



Conseil économique  
et social

Distr.  
LIMITÉE

E/ICEF/1998/AB/L.6  
28 mai 1998  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE  
Conseil d'administration  
Deuxième session ordinaire de 1998  
8-11 septembre 1998  
Point 6 de l'ordre du jour provisoire\*

POUR SUITE À DONNER

PRINCIPE DE RECOUVREMENT DE L'UNICEF

RÉSUMÉ

Le présent rapport a été établi comme suite à la décision 1994/R.3/5 du Conseil d'administration (E/ICEF/1994/13/Rev.1), par laquelle le Conseil a prié le Directeur général de réexaminer l'application provisoire du principe de recouvrement de l'UNICEF et de lui soumettre un rapport à ce sujet.

Le Directeur général recommande que le Conseil d'administration approuve la recommandation figurant au paragraphe 40 du présent rapport.

\* E/ICEF/1998/12.

## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION . . . . .	1 - 5	4
II. PRINCIPE DE RECOUVREMENT APPLICABLE AUX PROGRAMMES FINANCÉS PAR DES FONDS SUPPLÉMENTAIRES . . . . .	6 - 13	5
A. Planification intégrée des programmes de pays . . .	10 - 11	6
B. Budget des dépenses d'appui et budget-programme . .	12 - 13	6
III. TENDANCES DES RECETTES, DES DÉPENSES ET DU RECOUVREMENT DES DÉPENSES D'APPUI . . . . .	14 - 18	7
IV. ANALYSE DES DÉPENSES D'APPUI AUX PROGRAMMES FINANCÉS AU MOYEN DE FONDS SUPPLÉMENTAIRES . . . . .	19 - 38	10
A. Dépenses d'appui aux programmes des bureaux extérieurs . . . . .	20 - 26	10
B. Dépenses d'appui du siège concernant les programmes financés au moyen de fonds supplémentaires . . . . .	27 - 35	12
C. Total des coûts recouverts au titre des programmes de l'UNICEF financés au moyen de fonds supplémentaires	36 - 38	14
V. RÉSUMÉ ET RECOMMANDATION . . . . .	39 - 40	16

Liste des tableaux

1. Recettes par source . . . . .	8
2. Ventilation des dépenses, par source de financement et par catégorie d'activité . . . . .	9
3. Décomposition du budget d'appui aux programmes des bureaux de pays et des bureaux régionaux pour 1998-1999 . . . . .	11
4. Résumé des dépenses d'appui du siège aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires . . . . .	14
5. Dépenses d'appui indirectes aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires, 1998-1999 . . . . .	15

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Page</u>
<u>Annexes</u>	
I. HISTORIQUE DES PRINCIPALES DÉCISIONS CONCERNANT LA POLITIQUE DE RECouvreMENT DE L'UNICEF . . . . .	18
II. RECETTES DE L'UNICEF, 1982-1997 . . . . .	21
III. ANALYSE DES COÛTS DES ACTIVITÉS D'UN BUREAU TYPE . . . . .	22
IV. DÉPENSES D'APPUI DU SIÈGE AUX PROGRAMMES FINANCÉS PAR DES FONDS SUPPLÉMENTAIRES . . . . .	23

## I. INTRODUCTION

1. La politique générale concernant l'utilisation des fonds supplémentaires fournit la raison d'être des méthodes opérationnelles applicables aux projets de l'UNICEF financés au moyen de fonds supplémentaires et permet de suivre leur évolution. Le principe de recouvrement est un élément essentiel des procédures financières qui sous-tendent cette politique de financement au moyen de fonds supplémentaires. Les montants recouverts sont censés couvrir les dépenses d'appui aux programmes et les dépenses de gestion et d'administration que l'organisation doit engager pour mener à bien des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires.

2. Lorsqu'il a examiné le rapport sur l'application du principe de recouvrement des dépenses de l'UNICEF (E/ICEF/1994/AB/L.2), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a fait observer que «les hypothèses servant de base aux prévisions des dépenses afférentes au personnel du siège dont le coût est recouvert et des frais généraux de fonctionnement des bureaux extérieurs qui doivent être engagés pour réaliser les programmes financiers au moyen de fonds supplémentaires» n'étaient pas incluses dans le rapport (E/ICEF/1994/AB/L.16, par. 15). Le Comité consultatif a fait observer en outre qu'il «faudrait entreprendre une autre analyse pour pouvoir déterminer la partie des dépenses afférentes aux services d'appui devant être financés au titre de la masse commune des ressources et celles qui devraient être couvertes au moyen de fonds supplémentaires».

3. Dans sa décision 1994/R.3/5 (E/ICEF/1994/13/Rev.1), le Conseil d'administration a décidé que la politique de prélèvement de 3 % au titre du recouvrement des coûts s'appliquerait à titre provisoire et serait revue en 1999. À la première session ordinaire de 1998 du Conseil, le Directeur général a demandé au Conseil de revoir la politique de recouvrement à sa deuxième session ordinaire, en septembre 1998. Le présent rapport passe en revue l'adéquation des taux de recouvrement, comme suit :

a) Les aspects fondamentaux de la gestion par l'UNICEF des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires sont exposés au chapitre II;

b) L'historique et les tendances actuelles des recettes, des dépenses et du recouvrement des coûts afférents aux projets financés au moyen de fonds supplémentaires sont exposés au chapitre III;

c) Une méthode d'estimation des coûts à recouvrer est présentée au chapitre IV dans le contexte du budget des services d'appui pour l'exercice biennal 1998-1999, sur la base des trois étapes ci-après :

- i) Définition et estimation de la proportion du budget des services d'appui aux programmes des bureaux extérieurs représentée par l'appui aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires;
- ii) Définition et estimation des dépenses d'appui aux programmes et des dépenses de gestion et d'administration du siège au titre des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires;

/...

- iii) Démonstration du taux de recouvrement à appliquer pour recouvrer les dépenses prévues au budget des services d'appui aux programmes de l'exercice biennal pour 1998-1999.

4. Compte tenu des données et du raisonnement exposés au chapitre IV, il est recommandé, au chapitre V, que le Conseil d'administration révisé les taux de recouvrement appliqués pour les porter de 3 % à 5 % pour tous les nouveaux accords signés après la date à laquelle il aura approuvé cette recommandation. Pour cette raison, la majoration à 5 % du taux de recouvrement n'aura qu'un impact limité sur le budget des services d'appui aux programmes de 1998-1999. Les projets de budget des services d'appui pour les exercices biennaux à venir comprendront une analyse de l'adéquation des taux de recouvrement et dépenses afférentes aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires.

5. L'évolution des politiques de recouvrement des coûts à la lumière de la nature des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires et des mesures approuvées par le Conseil d'administration à cet égard est exposée à l'annexe I.

## II. PRINCIPE DE RECOUVREMENT APPLICABLE AUX PROGRAMMES FINANCÉS PAR DES FONDS SUPPLÉMENTAIRES

6. L'UNICEF continue d'appliquer en matière de mobilisation de ressources une politique tendant principalement à accroître les contributions à la masse commune des ressources. Les donateurs, gouvernements ou autres, sont toujours encouragés à verser des contributions à la masse commune des ressources, mais les fonds supplémentaires représentent une importante source de recettes additionnelles qui ne peuvent normalement pas, pour différentes raisons, être fournies sous forme de contribution à la masse commune des ressources.

7. Les fonds supplémentaires ont pour but de mettre l'UNICEF mieux à même de coopérer à l'exécution de programmes dans le cadre des politiques et procédures existantes. La spécificité de la politique de financement au moyen de fonds supplémentaires appliquée par l'UNICEF, qui est différente de celle que suivent d'autres institutions, est que l'élément financement au moyen de fonds supplémentaires est approuvé par le Conseil d'administration dans le cadre de l'ensemble des programmes de pays, ce qui permet à l'UNICEF d'intégrer efficacement à son processus de planification les programmes et activités devant être financés au moyen de fonds supplémentaires.

8. Comme indiqué dans le rapport sur l'harmonisation de la présentation des budgets de l'UNICEF, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) (E/ICEF/1997/AB/L.3 et Add.1), l'UNICEF n'a pas, comme les autres institutions, de budget séparé pour les activités d'appui aux programmes. Une autre différence est que si certaines institutions sont essentiellement des organismes de financement, l'UNICEF travaille en coopération avec les gouvernements pour appuyer leurs programmes. L'UNICEF doit par conséquent supporter l'intégralité des frais généraux de fonctionnement et des dépenses de personnel représentés par l'appui à ces programmes, alors que certains autres organismes les répercutent sur l'agent d'exécution. Du fait de ces différences, il est difficile de comparer les taux de recouvrement des coûts appliqués par différentes institutions.

9. Comme les ressources sont gérées sur une base intégrée, l'UNICEF peut planifier et réaliser des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires à bien moindre frais et plus rapidement que s'il devait être mises en place des structures tout à fait distincte. Toutefois, il s'est posé la question du subventionnement croisé, c'est-à-dire de l'utilisation de fonds provenant de la masse commune des ressources pour couvrir, au titre de programmes financés au moyen de fonds supplémentaires, des coûts indirects comme les dépenses afférentes au recrutement du personnel, à l'achat de fournitures, à la comptabilité, à la gestion financière et à l'établissement des rapports à soumettre aux donateurs ainsi que les dépenses d'appui liées à la planification et à l'exécution des programmes. Telle a principalement été la raison de l'élaboration d'une politique de recouvrement des coûts.

#### A. Planification intégrée des programmes de pays

10. La planification des programmes de pays commence par une analyse de situation, c'est-à-dire par une analyse conjointe de la coopération passée et des priorités du gouvernement et de l'UNICEF, qui débouche sur l'identification, d'un commun accord, des problèmes prioritaires qui affectent les femmes et les enfants et qui appellent des mesures visant à y remédier.

11. Une fois les problèmes prioritaires identifiés, l'on définit les objectifs du programme de coopération et formule les stratégies générales à suivre. À ce stade, l'on peut d'ores et déjà examiner des budgets préliminaires et des sources de financement possibles. Comme la situation des différents pays varie beaucoup, ce processus n'est soumis à aucune règle fixe. L'ensemble du programme devant être financé au moyen aussi bien de la masse commune des ressources que des fonds supplémentaires est soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Lorsque le programme de pays a été approuvé par le Conseil, l'élément financé au moyen de la masse commune des ressources est immédiatement mis en route, tandis que l'élément devant être financé au moyen de fonds supplémentaires n'est entrepris que lorsque ceux-ci sont reçus.

#### B. Budget des dépenses d'appui et budget-programme

##### Budget des dépenses d'appui

12. La nécessité de doter les bureaux extérieurs d'une structure appropriée et les estimations des effectifs et de la classe personnelle de projets nécessaire par programme et par projet, sont analysées dans le cadre du plan de gestion des programmes de pays (PGPP). Le budget des dépenses d'appui est normalement élaboré sur la base d'un volume d'activités relativement uniforme. Si l'on prévoit des changements en ce qui concerne le montant des fonds supplémentaires escomptés, il en est tenu compte lors de la préparation du budget de l'exercice biennal et du PGPP, et le budget des services d'appui est ajusté en conséquence.

##### Budget-programme

13. Lorsque du personnel doit être recruté ou des dépenses directes et identifiables doivent être encourues, par exemple, au titre des frais de voyage ou d'acquisition d'ordinateurs pour le personnel des projets, pour la réalisation de projets financés au moyen de fonds supplémentaires, ces coûts sont inclus dans les propositions de projets qui sont soumises aux donateurs et

ne sont pas compris dans le calcul des montants à recouvrer. Les contrats du personnel des projets sont liés à la durée du financement au moyen de fonds supplémentaires. Dans certains cas, les dépenses afférentes aux services du personnel des projets sont réparties proportionnellement entre la masse commune des ressources et les fonds supplémentaires ou bien entre les différents donateurs qui participent au financement d'un projet. Souvent, divers donateurs ne financent qu'une partie, et par étapes, des projets financés par des fonds supplémentaires. De ce fait, des méthodes souples et des ajustements continus sont nécessaires étant donné que ce type de financement est continuellement renouvelé, supprimé et reconstitué au moyen de nouveaux fonds supplémentaires.

### III. TENDANCES DES RECETTES, DES DÉPENSES ET DU RECOUVREMENT DES DÉPENSES D'APPUI

14. L'on trouvera à l'annexe II l'état récapitulatif des recettes effectives pour la période 1982-1997, par source de financement. La proportion des recettes utilisées pour la réalisation de programmes financés au moyen de fonds supplémentaires est passée de 36 % en 1982 à 42 % en 1992 et est demeurée de l'ordre de 40 % de 1992 à 1997. Le tableau 1 ci-dessous illustre les recettes perçues au cours des quatre exercices biennaux 1992-1999.

15. Selon les projections établies dans le cadre du plan à moyen terme, les recettes provenant des fonds supplémentaires devraient représenter en 1998-1999 40 % environ du total des recettes. Simultanément, la part des contributions du secteur privé à la masse commune des ressources devrait se monter à 60 %, soit un niveau semblable à celui des contributions des gouvernements. La proportion des frais à recouvrer au titre de la gestion et de l'administration et des dépenses d'appui aux programmes est donc semblable qu'il s'agisse des contributions des gouvernements ou des contributions de sources privées.

Tableau 1

## Recettes par source

(En millions de dollars des États-Unis)

	1992-1993			1994-1995			1996-1997			1998-1999 (prévisions)		
	MC	FS	MC+FS Total	MC	FS	MC+FS Total	MC	FS	MC+FS Total	MC	FS	MC+FS Total
<u>Montant</u>												
Gouvernements	784	443	1 227	715	598	1 313	722	479	1 201	696	523	1 219
Secteur privé	238	247	485	274	312	586	313	272	585	367	249	616
Autres recettes	35	57	92	83	35	118	63	-3 <u>a/</u>	60	60	8	68
Total	1 057	747	1 804	1 072	945	2 017	1 098	748	1 846	1 123	780	1 903
<u>Pourcentage</u>												
Gouvernements	64	36	100	54	46	100	60	40	100	57	43	100
Secteur privé	49	51	100	47	53	100	54	46	100	60	40	100
Autres recettes	38	62	100	70	30	100	105	-5	100	88	12	100
Total	59	41	100	53	47	100	59	41	100	59	41	100

MC = masse commune des ressources

FS = fonds supplémentaires

a/ Y compris révisions à la baisse pour ajustements de change.

16. S'agissant des dépenses, l'on trouvera au tableau 2 une ventilation des dépenses au titre des programmes, de l'appui aux programmes et de la gestion et de l'administration, par source de financement, pour les quatre exercices biennaux 1992-1999. Ce tableau montre qu'en 1998-1999, 93 % des fonds supplémentaires devraient être imputés directement aux activités d'exécution des programmes, contre 59 % pour la masse commune des ressources, le taux actuel de recouvrement de 3 % devant être maintenu.



Tableau 2

Ventilation des dépenses, par source de financement et par catégorie d'activité

(En millions de dollars des États-Unis)

	1992-1993 <u>a/</u>			1994-1995 <u>a/</u>			1996-1997 <u>a/</u>			1998-1999 (prévisions)		
	MC	FS	MC+FS Total	MC	FS	MC+FS Total	MC	FS	MC+FS Total	MC	FS	MC+FS Total
<u>Dépenses</u>												
Exécution des programmes moins recouvrement des coûts	753	726	1 479	696	828	1 524	585	755	1 340	629	757	1 386
Appui aux programmes <u>b/</u>	221	19	240	237	29	266	279	38	317	301	37	338
Gestion et administration <u>b/</u>	272	15	187	190	24	214	154	20	174	146	18	164
Total	1 146	760	1 906	1 123	881	2 004	1 018	813	1 831	1 076	812	1 888
<u>Pourcentage (exécution des programmes et autres coûts)</u>												
Exécution des programmes moins recouvrement des coûts	66	94	78	62	94	76	58	93	73	59	93	73
Appui aux programmes <u>b/</u>	19	3	12	21	3	13	27	5	17	28	5	18
Gestion et administration <u>b/</u>	15	2	10	17	3	11	15	2	10	13	2	9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

MC = masse commune des ressources  
FS = fonds supplémentaires

a/ Pour qu'une comparaison soit possible sur la base de la définition adoptée en 1998-1999, le montant des dépenses afférentes à l'exécution et à l'appui des programmes a été ajustée. Les dépenses des bureaux régionaux et du siège 1992-1993 et 1994-1995 imputables aux fonds globaux ont été virées de l'exécution des programmes à l'appui aux programmes pour qu'une comparaison soit possible avec les chiffres de 1996-1997 et 1998-1999.

b/ Les montants recouverts au titre des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires ainsi que les revenus provenant du placement des fonds supplémentaires non décaissés ont été répartis entre les dépenses d'appui aux programmes et la gestion et l'administration.

17. Les montants recouverts au titre de l'exécution de programmes financés au moyen de fonds supplémentaires ont été de 19 millions, 31 millions, 27 millions et 32 millions de dollars (chiffres estimatifs) respectivement pour les quatre exercices biennaux. Les intérêts perçus sur le placement des fonds supplémentaires non décaissés ont été de 15 millions, 22 millions, 32 millions et 32 millions (chiffres estimatifs) respectivement pour les mêmes exercices. Ces sources de financement, réparties entre les dépenses d'appui aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires et la gestion et l'administration, se sont montées au total à 34 millions, 53 millions, 58 millions et 55 millions (chiffres estimatifs) pour les quatre exercices biennaux en question. Ces montants ont été répartis proportionnellement entre les activités d'appui aux programmes et la gestion et l'administration, comme indiqué au tableau 2. Si l'on inclut le revenu des placements, le taux de recouvrement appliqué serait de l'ordre de 7 % pour les exercices biennaux 1996-1997 et 1998-1999.

18. Le tableau 2 illustre l'augmentation progressive des dépenses d'appui aux programmes depuis 1992-1993. Cette augmentation reflète l'expansion des

/...

activités d'appui aux programmes réalisée en coopération non plus 138 mais 161 pays et territoires, ainsi que les modifications apportées au système d'imputations budgétaires. La masse commune des ressources a absorbé une proportion plus importante de l'augmentation des dépenses d'appui aux programmes. Cette augmentation est reflétée au tableau 2, qui montre que 19 %, 21 %, 27 % et 28 % (chiffres estimatifs) du total des dépenses couvertes au moyen de la masse commune des ressources ont été alloués aux dépenses d'appui aux programmes respectivement pendant les quatre exercices biennaux. Pendant la même période, le pourcentage des dépenses d'appui aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires est passé de 3 à 5 %.

#### IV. ANALYSE DES DÉPENSES D'APPUI AUX PROGRAMMES FINANCÉS AU MOYEN DE FONDS SUPPLÉMENTAIRES

19. Le Conseil d'administration a toujours insisté sur le fait que l'application d'un pourcentage simple et uniforme est préférable à une comptabilisation plus complexe et plus coûteuse des dépenses d'appui aux différents projets. C'est sur la base de ce principe qu'il est appliquée une méthodologie standard plutôt que d'essayer de prévoir la situation de tous les bureaux ou projets. Comme indiqué ci-dessous, les dépenses d'appui aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires sont estimées en deux catégories distinctes : les bureaux extérieurs de pays et de région et le siège.

##### A. Dépenses d'appui aux programmes des bureaux extérieurs

20. Le budget des activités d'appui aux programmes des bureaux de pays et de région peut être subdivisé en trois catégories de coûts, comme suit :

a) Coûts des activités d'appui technique, c'est-à-dire les coûts des programmes de base et des activités de plaidoyer de l'UNICEF dans un pays. Il s'agit généralement des dépenses de personnel afférentes aux postes de représentant, de l'administrateur de programmes, du fonctionnaire des communications et du personnel d'appui. Ces coûts se rapportent aux activités indispensables à la mise en route de tout programme de coopération. Les autres coûts directs liés à ces activités, comme ceux qui concernent les heures supplémentaires, le personnel temporaire, les services de consultants, les voyages en mission et le matériel informatique, sont également inclus dans cette catégorie. Les coûts des activités d'appui technique sont significatifs, car la plupart des fonctionnaires dont les services rentrent dans cette catégorie sont des administrateurs recrutés sur le plan international;

b) Dépenses d'appui opérationnel, c'est-à-dire le coût des activités opérationnelles à réaliser pour que l'UNICEF puisse s'acquitter comme il convient des tâches qu'il a été chargé de réaliser, conformément aux règles et réglementations applicables. Il s'agit notamment des dépenses de personnel liées aux postes des fonctionnaires qui s'occupent des opérations, des finances, de l'administration, des ressources humaines et de l'appui informatique. Les dépenses d'appui opérationnel comprennent également le coût des heures supplémentaires, des voyages en mission et du matériel informatique en rapport avec les activités d'appui opérationnel;

c) Les frais généraux de fonctionnement communs, c'est-à-dire les frais d'entretien et d'administration des bureaux de l'UNICEF, par exemple, loyer,

/...

services collectifs, télécommunications, matériel de bureau et dépenses à rembourser à l'Organisation des Nations Unies, qui sont des dépenses non directement imputables à des activités spécifiques.

21. Le tableau 3 ci-dessous illustre la décomposition estimative en ces trois catégories du budget d'appui aux programmes des bureaux de pays et des bureaux régionaux en 1998 et 1999.

Tableau 3

Décomposition du budget d'appui aux programmes des bureaux de pays  
et des bureaux régionaux pour 1998-1999

(En millions de dollars des États-Unis)

	Montant	Pourcentage imputable aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires	Dépenses d'appui aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires
<u>Budget d'appui aux programmes des bureaux de pays et des bureaux régionaux pour 1998 et 1999</u>			
Appui technique	134	0	0
Appui opérationnel	74	30	22
Frais généraux de fonctionnement communs	<u>62</u>	<u>40</u>	<u>25</u>
Total	<u>270</u>		<u>47</u>

22. La plupart des bureaux de pays ont un représentant, un coordonnateur de programmes (hors classe) et un fonctionnaire de l'information/des communications dont les postes représentent des coûts fixes, que le bureau en question réalise ou non des projets financés au moyen de fonds supplémentaires. Ces coûts ne sont donc pas pris en compte dans le calcul du taux de recouvrement.

23. Pour analyser les dépenses d'appui aux activités réalisées dans le domaine opérationnel, un pays de dimension moyenne est pris comme exemple dans l'étude de cas figurant à l'annexe III. Dans le cas d'un bureau de dimension moyenne, un fonctionnaire de la section des opérations supervise quatre domaines : finances, achats, personnel et administration générale. Les dépenses afférentes à ce fonctionnaire des opérations représentent le coût de base, quel que soit le volume du programme financé au moyen de fonds supplémentaires, même si des effectifs de la section des opérations varient en fonction du volume des activités réalisées. Dans les petits bureaux, la section des opérations ne comprend que deux postes, tandis qu'un bureau de dimension moyenne comme celui

/...

qui est décrit à l'annexe III comprend deux postes d'administrateur placés sous la direction du fonctionnaire des opérations, dont relèvent en outre neuf agents d'appui.

24. Comme indiqué dans l'étude de cas figurant à l'annexe III, ce bureau gère des ressources se montant au total à 15 millions de dollars, comme suit :

a) Soixante pour cent au titre de la masse commune des ressources (44 % pour le programme proprement dit et 16 % pour les activités d'appui financées au titre de la masse commune des ressources);

b) Quarante pour cent au titre du programme financé au moyen de fonds supplémentaires.

25. Comme l'illustre l'annexe III, on a estimé que près de 30 % des coûts de la section des opérations sont imputables aux activités financées au moyen de fonds supplémentaires. La part des frais généraux de fonctionnement commun imputable à ces activités est calculée sur la base de la proportion de 40 % dont il est question au paragraphe 24 b) ci-dessus.

26. Les dépenses des bureaux régionaux afférentes à l'appui aux bureaux de pays sont calculées sur la base des mêmes pourcentages, lesquels sont par conséquent appliqués aux chiffres globaux des bureaux de pays et des bureaux régionaux pour parvenir à un total global de 47 millions de dollars pour 1998-1999, comme indiqué au tableau 3.

B. Dépenses d'appui du siège concernant les programmes financés au moyen de fonds supplémentaires

27. Depuis que la présentation des budgets du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF a été harmonisée, toutes les divisions du siège sont classées selon qu'elles s'occupent de l'appui aux programmes ou de gestion et d'administration.

Appui aux programmes

28. Les principales tâches de ces divisions portent sur la mise au point et l'exécution des programmes de pays. À l'UNICEF, ce groupe comprend la Division des programmes, la Division des approvisionnements et le Bureau des programmes d'urgence. Aux dépenses de ces divisions, il y a lieu d'ajouter les coûts, non renouvelables, de la mise en place des systèmes nécessaires pour appuyer ces mêmes activités.

29. La Division des programmes et le Système de gestion des programmes (PROMS) sont considérés comme s'occupant d'activités de formulation des politiques et d'appui aux programmes, c'est-à-dire d'activités de base qui devraient être exécutées sans égard à la question de savoir si des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires doivent être réalisés ou non. Les coûts de ces activités ne sont donc pas pris en compte dans l'analyse des taux de recouvrement.

30. Le volume de travail de la Division des approvisionnements dépend du volume des demandes d'achat de fournitures destinées à l'exécution de programmes financés au moyen de fonds supplémentaires. Le Bureau des programmes d'urgence,

/...

qui s'occupe de la formulation des politiques et de la coordination des secours d'urgence, voit sa charge de travail influencée aussi par le volume des activités financées au moyen de fonds supplémentaires. Il est donc tenu compte des dépenses de ces deux divisions pour le calcul des taux de recouvrement.

#### Gestion et administration

31. Certaines divisions s'occupent d'activités et de processus qui tendent à promouvoir l'identité, la mission et l'efficacité de l'UNICEF. La Direction exécutive et la formulation des politiques sont deux exemples d'activités de gestion au niveau de l'organisation qui doivent être menées à bien que des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires existent ou non. Les dépenses de la division qui s'occupe de ce type d'activités ne sont pas prises en compte dans le calcul des coûts à recouvrer.

32. Certaines fonctions administratives sont de nature variable et dépendent du montant des ressources confiées à l'UNICEF et du volume des activités réalisées. Ces tâches sont exécutées par la Division de la gestion financière et administrative, la Division des ressources humaines et le Bureau de financement des programmes. Le coût de la gestion des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires est estimé pour ces divisions.

#### Principes fondamentaux

33. Il n'existe au siège de l'UNICEF aucune structure créée spécialement pour gérer les projets financés au moyen de fonds supplémentaires. Les services nécessaires pour s'acquitter des tâches correspondantes existent au siège :

a) Les méthodes de gestion des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires et l'appui à fournir à ces programmes sont les mêmes que dans le cas de ceux financés au titre de la masse commune des ressources. La seule exception est celle du Bureau du financement des programmes, pour lequel les processus à suivre dans le premier cas sont différents et plus longs, élément qui est reflété dans l'indicateur du volume de travail;

b) Comme les moyens organisationnels requis sont en place, il n'est pas procédé à une imputation différente des coûts indirects des activités de gestion des divisions ou de gestion exécutive dans le cas des divisions qui participent à l'administration des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires.

34. L'on trouvera à l'annexe IV une analyse des dépenses d'appui des divisions du siège aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires. Les indicateurs et les données retenues ont été sélectionnés pour leur simplicité et leur adaptabilité. En bref, cette annexe montre que les dépenses d'appui sont celles indiquées au tableau 4 ci-dessous :

Tableau 4

Résumé des dépenses d'appui du siège aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires

(En millions de dollars des États-Unis)

	Budget total : 1998-1999	Dépenses d'appui aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires
<u>Appui aux programmes</u>		
Division des approvisionnements	32,1	7,0
Bureau des programmes d'urgence	6,5	6,4
<u>Gestion et administration</u>		
DGAF	23,7	7,0
Division des ressources humaines	15,1	1,0
Bureau de financement des programmes	<u>5,7</u>	<u>3,4</u>
Total	<u>83,1</u>	<u>24,8</u>

DGAF = Division de la gestion administrative et financière

35. Les dépenses du siège au titre de l'appui aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires sont estimées à 25 millions de dollars pour l'exercice biennal 1998-1999.

C. Total des coûts recouverts au titre des programmes de l'UNICEF financés au moyen de fonds supplémentaires

36. Sur la base des tableaux 3 et 4 ci-dessus, le montant total des dépenses d'appui encourues par les bureaux extérieurs et le siège pour l'exécution de projets financés au moyen de fonds supplémentaires en 1998-1999 est estimé à 47 millions et 27 millions de dollars respectivement, montants qui devraient pouvoir être couverts au moyen du revenu des placements plus un recouvrement de 5 % des fonds supplémentaires, comme indiqué au tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5

Dépenses d'appui indirectes aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires, 1998-1999

(En millions de dollars des États-Unis)

	Dépenses d'appui aux programmes des bureaux extérieurs	Dépenses d'appui aux programmes et dépenses de gestion et d'administration du siège	Total
1. Dépenses d'appui indirectes aux programmes financés au moyen de FS	47	25	72
2. Moins revenu des placements de soldes liquides de FS	<u>7</u>	<u>25</u>	<u>32</u>
3. Solde à recouvrer (ligne 1 moins ligne 2)	<u>40</u>	<u>0</u>	<u>40</u>
4. Total des dépenses couvertes par des FS	757		
5. Pourcentage (ligne 3 divisée par la ligne 4)	5 %		

FS = fonds supplémentaires

37. Comme aucune structure distincte n'a été mise en place pour s'occuper des activités financées au moyen de fonds supplémentaires, les fonctionnaires des services d'appui aux programmes s'occupent également de ce type d'activités. Dans les situations ci-après, néanmoins, des services d'appui ou de gestion distincts sont à prévoir :

a) Les accords de contribution de fonds supplémentaires qui exigent la mise en place d'un système et de procédures supplémentaires; certains accords prévoient la fourniture de services d'experts, la réalisation de recherches et la présentation de rapports spéciaux pour lesquels les capacités existantes ne suffisent pas et qui exigent des moyens ou des compétences supplémentaires;

b) Le versement soudain de fonds supplémentaires importants qui dépassent la capacité d'exécution prévue.

38. Dans le premier cas, si le Directeur général décide d'accepter les fonds, un pourcentage de recouvrement plus élevé peut être négocié dans chaque cas particulier. Dans le second, situation généralement temporaire qui survient dans l'intervalle dans la préparation du budget de deux exercices biennaux, les

/...

activités à réaliser et leurs coûts ne peuvent pas être absorbés dans les limites du budget des activités d'appui approuvé. Une partie des coûts correspondants devrait être réimputée aux fonds supplémentaires pour couvrir le surcroît de dépenses d'appui aux programmes. Une fois les projets achevés, les activités supplémentaires et le surcroît de coûts disparaîtront également.

#### V. RÉSUMÉ ET RECOMMANDATION

39. La méthode de calcul du taux de recouvrement est étroitement liée au principe qui sous-tend la politique de financement au moyen de fonds supplémentaires, telle qu'elle est exposée dans la décision 1998/11 du Conseil d'administration (E/ICEF/1988/13, par. A) :

«L'effort de collecte de fonds de l'UNICEF devrait continuer de porter principalement sur l'accroissement des contributions versées à la masse commune des ressources. Il faudrait, parallèlement, s'efforcer de recueillir des fonds supplémentaires, qui représentent un appoint financier important. Le fait d'encourager le financement supplémentaire a pour but de développer et de renforcer la capacité de l'UNICEF en matière de coopération au titre des programmes dans le cadre des politiques et procédures existantes.»

40. À la lumière de l'analyse et des conclusions qui précèdent, le Directeur général recommande au Conseil d'administration d'adopter le projet de décision ci-après :

##### Le Conseil d'administration

##### Décide que :

a) Comme pour le budget des services d'appui pour l'exercice biennal 1998-1999, il sera établi un budget global des services d'appui englobant les coûts des services d'appui aux programmes et des services de gestion et d'administration afférents aux activités financées aussi bien au moyen de la masse commune des ressources que des fonds supplémentaires;

b) Le revenu des placements des soldes de fonds supplémentaires liquides continuera d'être un élément des recettes accessoires au titre de la masse commune des ressources;

c) La méthode décrite aux paragraphes 20 à 35 du document E/ICEF/1998/AB/L.6 sera utilisée pour calculer les coûts des services d'appui et des services de gestion et d'administration afférents aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires; les dépenses d'appui seront financées en partie au moyen du revenu des placements de soldes liquides de fonds supplémentaires; le reste sera couvert par application d'un taux de recouvrement d'un pourcentage déterminé applicable à toutes les contributions de fonds supplémentaires. Cette méthode ne pourra être modifiée qu'avec l'assentiment préalable du Conseil d'administration;

d) Tous les programmes financés au moyen de fonds supplémentaires comporteront une rubrique budgétaire distincte pour les «dépenses indirectes d'appui aux programmes» représentant l'équivalent des montants effectivement

/...



recouvrés par application du taux de recouvrement approuvé; cette rubrique sera en sus de la rubrique des dépenses directes, comme les dépenses au personnel des projets et frais de voyage et d'acquisition de matériel informatique connexes, qui continueront d'être incluses dans le budget de chaque programme. Le taux de recouvrement s'appliquera aux dépenses effectivement encourues au titre d'un programme financé au moyen de fonds supplémentaires pendant un exercice budgétaire déterminé;

e) Les dépenses encourues au titre du budget des services d'appui de 1999 seront couvertes par application d'un taux de recouvrement de 5 %, comme expliqué au paragraphe 36 du document E/ICEF/1998/AB/L.6, selon les modalités décrites aux alinéas a) à d) ci-dessus;

f) Ce taux sera appliqué à tous les nouveaux accords signés après que le Conseil d'administration aura approuvé la politique révisée. Une analyse détaillée des taux de recouvrement figurera dans le projet de budget des services d'appui des exercices biennaux à venir. Ce taux ne pourra être modifié qu'avec l'assentiment préalable du Conseil d'administration;

g) Dans le cas où des services experts ou des recherches supplémentaires ou d'autres rapports aux donateurs seraient nécessaires, il sera négocié dans chaque cas particulier des taux de recouvrement plus élevés afin de couvrir le surcroît de coûts entraîné par la mise en place de capacité, de procédures et de systèmes additionnels;

h) Dans les cas où le versement de fonds supplémentaires importants dépassant les capacités d'exécution prévues exige la mise en place de moyens supplémentaires pour l'appui aux programmes, comme décrit au paragraphe 37 du document E/ICEF/1998/AB/L.6, une partie des montants recouvrés sera mise à la disposition des bureaux extérieurs de la Division des approvisionnements pour leur permettre de couvrir le surcroît de coûts des services d'appui aux programmes financés au moyen de fonds supplémentaires.

Annexe I

HISTORIQUE DES PRINCIPALES DÉCISIONS CONCERNANT LA POLITIQUE DE  
RECouvreMENT DE L'UNICEF

1. En 1986, le Directeur général a soumis au Conseil d'administration un rapport d'ensemble sur les fonds supplémentaires (E/ICEF/1986/L.2). Dans sa décision 1986/9 (E/ICEF/1986/12), le Conseil a défini avec plus de précision la nature des postes et des frais généraux devant être financés par application du taux de recouvrement et a décidé qu'il faudrait imputer aux projets financés au moyen de fonds supplémentaires le coût des services du personnel du siège s'occupant exclusivement de l'administration des fonds supplémentaires ainsi que les coûts connexes, comme suit :

a) Frais de voyage et indemnités journalières de subsistance afférents aux missions du personnel de base lorsque celles-ci ont pour but de préparer, de suivre et d'évaluer des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires;

b) Une part proportionnelle des frais généraux de fonctionnement des bureaux extérieurs qui administrent des programmes financés au moyen de fonds supplémentaires.

2. Dans la même décision, le Conseil a décidé que le coût proportionnel des services des autres fonctionnaires de base participant à l'administration de programmes financés au moyen de fonds supplémentaires continuerait d'être imputé au budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes en général. Enfin, le Conseil a reconfirmé que l'on devrait continuer à porter les intérêts perçus sur les placements de fonds supplémentaires liquides aux crédits de la masse commune des ressources pour compenser d'autres coûts indirects dont l'identification précise serait difficile et très onéreuse. Cela a été confirmé à nouveau dans le Règlement financier et les Règles de gestion financière de l'UNICEF, qui ont été modifiées par le Conseil d'administration dans sa décision 1987/13 (E/ICEF/1987/11).

3. Dans sa décision 1987/9 (E/ICEF/1987/11), le Conseil d'administration a pris note de la méthode de mise au point par le Secrétariat pour inscrire une partie des frais généraux de fonctionnement au budget des projets financés par des fonds supplémentaires, telle qu'elle était expliquée aux paragraphes 32 à 37 du budget (E/ICEF/1987/AB/L.1). Le Conseil a décidé en outre que le taux de recouvrement devrait être de 6 % et que celui-ci devrait être indiqué en tant que poste budgétaire distinct dans les projets qui étaient présentés aux donateurs en vue d'un financement au moyen de fonds supplémentaires, ce taux ne devant pas être modifié sans l'approbation préalable du Conseil.

4. Le Conseil a accepté la recommandation du Secrétariat tendant à ce que le taux de recouvrement ne soit pas appliqué aux budgets des programmes d'urgence et que les contributions provenant des comités nationaux pour l'UNICEF et des organisations non gouvernementales (ONG) en soient exemptes de manière à pouvoir continuer à mobiliser le plus large appui possible du public en faveur des activités de l'UNICEF. Les pays hôtes étaient également exemptés du système de recouvrement sur le financement de leurs propres programmes.

/...

5. Enfin, le Conseil d'administration a décidé qu'aucun poste ne pourrait être ajouté à cette catégorie sans son approbation préalable et que des tableaux énumérant tous les postes du siège financés au titre des projets devraient désormais figurer dans les projets de budget des dépenses d'administration et d'appui aux programmes de tous les exercices biennaux à venir.

6. En 1991, à la lumière des enseignements tirés de l'application pendant quatre ans de la politique de recouvrement des coûts, le Conseil, dans sa décision 1991/29 (E/ICEF/1991/15), a prié le Directeur général d'étudier l'adéquation du taux de recouvrement de 6 %.

7. Après avoir examiné le rapport du Directeur général sur la politique de recouvrement des coûts appliquée par l'UNICEF (E/ICEF/1992/AB/L.8), le Conseil d'administration, en 1992, a relevé que l'UNICEF appliquait intégralement le taux de recouvrement de 6 % à pratiquement toutes les contributions qui n'en étaient pas exemptées mais que la nature des contributions de fonds supplémentaires avait changé. Depuis 1990, les contributions versées par les gouvernements sous forme de fonds supplémentaires pour la réalisation de programmes d'urgence avaient notablement augmenté tandis que, parallèlement, le financement destiné à des programmes autres que d'urgence avait relativement diminué. La part relative des contributions pour des opérations d'urgence et d'autres types d'opérations ayant évolué, seules les opérations autres que d'urgence étant soumises à l'application du régime de recouvrement des coûts, les montants recouvrés ne suffisaient qu'à couvrir les frais généraux désignés des programmes autres que d'urgence financés au moyen de fonds supplémentaires.

8. En 1992, le Conseil d'administration a décidé, à titre provisoire, de maintenir le principe consistant à imputer un taux de recouvrement de 6 % sur les budgets de tous les programmes financés par les fonds supplémentaires qui ne relevaient pas d'opérations d'urgence, et que ce taux serait également imputé à tous les programmes d'urgence financés par des fonds supplémentaires, à la seule exception de ceux qui étaient financés par les comités nationaux, les ONG et les gouvernements bénéficiaires finançant leurs propres programmes.

9. À la session de 1992 du Conseil, pendant l'examen des taux de recouvrement, nombre de délégations ont exprimé le désir de voir entreprendre une analyse approfondie de la question pour que d'autres méthodes puissent être envisagées. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a également noté «l'augmentation considérable des frais d'administration, de personnel et de fonctionnement liés aux programmes financés par des fonds supplémentaires ces dernières années» et a considéré qu'il fallait «d'urgence étendre le principe du prélèvement pour que l'UNICEF puisse financer les postes dont le coût est réparti entre tous les projets imputés sur les fonds supplémentaires et faire face aux frais généraux qu'entraîne pour les bureaux extérieurs l'exécution de ces programmes» (E/ICEF/1992/AB/L.18, par. 55).

10. En outre, le Comité consultatif a émis l'opinion «qu'un grand nombre de postes de projet au siège sont en fait des postes d'appui aux projets dont le coût devrait être imputé sur le budget d'administration et d'appui aux programmes», poursuivant en disant que «la procédure actuelle, en particulier le classement comme postes de projet des postes financés par prélèvement de 6 % sur les fonds supplémentaires mais dont les titulaires exécutent des fonctions

essentielles, conduit à sous-estimer les dépenses effectives d'administration et d'appui aux programmes de l'UNICEF» (E/ICEF/1992/AB/L.18, par. 30).

11. En 1994, sur la base des recommandations présentées par le Directeur général (E/ICEF/1994/AB/L.2), le Conseil d'administration a, dans sa décision 1994/R.3/5 (E/ICEF/1994/13/Rev.1), décidé que le taux de prélèvement de 3 % alors appliqué le serait à titre provisoire jusqu'à ce que la question soit examinée plus avant en 1999. Plusieurs modifications de procédure ont été apportées à la politique de recouvrement de 6 % précédemment appliquée. Le taux de recouvrement de 3 % serait appliqué à tous les projets financés au moyen de fonds supplémentaires et servirait à couvrir les dépenses d'appui aux programmes des bureaux extérieurs. Enfin, tous les postes du siège imputés précédemment sur les fonds prélevés seraient imputés au budget d'administration et d'appui aux programmes sans toutefois de modification du statut contractuel de leurs titulaires.

12. À sa troisième session ordinaire de 1995, le Conseil d'administration a approuvé le budget d'administration et d'appui aux programmes des bureaux extérieurs pour l'exercice biennal 1996-1997 (décision 1995/31, E/ICEF/1995/9/Rev.1). Dans ce budget, les frais généraux de fonctionnement sont exprimés en termes de coûts nets, après déduction des montants estimatifs correspondante au recouvrement de 3 % sur les dépenses devant être couvertes au moyen de fonds supplémentaires en 1996-1997.

13. À sa deuxième session ordinaire de 1996, le Conseil a approuvé le premier budget intégré du siège et des bureaux régionaux pour 1996-1997 (décisions 1996/10-1996/13, E/ICEF/1996/12/Rev.1). Dans ce budget, tous les postes précédemment financés au moyen des fonds recouvrés ont été inclus dans le budget de l'appui aux programmes et financés au moyen de la masse commune des ressources. Les recettes représentées par les intérêts perçus sur le placement des soldes liquides de fonds supplémentaires continuent d'être versées à la masse commune des ressources.

14. À sa première session ordinaire de 1998, dans sa décision 1998/2, le Conseil d'administration a approuvé le budget d'appui aux programmes pour l'exercice biennal 1998 et 1999 (E/ICEF/1998/6 (première partie)). Les montants recouvrés au titre de l'application du taux de 3 % ont été portés au crédit du budget exprimé en termes bruts, ce qui a réduit le montant du budget d'appui aux programmes devant être financé au titre de la masse commune des ressources. À cette occasion, le Directeur général a également demandé au Conseil d'examiner la politique de recouvrement à sa deuxième session ordinaire de 1998.

Annexe II

RECETTES DE L'UNICEF, 1982-1997

(En millions de dollars des États-Unis)

	Chiffres effectifs										
	1982	1984	1986	1988	1990	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<u>Recettes</u>											
Masse commune des ressources	243	223	296	437	531	548	509	535	537	551	547
Fonds supplémentaires											
Programmes ordinaires	85	82	127	235	233	186	187	257	311	287	243
Programmes d'urgence	50	27	32	39	57	204	170	214	163	106	112
Total partiel	135	109	159	274	290	390	357	471	474	393	355
Total des recettes	378	332	455	711	821	938	866	1 006	1 011	944	902
% des recettes provenant de FS	36	33	35	39	35	42	41	47	47	42	39

FS = fonds supplémentaires

Annexe III

## ANALYSE DES COÛTS DES ACTIVITÉS D'UN BUREAU TYPE

Résumé	1998-1999		
Programme de pays			
Programme biennal (masse commune des ressources)	6 640 000	52,5 %	44,2 %
Programme biennal (fonds supplémentaires)	6 000 000	47,5 %	40,0 %
Total	12 640 000	100,0 %	
Budget des services d'appui	2 370 000		15,8 %
	15 010 000		100,0 %
Pourcentage du budget des services d'appui par rapport au programme total		18,8 %	

Analyse des coûts imputés au budget des services d'appui	Nombre de postes				
	Total	AI	AN	SG	Total
Appui technique	930 000	2	1	1	4
Appui opérationnel	759 000	1	2	9	12
Frais généraux de fonctionnement commun	681 000				
Budget des services d'appui	2 370 000				
Section de l'appui opérationnel					
1 P-4 fonctionnaire des opérations	301 000				
1 ANB comptable	52 000				
1 commis aux finances/à la comptabilité	23 000				
1 assistant aux finances	29 000				
1 assistant au traitement informatique des données	40 000				
Total partiel, gestion financière	144 000				
1 ANB fonctionnaire d'administration/du personnel	52 000				
1 assistant à l'administration du personnel	40 000				
1 commis aux voyages	23 000				
1 opérateur télex	11 000				
1 réceptionniste	11 000				
2 chauffeurs	22 000				
Total partiel, administration/personnel	159 000				
Total, postes de la Section des opérations	604 000				
Autres dépenses de personnel de la Section des opérations	21 000				
Voyages en mission	34 000				
Fournitures et matériel	100 000				
Total partiel, opérations	155 000				
Total, dépenses d'appui opérationnel	759 000				

MC = masse commune des ressources  
SG = services généraux  
AI = administrateur international  
ANB = administrateur national de classe (2)  
AN = administrateur national  
FS = fonds supplémentaires

Analyse des activités de la Section des opérations		Superviseur			Unités			Total		
		% des activités	301 000 MC	FS	% des activités	MC	FS	Total	MC	FS
Gestion financière	% de répartition	25,00	100,00	0,00	100,00	52,53	47,47			
	Montant	75 250	75 250	0	144 000	75 646	68 354	219 250	150 896	68 354
Approvisionnements et logistique	% de répartition	15,00	30,00	70,00	100,00	30,00	70,00			
	Montant	45 150	13 545	31 605				45 150	13 545	31 605
Administration du personnel	% de répartition	30,00	100,00	0,00	100,00	52,53	47,47			
	Montant	90 300	90 300	0	159 000	83 525	75 475	249 300	173 825	75 475
Administration	% de répartition	30,00	100,00	0,00						
	Montant	90 300	90 300	0						
Total, postes de la Section des opérations		301 000	269 395	31 605	303 000	159 171	143 829	604 000	428 566	175 434
									70,95	29,05
	Autres coûts							155 000	109 980	45 020
Total des coûts de la Section des opérations								759 000	538 546	220 454
									70,95	29,05

Annexe IV

## DÉPENSES D'APPUI DU SIÈGE AUX PROGRAMMES FINANCÉS PAR DES FONDS SUPPLÉMENTAIRES

Définitions utilisées dans le modèle de recouvrement :

Centre de coût	Plus bas niveau de l'analyse des coûts aux fins du recouvrement — correspondant à l'unité budgétaire la plus basse
• Coût fixe	• Les activités de l'unité ne sont pas influencées par les programmes financés par des fonds supplémentaires
• Coût variable	• Les activités de l'unité sont influencées par les programmes financés au moyen de fonds supplémentaires
Origine du coût	Indicateur d'activités ou de volume de travail utilisé dans le modèle comme principal élément déterminant des coûts variables

Aperçu du modèle de recouvrement :

Étape 1	Identification des unités dont la charge de travail est influencée par les programmes financés par des fonds supplémentaires.
Étape 2	Identification pour chaque unité de l'origine des coûts des principaux processus.
Étape 3	Calcul du pourcentage représenté pour chaque origine de coût des activités liées aux programmes financés par des fonds supplémentaires.
Étape 4	Application du pourcentage aux coûts de l'unité pour estimer le coût des activités financées par des fonds supplémentaires.
Étape 5	Addition du coût de toutes les activités du siège financées au moyen de fonds supplémentaires.

Postes de l'UNICEF : données budgétaires 1998-1999

Postes gérés par la Division des ressources humaines à New York :	Postes	Pourcentage
Total	1 422	90
Postes imputés aux programmes financés par des fonds supplémentaires	153	10
	1 575	100

Commandes de la Division des approvisionnements : données effectives de 1997

Valeurs en millions de dollars des États-Unis

Source de financement	Valeur des commandes		Nombre de commandes	
Masse commune des ressources	64,5	21 %	10 936	39 %
Fonds supplémentaires	153,5	49 %	13 638	48 %
Services d'achat et autres	94,1	30 %	3 685	13 %
Total	312,1	100 %	28 259	100 %

Bureau de financement des programmes : données effectives 1996-1997

Valeurs en millions de dollars des États-Unis

Sources des recettes provenant des gouvernements	Valeur	Pondération en fonction du volume de travail	Valeur pondérée	
Masse commune des ressources	721	1	721	23 %
Fonds supplémentaires	479	5	2 395	77 %
Total	1 200		3 116	100 %

Bureau des programmes d'urgence : données effectives 1996-1997

Valeurs en millions de dollars des États-Unis

	Valeur	Pourcentage
Programmes d'urgence financés par les fonds supplémentaires	218	98
Programmes d'urgence financés par la masse commune des ressources	5	2
Total	223	100

Annexe IV (suite)

Division	Origines des coûts	Pourcentage d'imputation des coûts
Division des approvisionnements	Nombre de commandes	% de commandes financées par des fonds supplémentaires 48 %
Bureau des programmes d'urgence	Financement de programmes d'urgence	% des programmes d'urgence financés par des fonds supplémentaires 98 %
Division de la gestion financière et administrative	Montant des ressources gérées	% de fonds supplémentaires 40 %
Division des ressources humaines	Nombre de postes gérés	% des postes financés par des fonds supplémentaires 10 %
Bureau de financement des programmes	Contributions des gouvernements	% pondéré des recettes supplémentaires 77 %

Appui aux programmes

Division des approvisionnement	Budget des services d'appui 1998-1999 (en millions de dollars E.-U.)	Centre de coûts			Coûts des activités financées par des FS (millions de dollars E.-U.)
		fixe	variable	imputation	
Administration et appui aux systèmes	17,6	x			
Centre technique et assurance qualité	6,2		x	48 %	3,0
Services d'appui au client	2,4		x	48 %	1,2
Entreposage et logistique	5,9		x	48 %	2,9
					7,0 22 %
Bureau des programmes d'urgence					
New York	5,2		x	98 %	5,1
Genève	1,3		x	98 %	1,3
	6,5				6,4 98 %

Gestion et administration

## Division de la gestion financière et administrative

Administration	6,3	x			
Sections de la comptabilité, des finances et du budget	17,4		x	40 %	7,0
	23,7				7,0 29 %

## Division des ressources humaines

Administration et divers	4,5	x			
Gestion des ressources humaines et orientation des carrières	10,6		x	10 %	1,0
	15,1				1,0 7 %

## Bureau de financement des programmes

Administration	1,2	x			
Unités de collecte des fonds et de suivi	4,5		x	77 %	3,4
	5,7				3,4 60 %
Total général	83,1				24,8 30 %

-----