des projets, qui permettrait un recouvrement des dépenses les plus étroitement associées aux effectifs en personnel des programmes et projets extrabudgétaires[12].

21. En s'appuyant sur l'expérience de l'Organisation mondiale de la santé, le Secrétariat a mis en place le mécanisme d'amélioration du recouvrement des dépenses d'appui, consistant à prélever un pourcentage aux fins du recouvrement de catégories de coûts variables indirects en grande partie exclues de la politique en matière de dépenses d'appui, en particulier les frais liés aux technologies de l'information, aux locaux et à la sécurité. Les dépenses engagées seraient remboursées au moyen d'une

[11] JIU/REP/2002/3 paragraphe 32.
[12] C 2011/REP paragraphe 100.

majoration des coûts standard au titre du personnel et des consultants affectés aux projets, sans que les taux plafonds PSC et les catégories ne soient modifiés.

22. Le Comité financier, à sa cent quarantième session, et le Conseil, à sa cent quarante-troisième session, tenue en décembre 2011, ont approuvé un plan de mise en œuvre du mécanisme d'amélioration du recouvrement, décrit dans l'annexe 2[13]. Ce plan prévoyait que l'application des mesures de recouvrement des dépenses afférentes à la sécurité et à l'occupation des locaux, ainsi qu'à l'appui informatique fourni au personnel de projets au Siège, débuterait en 2012-2013. Les mesures concernant le personnel affecté à des projets de terrain seraient elles mises en œuvre à partir de l'exercice 2014-2015.

23. En avril 2012, l'application du mécanisme d'amélioration du recouvrement au Siège consistait à prélever mensuellement un pourcentage sur le montant des dépenses relatives au personnel et aux consultants affectés aux projets en cours d'exécution. De par sa nature, le mécanisme n'est appliqué qu'aux projets dotés de personnel et employant des consultants; par ailleurs, il ne fait pas double emploi avec les taux plafonds et les catégories de dépenses d'appui actuels[14].

24. Après un an d'application, le montant des sommes recouvrées s'élève à 6,6 millions d'USD, comme indiqué au tableau 2. Selon les prévisions, les remboursements pour l'exercice 2012-2013 devraient atteindre 10,4 millions d'USD, se répartissant comme suit: 6,5 millions au titre des dépenses relatives aux systèmes-et technologies de l'information, 1,95 million au titre des frais de sécurité et 1,95 million pour les coûts liés à l'occupation des locaux.

Tableau 2: Sommes recouvrées au titre du mécanisme d'amélioration du recouvrement des dépenses d'appui par catégorie de personnel et type de projet (en USD)

Avril 2012 - mars 2013

		Type de projet		
		Développement	**Urgence**	**Total**
Catégorie de personnel	**Personnel du cadre organique**	2 981	1 114	4 095
	Agents des services généraux	494	39	533
	Consultants	1 332	683	2 015
	Total	**4 807**	**1 836**	**6 643**

25. Le mécanisme d'amélioration du recouvrement devrait être appliqué aux bureaux décentralisés au cours de l'exercice 2014-2015. Les dépenses d'appui au personnel et aux consultants affectés aux projets de terrain seront alors également assujetties au prélèvement du pourcentage qui leur est applicable. Les taux applicables au recouvrement des dépenses afférentes aux projets de terrain sont en cours de définition et pourraient varier selon la structure de coûts propre à chaque région.

26. L'application du mécanisme au Siège au cours de l'année écoulée a permis au Secrétariat de tirer quelques leçons dont il sera tenu compte à l'avenir, notamment l'importance de communiquer rapidement et clairement aux partenaires financiers tout changement concernant les dépenses d'appui, y compris les mécanismes de recouvrement de ces dépenses.

Perspectives d'harmonisation des régimes de recouvrement des dépenses d'appui

27. La politique de la FAO en matière de dépenses d'appui a été mise en place il y a près de quinze ans sur la base du principe du partage des dépenses entre les partenaires, lequel n'a plus lieu de s'appliquer. Au cours de cette période, d'autres aspects du cadre opérationnel de la FAO ont connu d'importants changements, alors que les modifications apportées aux politiques et mécanismes de recouvrement des dépenses d'appui ont simplement consisté à apporter des ajustements successifs.

[13] FC 140/8 et CL 143/REP paragraphe 27.
[14] FC 147/9 paragraphes de 7 à 10.

28. Sur le plan interne, les structures et les systèmes administratifs et opérationnels de la FAO ont évolué, en particulier ces derniers temps, avec l'adoption du Système mondial de gestion des ressources et des normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Ces avancées ont été un atout pour le renforcement du réseau de bureaux décentralisés et ses répercussions en termes de délégation de pouvoirs et de responsabilisation. Des changements sont observés dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets extrabudgétaires, ainsi que dans la communication des informations les concernant. Le récent fusionnement des programmes de développement et des programmes d'urgence au sein de la FAO facilite l'harmonisation des méthodes de recouvrement des dépenses pour ces deux types de projets.

29. Sur le plan externe, les changements profonds survenus dans le contexte dans lequel la FAO évolue ont eu une incidence sur les mécanismes de mise en œuvre et la structure des coûts. On observe notamment une plus forte proportion de fonds extrabudgétaires que de contributions mises en recouvrement; une plus grande capacité d'exécution des projets nationaux au niveau local; une concurrence entre les partenaires d'exécution pour les projets; l'apparition de nouveaux partenaires (économies émergentes et secteur privé, notamment); l'évolution de la nature de l'aide unilatérale, bilatérale et multilatérale, notamment la coopération Sud-Sud; et la mise en œuvre de l'initiative «Unité d'action des Nations Unies» au niveau national.

30. L'importante augmentation des contributions volontaires que gère la FAO dans les fonds fiduciaires reflète parfaitement cette évolution. Au cours de l'exercice 2008-2009, les dépenses engagées au titre des fonds fiduciaires se sont élevées à 1 milliard d'USD, dépassant pour la première fois les dépenses au titre du Programme ordinaire. La part croissante des contributions volontaires dans le financement du Programme de travail et Budget modifie la structure des coûts, faisant du recouvrement des dépenses d'appui administratif et opérationnel un élément déterminant de la bonne gestion financière.

31. L'évolution de la situation transparaît également dans les résolutions relatives à l'examen triennal et à l'examen quadriennal[15], qui préconisent un recouvrement intégral des dépenses[16]. Ces dernières années, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF ont harmonisé leurs catégories de dépenses et ont délaissé l'ancienne méthode lancée il y a plus de vingt ans par le PNUD pour adopter, en consultation avec leurs organes directeurs, une nouvelle approche du recouvrement des coûts.

32. Tirant parti des travaux antérieurs, les organismes des Nations Unies collaborent également par l'intermédiaire du Réseau finances et budget du Comité de haut niveau chargé des questions de la gestion aux fins de l'harmonisation des catégories de dépenses, condition préalable à l'harmonisation des méthodes de recouvrement. La FAO continuera de contribuer à l'initiative du Réseau finances et budget pour s'assurer que les dépenses de fonctionnement que pourrait entraîner le mandat particulier d'organismes sont prises en compte.

33. L'évolution du cadre opérationnel, tant sur le plan externe qu'interne, et le désir d'harmonisation des catégories de coûts et des mécanismes de recouvrement entre les organismes des Nations Unies offrent de bonnes perspectives quant à la réalisation d'une étude plus approfondie sur le recouvrement des dépenses d'appui à la FAO. Le Secrétariat envisage de traiter les questions relatives au recouvrement et aux catégories de coûts sous un angle très large et de proposer une stratégie complète tenant compte de l'évolution des cadres opérationnels et aussi proche que possible des politiques adoptées dans ce domaine par les autres organismes des Nations Unies. Les conclusions de cette étude seront communiquées au Comité financier en 2014.

[15] Examen triennal et quadriennal complets des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.
[16] UNGA A/RES/62/208 paragraphes 116-117.

Annexe 1: Définitions employées dans la politique de la FAO en matière de dépenses d'appui

Terme de comptabilité analytique		Définitions	Exemples de services fournis	Modes de recouvrement utilisés par la FAO
Coûts directs		Coûts pouvant être directement à un produit.	Personnel affecté aux projets, matériel, locaux, déplacements et tout autre élément requis pour produire les résultats et atteindre les objectifs fixés pour chaque activité ou projet.	Dépenses que les ressources extrabudgétaires permettent de recouvrer intégralement. Directement inscrites dans le budget des projets.
Coûts indirects	**Coûts variables indirects**	Coûts associés à plusieurs produits et ne pouvant être rattachés à un produit en particulier, et qui tendent à varier en fonction du volume produit.	Services fournis par le personnel administratif et opérationnel à l'appui d'activités ou de projets spécifiques et qui ne sont pas facilement identifiables.	Taux de recouvrement des dépenses d'appui appliqué aux dépenses effectives.
	Coûts fixes indirects	Coûts difficilement rattachés à un produit particulier et qui ne varient pas en fonction du volume produit.	Frais généraux de gestion: personnel de haut niveau; comptabilité financière générale; fonction centralisée des ressources humaines; vérification des comptes; services de commis; archives centrales, etc.	Non financées par des ressources extrabudgétaires.

Annexe 2: Mesures visant à améliorer le recouvrement des dépenses, telles qu'approuvées par le Comité financier et le Conseil – Modalités de mise en œuvre

Service	Calcul du montant à recouvrer	Méthode de recouvrement	État d'avancement
Services informatiques et télématiques au Siège – services fournis aux membres du personnel et aux consultants affectés aux projets - messagerie électronique, accès à Intranet et Internet, services de téléphonie fixe et mobile, logiciels de bureautique adoptés par l'Organisation, conception et développement des sites Web, hébergement des serveurs, gestion du cycle de vie des équipements du centre de données, sécurité des systèmes et connectivité des réseaux	Montant des dépenses budgétisées pour la fourniture de services par la Division du Directeur de l'informatique divisé par le montant global des rémunérations des utilisateurs (fonctionnaires et consultants), toutes sources de financement confondues. Rapport exprimé en pourcentage	Pourcentage prélevé sur le montant des dépenses liées au personnel affecté aux projets (rémunération des membres du personnel et honoraires des consultants), et imputé à tous les projets	En place depuis 2012-2013
Services informatiques et télématiques dans les bureaux décentralisés – identiques à ceux fournis au Siège, à l'exception des services de téléphonie fixe et mobile et de l'appui informatique qui ne sont pas fournis dans les bureaux décentralisés.	a) Montant des dépenses liées aux services fournis par la Division du Directeur de l'informatique au personnel de terrain en poste dans les bureaux décentralisés divisé par le montant des dépenses afférentes au personnel de terrain en poste dans les bureaux décentralisés	Pourcentage prélevé sur le montant des dépenses liées au personnel des projets (rémunération des membres du personnel et honoraires des consultants) en poste dans les bureaux régionaux de la FAO, les bureaux des représentants de la FAO et les bureaux des projets, et imputé à tous les projets	Mise en place des recouvrements prévue en 2014-2015
	b) Pourcentage équivalent à a) corrigé en fonction des services informatiques fournis au niveau local		
Sécurité au Siège - coûts de production et de gestion des badges, entretien des équipements de sécurité, services des agents de sécurité au Siège, et frais des services de sécurité d'organismes des Nations Unies destinés aux membres du personnel et aux consultants au Siège	Montant des dépenses budgétisées pour la fourniture des services de sécurité au Siège divisé par le montant des dépenses liées aux membres du personnel et aux consultants (total des rémunérations budgétisées) affectés au Siège, toutes	Pourcentage prélevé sur le montant des dépenses liées au personnel affecté au Siège (rémunération des membres du personnel et honoraires des consultants), et imputé à tous les projets	En place depuis 2012-2013

Service	Calcul du montant à recouvrer	Méthode de recouvrement	État d'avancement
	sources de financement confondues. Rapport exprimé en pourcentage		
Sécurité sur le terrain - dépenses liées aux opérations de sécurité en faveur des projets de la FAO sur le terrain (autres que ceux relevant du budget pour des activités financées conjointement du Département des Nations Unies de la sûreté et de la sécurité)	Montant des coûts réels liés à la mise en place d'un environnement opérationnel sûr et sécurisé en faveur du personnel de terrain en poste dans les bureaux décentralisés divisé par le montant des frais de personnel dans les bureaux décentralisés. Rapport exprimé en pourcentage	Pour chaque région, pourcentage prélevé sur le montant des dépenses liées au personnel des projets (rémunération des membres du personnel et honoraires des consultants) en poste dans les bureaux régionaux de la FAO, les bureaux des représentants de la FAO et les bureaux des projets, et imputé à tous les projets	Mise en place des recouvrements prévue en 2014-2015
Bureaux régionaux/sous régionaux - sommes dues au titre de l'occupation des locaux (par le personnel des projets dans les bureaux régionaux)	Montant des dépenses budgétisées pour l'occupation des locaux, le téléphone, l'appui informatique et l'accès à Internet dans les bureaux régionaux et sous-régionaux divisé par le montant total des rémunérations des membres du personnel et de consultants affectés à chaque bureau.	Pourcentage prélevé sur le montant des dépenses liées au personnel de chaque bureau régional (rémunération des membres du personnel et honoraires des consultants), et imputé à tous les projets	Réalisation d'une étude pour s'assurer que la méthode suivie par les différents bureaux est uniforme, puis application de cette méthode à tous les bureaux à partir de la deuxième moitié de 2014
Occupation des locaux dans les bureaux de pays et autres bureaux décentralisés	La diversité de la structure des coûts impose que l'on envisage la question du recouvrement de façon prudente	Application d'un taux de remboursement moyen lié aux modalités d'occupation des locaux dans les bureaux de pays	Reporté jusqu'à la réalisation d'une évaluation plus poussée sur les conditions requises pour appliquer ce taux

Service	Calcul du montant à recouvrer	Méthode de recouvrement	État d'avancement
Locaux au Siège - frais d'entretien et de réparation des bâtiments, de nettoyage, des services collectifs et coûts connexes des locaux occupés au Siège par les membres du personnel et les consultants.	Montant des dépenses annuelles budgétisées pour les services liés aux bâtiments du Siège divisé par les dépenses (total des rémunérations) associées aux membres du personnel et aux consultants affectés aux projets, toutes sources de financement confondues. Rapport exprimé en pourcentage	Pourcentage prélevé sur le montant des dépenses liées au personnel affecté au Siège (rémunération des membres du personnel et honoraires des consultants), et imputé à tous les projets; ce mode de calcul remplace la méthode actuelle compliquée car reposant sur la superficie moyenne des locaux occupés	Recouvrement effectif à partir de 2012-2013 (remplaçant le lourd processus de recueil et de traitement manuel des données)