

16 mai 2007  
Français  
Original: Anglais

**Organisation des Nations Unies pour le développement/  
Fonds des Nations Unies pour la population**  
Conseil d'administration  
**Session annuelle de 2007**  
11-22 juin 2007  
Point 19 de l'ordre du jour provisoire

**Fonds des Nations Unies pour l'enfance**  
Conseil d'administration  
**Session annuelle de 2007**  
4-8 juin 2007  
Point 11 de l'ordre du jour provisoire

**Budgétisation axée sur les résultats pour les budgets d'appuis biennaux du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population**

**Table des matières**

	<i>Paragraphs</i>	<i>Page</i>
<b>Première partie</b>		
Description de l'approche proposée de budgétisation axée sur les résultats pour le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Programme des Nations Unies pour le développement et le Fonds des Nations Unies pour la population	1 – 42	
I. Passage à un système de budgétisation axée sur les résultats	1 – 27	
A. Généralité et introduction	1 – 6	
B. Principales considérations	7 – 14	
C. Principaux éléments de la nouvelle approche	15 – 27	
II. Ce que comprendra le nouveau budget d'appui biennal	28 – 42	
A. Généralités	28 – 31	
B. Description du projet de budget tel qu'il figure dans le modèle	32 – 38	
C. Autres considérations	39 – 42	

**Deuxième partie**  
Modèle de budget

## Première partie

### Description de l'approche proposée de budgétisation axée sur les résultats pour le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Programme des Nations Unies pour le développement et le Fonds des Nations Unies pour la population

#### I. Passage à un système de budgétisation axée sur les résultats

##### A. Généralités et introduction

1. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) présentent leurs budgets d'appui biennaux sous un format harmonisé depuis 1999. Ces organismes (et le système des Nations Unies dans son ensemble) s'efforcent d'opérer la transition vers une budgétisation axée sur les résultats : des crédits sont demandés et alloués en fonction des résultats à atteindre et non en fonction de catégories de moyens ou d'objectifs stratégiques généraux. Tous ces organismes gèrent leurs ressources en fonction des résultats escomptés pour les programmes et stratégies décrits dans leurs plans stratégiques quadriennaux. Les budgets d'appui des organismes sont impulsés par les plans stratégiques car les résultats de gestion sont essentiels à la réalisation des résultats au niveau des programmes.

2. L'introduction de la budgétisation axée sur les résultats dans ces trois organismes fait partie d'un processus plus général portant sur l'ensemble du système des Nations Unies. Les raisons de l'introduction de ce format de budgétisation sont triples : a) elle s'inscrit dans le cadre du programme de réformes du Secrétaire général qui visent à accroître la transparence, l'efficacité et les responsabilités des organismes du système des Nations Unies ; b) elle constitue un outil essentiel qui contribue à promouvoir le processus de passage à la gestion axée sur les résultats et c) elle satisfait l'exigence accrue de responsabilité dans l'utilisation des ressources de la part du public.

3. Dans le cadre plus large du système des Nations Unies, le Comité de haut niveau sur la gestion a demandé en 2004 un document thématique pour mettre en oeuvre la budgétisation axée sur les résultats dans le système des Nations Unies. Les trois organismes ont été le fer de lance de la formulation de ce document qui a été approuvé par le Comité en 2005 et qui a servi de point de départ conceptuel et méthodologique à l'élaboration du présent document. En se fondant sur le document thématique du Comité, la budgétisation axée sur les résultats (RBB) est définie, pour les budgets d'appuis biennaux du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, comme étant un processus de budgétisation dans lequel des crédits sont demandés en vue d'atteindre certains résultats qui sont justifiés au moyen d'indicateurs, notamment d'indicateurs de référence et de cibles à atteindre, présentés par fonctions principales.

4. L'introduction de la budgétisation axée sur les résultats est également conforme aux recommandations du Comité consultatif sur les questions administratives et budgétaires et des conseils d'administration respectifs des organismes comme décrit ci-après :

a) Le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP s'est félicité, dans sa décision 2005/33 sur l'ouverture de crédits pour l'exercice biennal 2006-2007, de la décision du PNUD de présenter un budget d'appui biennal axé les résultats pour 2008-2009 qui est harmonisé avec ceux du FNUAP et de l'UNICEF ;

b) Pour le FNUAP, le Comité consultatif a recommandé la mise en oeuvre de la budgétisation axée sur les résultats en mettant à profit les enseignements engrangés par d'autres entités des Nations Unies et les savoirs du Département de la gestion et du Département des opérations de maintien de la paix (DP/FPA/2005/14) ;

c) Dans sa décision 2006/2 sur le budget d'appui biennal pour l'exercice 2006-2007 (E/ICEF/2006/AB/L.1), le Conseil d'administration de l'UNICEF accueille avec satisfaction les améliorations continues apportées à la gestion axée sur les résultats et il demande instamment à la Directrice exécutive d'accorder une priorité élevée à la mise en oeuvre de la budgétisation axée sur les résultats pour l'exercice biennal 2008-2009.

5. Le budget d'appui biennal représente le plan de fonctionnement ou de gestion qui permet d'assurer la mise en oeuvre et l'appui du plan stratégique. Les organismes envisagent d'élaborer et de présenter à leurs conseils d'administration respectifs leurs budgets d'appui biennaux pour l'exercice biennal 2008-2009 en appliquant dans la mesure du possible les principes de la budgétisation axée sur les résultats. La transition à cet égard sera progressive : il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que la nouvelle approche soit mise en oeuvre de façon parfaite en 2008-2009. À mesure que les enseignements sont tirés du premier exercice biennal, des améliorations continues seront apportées à la budgétisation et à la gestion axées sur les résultats. Du fait que le plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF ne se termine qu'en 2009, deux ans après les plans stratégiques du PNUD et du FNUAP, la transition pour l'UNICEF vers la budgétisation axée sur les résultats sera plus progressive. Par ailleurs, l'évolution de la situation, comme par exemple la nécessité de mettre en oeuvre en 2010 les normes comptables internationales du secteur public et la réforme de l'Organisation des Nations Unies qui est en cours, montre clairement que les améliorations apportées à la budgétisation axée sur les résultats se poursuivront au cours de plusieurs exercices biennaux.

6. Les organismes ont collaboré au cours des trois dernières années à l'établissement d'un consensus sur les concepts, les approches et la terminologie concernant cette nouvelle méthode de demandes de crédits. L'année écoulée a été consacrée à l'élaboration des éléments d'une approche harmonisée de budgétisation axée sur les résultats pour les budgets d'appui des trois organismes. Le présent rapport résulte de cette collaboration et comprend : a) la description et l'examen des conclusions auxquelles sont parvenus les trois organismes sur l'approche harmonisée de la budgétisation axée sur les résultats ; et b) le modèle du format et de la structure d'un budget axé sur les résultats que les organismes se proposent d'utiliser pour élaborer leurs demandes futures de crédits à leurs conseils d'administration respectifs.

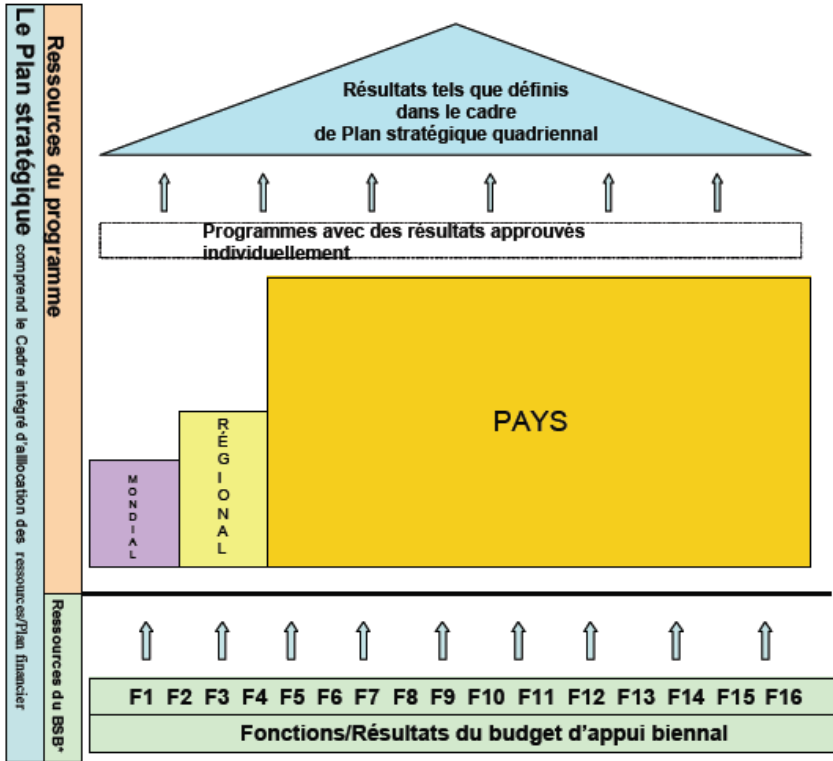
## B. Principales considérations

7. L'adoption de la budgétisation axée sur les résultats entraîne des modifications dans la structure et la présentation du budget. En d'autres termes, les crédits seront demandés et alloués en fonction des résultats escomptés. L'élément principal de la présentation est désormais le coût du résultat et non le coût des moyens spécifiques alloués à une activité ou une organisation. La budgétisation axée sur les résultats doit être un outil pour les administrateurs ; en d'autres termes elle doit leur faciliter l'élaboration du budget car elle établit un rapport entre ce qui doit être accompli et le coût des activités nécessaires à cette fin, et elle guide donc le suivi des progrès dans l'accomplissement des résultats. Les administrateurs et les experts du budget doivent déterminer les moyens nécessaires pour parvenir aux résultats prescrits ; les administrateurs sont alors tenus d'obtenir ces résultats avec les ressources qu'ils ont demandées et qu'ils ont reçues. Les administrateurs et les parties prenantes doivent porter leur attention, non plus sur le nombre de personnels de certaines classes qui seront affectés à une activité mais sur le coût de la réussite de cette activité. Ce concept suppose implicitement que si l'obligation de résultat est imposée aux administrateurs ils doivent pouvoir disposer d'une certaine souplesse dans la modification des moyens en vue d'obtenir les résultats escomptés. Il existe certes des limites à la souplesse qui peut être accordée au sein de toute entité du secteur public, qu'elle soit nationale ou internationale, mais un certain degré de confiance doit être établi entre l'organisation et les parties prenantes pour qu'une souplesse raisonnable puisse être possible. Les facteurs clés d'un système efficace de gestion et de budgétisation axées sur les résultats sont des cadres performants de gestion du comportement professionnel et des responsabilités ainsi que des systèmes d'information (planification des ressources) qui recueillent les données nécessaires permettant de gérer l'exécution des activités. Les systèmes de gestion du comportement

professionnel doivent comprendre des incitations claires pour permettre aux administrateurs d'obtenir les résultats sur lesquels se fondent les budgets ; les systèmes de responsabilités doivent préciser clairement les modalités en vertu desquelles les administrateurs sont responsables des réussites.

8. Les budgets d'appui des trois organismes ont été présentés de façon harmonisée au cours des trois exercices biennaux précédents mais les champs couverts et les processus des organismes sont quelque peu différents. Les catégories existantes de crédits ouverts dans les budgets d'appui biennaux (appui aux programmes, tant sur le terrain qu'au siège, et gestion et administration) sont définies en fonction des rôles des unités administratives au sein de chaque organisme. La catégorie de la gestion et de l'administration a été définie comme comprenant des « *unités administratives dont la fonction principale est le maintien de l'identité, de l'orientation et du bien-être d'une organisation. Il s'agit d'ordinaire d'unités administratives qui assument les fonctions liées à la direction exécutive, à l'élaboration des lignes d'action et à l'évaluation de l'organisation, aux relations extérieures, à l'information et à l'administration* ». L'appui aux programmes a été défini comme comprenant « *des unités administratives dont la fonction principale est l'élaboration, la formulation, la réalisation et l'évaluation des programmes d'une organisation. Il s'agit d'ordinaire d'unités qui assurent un appui aux programmes, qu'il soit d'ordre technique, thématique, géographique, logistique ou administratif.* » La distinction n'est parfois claire entre ces deux sous-catégories ni entre les programmes et l'appui au programme. Chaque organisme a adopté une approche interne cohérente pour appliquer ces définitions mais la démarche est quelque peu différente d'un organisme à l'autre.

9. Les organismes conviennent que les ressources qui constituent le budget d'appui biennal représentent bien plus que le financement des activités d'appui. En fait ces ressources sont essentielles pour permettre à l'organisation de s'acquitter des principales activités qui appuient sa mission et son mandat à tous les niveaux dans le cadre de son plan stratégique. Le budget d'appui biennal est l'ensemble des ressources qui permettent à chaque organisme d'entreprendre les activités qui déboucheront sur la réalisation de ses buts et objectifs généraux. Le plan stratégique de chaque organisation contiendra des secteurs de gestion et d'appui. Le diagramme ci-après illustre les liens entre le budget d'appui biennal et le plan stratégique.



L'organisme contribue à la réalisation des résultats et objectifs de développement

Méthodes de gestion axée sur les résultats déjà mises en oeuvre

Introduction de la budgétisation axée sur les résultats

10. Les organismes ont convenu que la structure du nouveau budget d'appui biennal reposerait sur des fonctions, à savoir des groupes d'activités qui seront financées au moyen des ressources du budget d'appui biennal et qui seront exécutées en vue d'assurer la gestion et le fonctionnement amélioré des organismes pour garantir la réalisation efficace des résultats de développement et la mise en oeuvre de leurs mandats respectifs. Comme indiqué plus haut, un des objectifs de la budgétisation axée sur les résultats consiste à établir des liens plus étroits entre le budget d'appui biennal et les plans stratégiques des organismes. Les organismes conviennent que de tels liens existent mais qu'ils ne sont pas spécifiques aux programmes. Les fonctions et activités principales du budget d'appui biennal constituent le fondement grâce auquel les programmes d'appui, régionaux et mondiaux, sont planifiés et menés à bien. Les chapitres ci-après du présent rapport énumèrent et décrivent les fonctions communes exécutées par les organismes pour appuyer leurs opérations et leurs programmes. Les organismes conviennent que ces fonctions reflètent le champ couvert par le budget d'appui biennal et ils estiment qu'elles doivent dans la mesure du possible constituer la structure de base du budget d'appui biennal. En raison des différences de fonctionnement entre les organismes, les sous-fonctions seront spécifiques à chaque organisme et auront des objectifs de gestion interne essentiellement.

11. Deux conditions importantes doivent être posées à la nouvelle approche adoptée pour le budget d'appui biennal : a) la nouvelle approche ne doit pas susciter une charge de travail supplémentaire importante pour le personnel de l'organisme qui élabore et présente le projet de budget ; et b) les informations fournies dans les demandes de crédits doivent être utiles pour ceux qui les fournissent et ceux qui élaborent le budget. Si ces deux conditions ne sont pas réunies, les demandes de crédits seront inexactes et auront peu d'utilité. Il doit exister également un moyen de suivre l'exécution du budget par rapport aux indicateurs utilisés pour évaluer les résultats. Ces moyens ne doivent pas imposer une lourde charge de travail au personnel et aucun effort ne doit être épargné pour veiller à ce que le suivi ne soit pas considéré comme intimidant pour les administrateurs ou le personnel. Les systèmes de planification des ressources des organismes seront utilisés pour recueillir et stocker les informations initiales et ils pourront accepter et fournir des données actualisées.

12. L'adoption de la budgétisation axée sur les résultats nécessitera une démarche intellectuelle différente de la part de ceux qui présentent le projet de budget. Au lieu de calculer les ressources qui seront nécessaires pour permettre à une organisation de fonctionner (approche employée dans la budgétisation classique, dans le cadre de laquelle une organisation présente le même projet de budget d'un exercice à l'autre à moins qu'un « volume » accru de crédits ne soit demandé), les administrateurs porteront leur attention sur les résultats qu'ils souhaitent obtenir dans le cadre de leurs fonctions et ils détermineront le coût des activités nécessaires à la réalisation de ces résultats, si bien que le budget total, et non des postes spécifiques et autres moyens, constituera l'élément « fixe ». Pour que la nouvelle approche puisse être appliquée dans la pratique, il faut une formation et des directives suffisamment claires pour que tout le monde comprenne bien les nouvelles approches et que des améliorations continues soient apportées à l'application de cette approche en fonction des enseignements tirés.

13. À mesure que le système est utilisé, il doit déboucher avec le temps sur la gestion axée sur les résultats des ressources du budget d'appui biennal. Les administrateurs qui disposent d'une plus grande souplesse pour déployer les ressources nécessaires à l'exécution des activités peuvent être tenus plus directement responsables des réalisations et des résultats de ces activités. Autorité et responsabilité vont de pair ; si la souplesse implicite dans la gestion axée sur les résultats n'est pas accordée aux administrateurs, on ne peut leur demander d'être responsables des résultats. Les systèmes de suivi du comportement professionnel des organismes doivent être modifiés pour reconnaître les administrateurs qui usent avec succès de leur autorité pour obtenir des résultats significatifs.

14. Comme mentionné plus haut, l'adoption de tous les éléments d'un budget d'appui biennal axé sur les résultats qui soit efficace se déroulera nécessairement sur plusieurs exercices. Du fait que la nouvelle approche est appliquée par chacun des organismes, l'évolution de la situation (comme par exemple la réforme de

l'Organisation des Nations Unies) et les enseignements tirés de l'application dans la pratique nécessiteront des modifications dans la forme et le fonctionnement du système de budgétisation axée sur les résultats. À mesure que les organismes et les parties prenantes acquièrent de l'expérience dans cette approche, le système viendra à maturité et les nombreux avantages qu'il comporte en tant qu'outil de gestion et d'allocation des ressources deviendront plus évidents.

### C. Principaux éléments de la nouvelle approche

#### Fonctions

15. Le budget d'appui biennal sera organisé par fonctions, qui sont de grands catégories d'activités, menées à bien au moyen des crédits ouverts par les conseils d'administration. Chaque fonction principale sera structurée par rapport aux résultats découlant de l'exécution des activités relevant de ces fonctions et non par rapport aux unités administratives. La plupart des fonctions apparaîtront dans le budget d'appui biennal comme un tout ; pour certaines fonctions, des sous-catégories au sein des fonctions seront également indiquées. Les impératifs en matière de gestion interne des organismes veulent que des informations détaillées sur les résultats soient fournies au niveau des sous-catégories pour permettre à la direction et aux administrateurs d'évaluer l'exécution des programmes et les compétences du personnel.

16. Les organismes conviennent que les 16 fonctions énumérées dans le tableau ci-après et décrites dans la deuxième partie sont détaillées et qu'elles reflètent les activités financées au moyen des ressources du budget d'appui biennal. Ils estiment que l'uniformité concernant ces fonctions s'impose entre les organismes si l'on veut parvenir à l'harmonisation. Des similitudes existeront entre les organismes et les fonctions dans certains domaines (les contrôles internes seront effectués par le service de vérification interne de chaque organisme) et par ailleurs des fonctions spécifiques à certains organismes (par exemple le rôle de coordination du PNUD) seront ajoutées. Dans d'autres domaines cependant il sera possible d'obtenir un tableau plus complet d'une fonction ou d'une sous-catégorie en allant au-delà du cadre géographique ou organisationnel (la gestion administrative générale d'un organisme peut s'effectuer non seulement au siège mais également dans les bureaux extérieurs). Le niveau auquel les résultats seront produits ne sera pas toujours celui où les activités ont été entreprises. Ainsi par exemple les résultats sur le terrain peuvent découler d'une activité menée au siège (directives concernant les programmes) ou dans les bureaux régionaux (contrôle interne des programmes).

<b>Tableau</b>	
<b>Fonctions figurant dans le budget d'appui biennal</b>	
<b>Fonctions communes à tous les organismes</b>	
1	Direction exécutive et rôle de chef de file
2	Représentation des organismes et promotion des composantes essentielles de leur mandat
3	Politique institutionnelle et élaboration de stratégies, planification et orientation
4	Orientation, gestion et contrôle interne des programmes
5	Gestion des achats et des fournitures
6	Gestion des situations d'urgence
7	Relations extérieurs et partenariats
8	Communication interne et externe : médias et relations publiques
9	Mobilisation des ressources et collectes de fonds
10	Gestion financière
11	Gestion des technologies de l'information et de la communication
12	Gestion administrative générale

13	Ressources humaines
14	Contrôle interne
15	Évaluation institutionnelle
16	Sécurité du personnel
<b>Fonctions exercées par le PNUD mais pas par les autres organismes</b>	
17	Coordination des activités des Nations Unies au niveau des pays et au siège
18	Remboursement pour services fournis à d'autres entités des Nations Unies

17. Après des discussions et examens approfondis, les organismes estiment que, du fait que le budget d'appui biennal est un ensemble intégré de ressources qui permettent à chaque organisme de planifier et d'exécuter ses programmes, la meilleure approche pour lier le budget d'appui biennal au plan stratégique est de considérer toutes les fonctions du budget d'appui biennal comme un tout, en éliminant la distinction antérieure fondée sur les moyens, qui a été établie entre l'appui aux programmes et la gestion et l'administration. Les organismes estiment également que le champ couvert par le budget d'appui biennal doit demeurer le même que celui du budget précédent mais que chaque organisme doit examiner son budget d'appui biennal pour veiller à ce que les définitions des « programmes » et du « budget d'appui biennal » soient appliquées de façon uniforme. Finalement les organismes estiment que les fonctions choisies constituent la base d'une intégration solide avec les résultats de gestion dans les plans stratégiques.

## Indicateurs

18. Un des objectifs principaux de l'adoption de la budgétisation axée sur les résultats pour le budget d'appui biennal est de démontrer l'importance des crédits ouverts par les conseils d'administration pour les programmes exécutés par les organismes. Lorsque les organismes sont parvenus à un consensus aux termes duquel les fonctions seraient la principale catégorie utilisée dans le nouveau budget d'appui biennal, ils ont conclu qu'il n'était pas réalisable de lier les activités menées au titre du budget d'appui biennal à des domaines d'activité spécifiques, qu'il s'agisse des objectifs du programme, des secteurs, des buts de l'organisme ou des objectifs du Millénaire pour le développement. Cette conclusion a été tirée pour les raisons suivantes : a) la plupart des crédits ouverts dans le budget d'appui biennal au titre de l'appui des programmes ne sont pas spécifiques à des programmes donnés mais ils appuient en fait plusieurs programmes si bien que si on cherche à lier les résultats du budget d'appui biennal à des programmes spécifiques il faudrait procéder à une répartition au prorata ou autre de ces activités ; et b) les objectifs du programme et les buts plus généraux peuvent changer avec le temps alors que le budget d'appui biennal doit reposer sur une base qui doit pouvoir faire l'objet de suivi d'un exercice à l'autre. Il est donc important que les fonctions choisies et les indicateurs pour chaque fonction ou sous-catégorie précisent clairement la contribution que les activités apportent à la réalisation du plan stratégique.

19. Pour que les résultats et les indicateurs soient significatifs et réalistes, ils doivent être réalisables compte tenu des crédits ouverts. Ils doivent dans la mesure du possible être élaborés en consultation avec le personnel des bureaux extérieurs et au siège qui devra produire ces résultats ; sa participation renforcera son adhésion au processus et permettra d'éviter des objectifs irréalistes. Il est important toutefois d'éviter que les indicateurs de résultats ne soient « automatiquement » réalisables sans effort de la part du personnel impliqué.

20. Chacun des trois organismes a ses propres méthodes de fonctionnement et d'exécution des programmes et activités d'appui. Si les principales fonctions doivent être similaires pour ces trois organismes, une question importante qui se pose est de savoir si les indicateurs doivent être les mêmes pour tous. Les organismes ont conclu que la meilleure approche consistait à retenir les indicateurs les plus pertinents en ce qui concerne les priorités définies dans leurs plans stratégiques respectifs. Chaque fois que des sous-fonctions et indicateurs communs peuvent être utilisés, ils le seront. Cependant il peut arriver que, même lorsque des fonctions ou sous-fonctions communes existent, les méthodes de fonctionnement des divers organismes nécessitent l'emploi

d'indicateurs différents. Lorsque les organismes examinent les fonctions et qu'ils choisissent les sous-fonctions qu'ils utiliseront dans le budget d'appui biennal, ils choisiront les indicateurs pour chacune de celles-ci et les critères qu'il utiliseront pour déterminer les réussites.

21. Les indicateurs choisis doivent, dans toute la mesure du possible, faire appel aux données qui sont déjà recueillies et conservées dans les systèmes de planification des ressources des organismes ou qui peuvent être facilement intégrées et conservées dans ces systèmes. Si les organismes estiment que les meilleurs indicateurs pour une fonction donnée entraîneront une charge de travail importante, ils pourraient d'abord envisager d'employer d'autres indicateurs moins laborieux. Une certaine imprécision peut être préférable à un surcroît de travail imposé à un personnel qui a déjà beaucoup à faire. Les conséquences de facteurs extérieurs qui risquent éventuellement d'affecter ou d'empêcher la réalisation des résultats prescrits sont prises en considération et mentionnées lors de l'élaboration du budget d'appui biennal et du plan stratégique.

### **Évaluation du coût des résultats**

22. Pour évaluer le coût d'un résultat, il faut déterminer les éléments qui seront nécessaires à sa réalisation, à savoir les ressources en temps, en argent et en personnel. Une planification de cette nature est normalement effectuée dans les organisations du secteur public, comme les trois organismes, pour des activités de programme mais moins souvent pour des activités d'appui et les opérations d'ordre général. La raison tient au fait que de nombreuses activités d'appui sont considérées comme se déroulant sur le long terme et qu'elles se prêtent donc moins aisément à un examen axé sur les résultats. L'adoption d'une planification de cette nature exige des administrateurs et de ceux qui approuvent le budget qu'ils adoptent des approches de planification similaires à celle des administrateurs de programmes. Pour la plupart d'entre eux, ceci représente un changement mais qui n'est pas majeur. Les administrateurs élaborent leur budget en anticipant la charge de travail qui produira les résultats que leur organisation doit obtenir. La budgétisation axée sur les résultats veut que la budgétisation se fonde sur des résultats spécifiques. L'utilisation de fonctions plutôt qu'une approche organisationnelle pour décrire les activités nécessitera également une collaboration accrue entre les diverses unités administratives lorsque les fonctions portent sur plusieurs bureaux ou divisions.

23. Étant donné que les trois quarts environ des dépenses dans les budgets d'appui biennaux des organismes concernent les postes, l'évaluation des dépenses afférentes au personnel qui contribuera à produire les résultats est crucial pour évaluer le coût des plans qui deviendront les budgets axés sur les résultats. Les Nations Unies ont traditionnellement utilisé le nombre de postes, par classe, pour déterminer les plafonds de ressources en personnel et financières. L'adoption de la budgétisation axée sur les résultats nécessitera le réexamen de cette pratique pour deux raisons. En premier lieu, ce sont les personnes et non les postes, qui produisent les résultats. Même en tenant compte des taux de vacances de postes, la budgétisation axée sur les résultats peut se fonder sur le nombre de personnes affectées à une activité au cours d'une période donnée (représentée en « années-travail ») et non sur le nombre de postes alloués à une organisation ou une activité. En deuxième lieu la budgétisation axée sur les résultats contient implicitement l'idée de souplesse en matière de gestion. Les ressources nécessaires à une activité relevant d'une fonction donnée peuvent être modifiées au cours de l'exercice biennal de sorte qu'un administrateur aura besoin d'un personnel plus ou moins important pour accomplir cette activité ; l'administrateur pourrait se voir obligé de remplacer le personnel par du matériel ou vice versa. Comme mentionné plus haut, le degré de souplesse en matière de gestion qui est autorisé conditionnera les responsabilités des administrateurs. Dans la plupart des pays, les contraintes sont plus grandes dans les organisations du secteur public national et international que dans le secteur privé en ce qui concerne les affectations ou les suppressions de personnel. Dans les limites du système des Nations Unies et des règles de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), une souplesse maximale doit être accordée pour exécuter les activités et obtenir les résultats prescrits.

24. Il est utile de voir comment la Banque mondiale, autre organisation internationale, évalue le coût du

personnel. Il n'existe pas de plafond pour les ressources en personnel à la Banque ; en fait ce sont les activités qui déterminent le montant des crédits ouverts, et les ressources en personnel sont laissées à la discrétion des administrateurs des activités. Le Conseil d'administration de la Banque ne s'occupe pas des questions de personnel, ni même des décisions concernant l'utilisation ou non d'administrateurs internationaux ou nationaux dans les programmes de pays ou les activités d'appui. La Banque applique les critères de diversité géographique uniquement au siège et encourage activement l'emploi de personnel national par souci d'économie et d'efficacité. Cette approche est compensée dans la pratique par le vif souhait de nombreux pays où la Banque déploie ses activités de bénéficier de perspectives autres que celles de leurs ressortissants si bien que des experts internationaux sont souvent demandés dans des domaines tels que l'assistance technique. L'approche adoptée par la Banque est conforme aux principes de fonctionnement des Nations Unies et de la budgétisation axée sur les résultats et elle respecte les principes de la diversité dans la mesure du possible tout en accordant aux administrateurs locaux la capacité et l'autorité d'utiliser leurs ressources aussi efficacement possible pour parvenir aux résultats.

25. Les organismes souhaitent s'engager dans cette direction en accordant la plus grande souplesse possible tout en respectant strictement leurs règlements et les règles de la CFPI. Ils sont tous favorables, en principe, à la monétisation du coût des postes en fixant le coût total de la réalisation de chaque résultat et en permettant aux administrateurs responsables de choisir le montant et le type de personnel et des autres ressources nécessaires pour obtenir le résultat le plus efficacement possible. Les organismes reconnaissent l'importance pour les organes de contrôle d'avoir des informations sur le nombre total de postes et le souhait d'exercer un contrôle sur le nombre de postes hors classe. En conséquence le budget d'appui biennal continuera de comprendre des données résumées sur les postes avec des informations détaillées sur les postes de niveau D-2 et de rang supérieur (pour l'UNICEF et le FUNAP cela implique des changements par rapport à l'approbation actuelle des postes de niveau D-1 et de rang supérieur) ainsi que des informations résumées sur les autres postes internationaux et nationaux et des agents des services généraux.

### **Champ couvert**

26. Chacun des organismes indique des montants bruts et nets pour le budget d'appui biennal. Bien que le traitement des montants bruts et nets diffère entre les organismes, dans tous les cas le montant brut comprenait dans le passé des activités menées au titre des catégories existantes d'appui aux programmes et de gestion et d'administration, y compris les activités financées au moyen de recettes extrabudgétaires. Dans les trois organismes, la différence entre les montants bruts et les montants nets vise principalement à financer les dépenses d'appui supplémentaires au titre des programmes extrabudgétaires ou non essentiels administrés par les organismes. Dans le cadre du PNUD et de l'UNICEF, les ressources affectées aux programmes extrabudgétaires représentent près des trois quarts du total des ressources consacrées aux programmes pour chaque exercice biennal. Chaque organisme prélève un certain pourcentage sur les montants affectés aux programmes extrabudgétaires pour recouvrer les coûts indirects associés à l'exécution des programmes. Les organismes reçoivent également des ressources des fonds d'affectation spéciale, et l'UNICEF tire des recettes importantes du secteur privé (essentiellement par l'intermédiaire des comités nationaux pour l'UNICEF), notamment de la vente des cartes de vœux. Les organismes conviennent que l'évaluation du coût des fonctions comprendra les ressources tant ordinaires qu'extrabudgétaires pour présenter une vue d'ensemble détaillée et intégrée du budget d'appui biennal.

### **Conditions propres aux organismes**

27. Comme mentionné plus haut, chaque organisme comprend des conditions qui lui sont propres et qui doivent être prises en compte dans le budget d'appui biennal. Les plus importantes d'entre elles concernent le PNUD qui fournit des services d'appui aux autres organismes des Nations Unies et perçoit des sommes qui compensent intégralement la fourniture de ces services. Par ailleurs le PNUD a pour mandat d'assurer, au nom des Nations

Unies, la coordination dans les pays où il déploie ses activités. Le coordonnateur résident et le personnel d'appui consacrent une partie de leur temps à cette fonction.

## **II. Ce que comprendra le nouveau budget d'appui biennal**

### **A. Généralités**

28. Dans la mesure du possible le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF présenteront à leurs conseils d'administration respectifs des budgets d'appui biennaux axés sur les résultats pour l'exercice 2008-2009. Le nouveau cadre budgétaire sera centré, non plus sur l'organisation mais sur les fonctions, et non plus sur les moyens mais sur les résultats que ces moyens doivent produire. Les organismes soulignent que le budget d'appui biennal permettra à leurs programmes de contribuer à la réalisation de leurs buts et objectifs stratégiques.

29. Ce cadre permettra aux conseils d'administration d'obtenir de meilleures informations sur les liens entre le budget d'appui biennal et le plan stratégique et sur ce qui doit être accompli, et il leur permettra de mieux déterminer, une fois que le budget est exécuté, l'efficacité de l'utilisation des ressources. Cependant moins de données seront fournies concernant des moyens donnés. L'accent mis sur les résultats, et non plus sur les moyens, permettra aux lecteurs du budget de mieux saisir le coût intégral de la réalisation des résultats dans le cadre d'activités d'appui spécifiques.

30. Un des principaux objectifs de l'adoption de la budgétisation axée sur les résultats est d'établir des liens plus étroits entre le budget d'appui biennal et les résultats de développement des organismes. Tous les crédits demandés dans le budget d'appui biennal visent à permettre la réalisation des plans en appuyant la fourniture de services aux bénéficiaires et en facilitant et en améliorant la capacité de fonctionnement des organismes. Le recours à une approche axée sur les résultats comporte deux avantages importants à cet égard : a) cette approche permettra de décrire dans quelle mesure les crédits demandés contribuent aux fonctions et aux activités qui appuient les plans stratégiques ; et b) elle permettra aux organismes d'affecter des ressources budgétaires spécifiques pour la réalisation de résultats découlant des initiatives de gestion qui font partie de leurs plans stratégiques.

31. Comme pour la présentation initiale du budget harmonisé, les organismes estiment que l'utilisation d'un exemple concret donne une meilleure idée des changements qui seront nécessaires que l'emploi d'un modèle hypothétique. En conséquence il a été convenu d'utiliser les données fondées sur le budget d'appui biennal du PNUD pour 2006-2007 (DP/2005/31) pour les tableaux et les descriptifs du modèle de budget. La structure et le format du budget, y compris les descriptions des fonctions, s'appliqueront aux trois organismes. Pour les futurs projets de budget d'appui biennal, chaque organisme reprendra les fonctions et structures communes, tout en incorporant les objectifs, questions, résultats et indicateurs qui leur sont propres et qui figurent dans leurs plans stratégiques et priorités.

### **B. Description du projet de budget tel qu'il figure dans le modèle**

#### **1. Résumé analytique**

32. Comme dans le passé, cette partie de la présentation du budget résumera les grandes lignes du budget d'appui biennal, y compris ses liens avec les buts et objectifs du plan stratégique de l'organisme. Il comprendra un bref résumé du projet de budget d'appui biennal avec les principaux éléments du contexte stratégique et financier.

## **2. Contexte stratégique et financier du budget d'appui biennal pour l'exercice 20XX-20XX**

33. Cette partie portera sur les liens entre le budget d'appui biennal et le plan stratégique de l'organisme et également les informations financières clés dont le Conseil d'administration a besoin, y compris les modalités de financement et les prévisions de recettes. La partie portant sur le cadre stratégique décrira les liens spécifiques entre les objectifs de gestion figurant dans le plan stratégique de l'organisme et les fonctions et activités dans le budget d'appui biennal.

34. La présentation du principal tableau financier, le plan de ressources (Tableau 1), a été modifiée et simplifiée. L'objectif est de faciliter les renvois entre les montants figurant dans ce tableau à d'autres tableaux du budget d'appui biennal. La partie du tableau concernant l'« utilisation des ressources » a été révisée pour indiquer le total des dépenses dans le budget d'appui biennal. Le montant total pour les programmes et les activités d'appui continuera d'apparaître à la fin de la présente section. Par ailleurs le nombre de colonnes a été réduit et indique les « ressources ordinaires », les « ressources additionnelles » et les « ressources totales » pour chaque année ; les catégories des fonds d'affectation spéciale et des « autres ressources », qui auparavant apparaissaient séparément avec les montants correspondant aux pays donateurs et aux pays de programmes, ont été fusionnées.

35. Par ailleurs, la partie du tableau intitulée « budget d'appui biennal » sera supprimée. Précédemment, les organismes inscrivaient dans ce tableau le montant total des ressources affectées aux activités d'appui mais ils écartaient les ressources extrabudgétaires du calcul du montant brut du budget et d'un certain nombre d'autres tableaux du budget d'appui biennal. Du fait que les organismes présentent maintenant ces ressources extrabudgétaires dans le cadre du montant brut du budget d'appui biennal, ces informations apparaissent dans le tableau 3.

## **3. Propositions pour le budget d'appui biennal pour l'exercice 20XX-20XX**

36. La présentation du nouveau tableau 2 est similaire à celle qui est employée par l'UNICEF. Dans ce tableau, les augmentations ou diminutions sont résumées au début du tableau de sorte que celui-ci porte en priorité sur les changements proposés de volume, qui sont indiqués au titre des fonctions axées sur les résultats auxquelles ils correspondent. Les descriptifs décriront les résultats qui sont escomptés des augmentations ou diminutions proposées.

37. Les ressources du budget d'appui biennal sont allouées à 16 fonctions qui représentent les résultats de gestion et de fonctionnement qui doivent être obtenus au cours de l'exercice biennal. Le montant des crédits ouverts sera indiqué pour chaque fonction. Par ailleurs un ou plusieurs indicateurs de résultats seront fournis pour décrire comment les réussites seront jugées. Dans le présent modèle, des descriptifs détaillés sont fournis pour six des 16 secteurs fonctionnels : chaque organisme a choisi deux fonctions et l'identité de l'organisme qui a élaboré le texte est indiquée. Les autres fonctions sont décrites à titre purement indicatif. L'objectif est de donner aux conseils d'administration une idée du type d'informations propres aux organismes qui seront fournies dans les présentations futures de budgets d'appui biennaux, en tenant compte des besoins spécifiques aux organismes au niveau de l'organisation. Les 10 autres fonctions contiennent des descriptions générales des questions à aborder, des résultats clés et des indicateurs. Lors des exercices biennaux futurs, les conseils d'administration seront en mesure d'examiner le succès des efforts déployés dans le passé pour obtenir des résultats. On prévoit que des rapports annuels sur les résultats (qui feront partie du rapport annuel du directeur de l'organisme) seront présentés aux conseils d'administration de sorte que lorsque ces derniers examineront les budgets à l'avenir, ils auront la possibilité d'évaluer les réalisations accomplies au cours de la première année de l'exercice biennal en cours.

38. En raison de l'adoption de l'approche axée sur les résultats, les conseils d'administration recevront davantage

d'informations dans le budget d'appui biennal que dans le passé sur les résultats que les ressources permettront d'obtenir. En conséquence, les groupes chargés du contrôle interne porteront une attention moins grande aux moyens spécifiques du fait que les administrateurs ont besoin de souplesse dans l'utilisation des moyens s'ils veulent obtenir des résultats. Il en résulte deux changements dans le budget d'appui biennal : a) il contiendra moins d'informations sur les postes, notamment les classes (autres que les classes supérieures) et leur allocation ; et b) une importance moins grande sera accordée aux ressources autres que les postes dans le budget. Seuls les tableaux qui font partie du format harmonisé de budget d'appui biennal ont été inclus.

### **C. Autres considérations**

Prévisions budgétaires (montant brut et montant net)

39. Le tableau 3 fusionne les anciens tableaux 1 et 6a (pour le PNUD) et indique le montant des crédits ouverts, par fonction, pour tous les éléments du budget d'appui biennal brut. Il établit également des renvois au budget net en retranchant du montant total brut les prévisions budgétaires et les ressources extra budgétaires. Le tableau 3 proposé indique l'alignement estimatif des ressources sur les résultats à chacun des trois niveaux (des pays, régional et mondial). Ce tableau ne sera pas inclus dans le budget tant que les organismes n'auront pas analysé et prévu les domaines d'impact escomptés.

### **Postes**

40. La budgétisation axée sur les résultats veut que les administrateurs disposent de la souplesse nécessaire pour obtenir les résultats dans le cadre de leur budget approuvé. En d'autres termes, les conseils d'administration et la direction des organismes pourront porter leur attention sur les résultats qui doivent être obtenus et non plus uniquement sur les moyens à utiliser et les organisations qui les utiliseront. Cependant les conseils d'administration doivent s'assurer que les organismes gèrent le déploiement des postes, en particulier des postes de rang supérieur, de façon responsable. L'ancien tableau 4 sur les postes répartissait les postes en trois catégories : administrateurs recrutés sur le plan international, administrateurs recrutés sur le plan national et agents des services généraux. Le nouveau tableau indique également trois catégories mais d'une façon plus utile pour le lecteur : « niveau D-2 et fonctionnaires de rang supérieur », « autres administrateurs recrutés sur le plan international » et « tous les autres postes ». La première catégorie comprend les postes que le conseil d'administration souhaitera continuer à approuver, qu'il s'agisse de poste nouveau ou reclassé. La catégorie intitulée « tous les autres postes » comprend les administrateurs recrutés sur le plan national et les agents des services généraux. Les catégories « autres administrateurs recrutés sur le plan international » et « tous les autres postes » doivent être considérées comme reposant sur les meilleures informations disponibles au moment de la présentation du budget mais sujettes à modification, dans le cadre des crédits ouverts, en fonction des besoins en matière de gestion. Cette approche est également reflétée dans le tableau 2 intitulé « Modifications proposées aux postes de rang supérieur » qui portera sur les changements apportés aux postes de niveau D-2 et de rang supérieur.

### **Base retenue pour l'ouverture des crédits**

41. L'élimination des anciennes catégories d'appui aux programmes et de gestion et d'administration signifie qu'une structure différente doit être utilisée pour les crédits ouverts. Les organismes estiment qu'une seule ligne de crédit intitulée « budget d'appui biennal » est appropriée comme base pour l'ouverture des crédits du fait que les activités financées au moyen des ressources du budget d'appui biennal produisent les résultats de gestion stratégique tels qu'ils sont définis dans le plan stratégique de chaque organisme et qu'elles contribuent également à l'accomplissement des activités de programme des organismes.

## **Annexes**

42. Comme mentionné plus haut, le format révisé proposé contient de nombreux changements. L'annexe I intitulée « Terminologie » demeure essentiellement la même mais elle sera modifiée pour incorporer les changements suscités par la nouvelle approche. L'annexe II n'a pas été révisée et elle n'est donc pas reproduite dans le présent rapport.

## **Deuxième partie**

### **Modèle de budget**

La deuxième partie contient le modèle de la présentation proposée pour le budget d'appui biennal axé sur les résultats et commence avec la table des matières. Elle reprend les chiffres figurant dans le budget d'appui biennal du PNUD approuvé pour l'exercice 2006-2007 (DP/2005/31) pour permettre la comparaison entre l'ancienne présentation et la nouvelle.

#### Table des matières

Abréviations ..... (Non inclus)

Organigramme ..... (Non inclus)

#### I. Résumé analytique

#### II. Contexte stratégique et financier du budget d'appui biennal pour 20xx-20xx

##### A. Cadre stratégique

##### B. Cadre financier

#### III. Propositions pour le budget d'appui biennal pour 20XX-20XX

##### A. Résumé des propositions

##### B. Description des activités et des ressources du budget d'appui biennal par fonction

#### IV. Projet de décision sur les crédits ouverts

### **Liste des tableaux**

1. Plan de ressources
2. Résumé des principaux domaines d'augmentation et de diminution
3. Prévisions budgétaires, ventilées par fonction et ressources extrabudgétaires et prévisions de recettes pour l'exercice 2006-2007
4. Postes imputés sur les ressources ordinaires, ventilés par lieu d'affectation

### **Liste des diagrammes**

- A. Utilisation du montant total des ressources (programmes, budget d'appui biennal, appui aux Nations Unies), 20XX-20XX
- B. Contributions, par catégorie de financement, 19XX-19XX à 20XX-20XX

## **Tableaux récapitulatifs**

### **I. Plan de ressources régionales**

II. Modifications proposées aux postes de rang supérieur

III. Estimation de l'impact des ressources

## **Annexe**

Terminologie

## **I. Résumé analytique**

1. La présente partie comprendra un bref résumé du projet de budget d'appui biennal, avec les principaux aspects du contexte stratégique et financier. Elle ne dépassera pas une page.

## **II. Contexte stratégique et financier du budget d'appui biennal pour l'exercice 20xx-20xx**

### **A. Cadre stratégique**

2. Le budget d'appui biennal fait partie intégrante du plan stratégique. À ce titre il doit être considéré comme le budget qui sera nécessaire à l'organisme pour parvenir aux résultats de programme (aux niveaux des pays, régional et mondial) et aux résultats de gestion définis dans son plan stratégique.

3. Le descriptif figurant dans la présente partie décrit la façon dont les ressources du budget d'appui biennal appuient le plan stratégique et les initiatives de gestion qui y figurent. S'agissant du projet de budget du PNUD pour l'exercice 2006-2007, les principales priorités sont les suivantes : a) renforcement du rôle de chef de file joué par le PNUD parmi les organismes des Nations Unies qui s'occupent de développement ; b) renforcement des capacités, de l'efficacité, de l'action menée, de la transparence et des résultats ; c) maîtrise des dépenses et amélioration de la répartition des dépenses au prorata entre les ressources ordinaires et les autres ressources du PNUD ; et d) intensification des activités de mobilisation et de sensibilisation.

4. xxx

### **B. Cadre financier**

**Tableau 1. Plan de ressources**  
(en millions de dollars É.-U.)

	2004-2005			2006-2007		
	Ressources ordinaires	Ressources additionnelles	Total, ressources	Ressources ordinaires	Ressources additionnelles	Total, ressources
<b>1. Ressources disponibles</b>						
Solde d'ouverture	153.8	1561.4	1,715.2	133.6	1444.2	1577.8
Recettes						
Contributions	1,700.0	3,907.0	5,607.0	1,900.0	5,600.0	7,500.0
Recettes diverses <u>a/</u>	-	196.3	196.3	-	197.2	197.2
Remboursement pour services fournis à d'autres organismes des Nations Unies	-	25.9	25.9	-	25.9	25.9
<b>Total</b>	<b>1,853.8</b>	<b>5,690.6</b>	<b>7,544.4</b>	<b>2,033.6</b>	<b>7,267.3</b>	<b>9,300.9</b>
<b>2. Utilisation des ressources</b>						
A. Programmes	1,121.0	3,751.0	4,872.0	1,190.0	5,664.3	6,854.3
B. Budget d'appui biennal (PNUD direct)	412.3	294.4	706.7	470.0	348.7	818.7
<i>Appui aux activités opérationnelles des Nations Unies et appui au Fonds d'équipement des Nations Unies</i>						
C. Appui à la coordination	121.6	-	121.6	143.7	-	143.7
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	2.9	1.1	4.0	3.7	1.8	5.5
Volontaires des Nations Unies	25.5	13.0	38.5	29.9	15.3	45.2
Bureau des services d'achats interorganisations	1.0	12.0	13.0	1.1	14.6	15.7
Remboursement pour services fournis à d'autres organismes des Nations Unies	-	25.9	25.9	-	25.9	25.9
Total partiel	151.0	52.0	203.0	178.4	57.6	236.0
D. Fonds d'équipement des Nations Unies	-	-	-	9.4	0.6	10.0
<b>Total partiel, budget d'appui biennal (B + C + D)</b>	<b>563.3</b>	<b>346.4</b>	<b>909.7</b>	<b>657.8</b>	<b>406.9</b>	<b>1,064.7</b>
E. Appui aux programmes fourni aux coordonnateurs résidents <u>b/</u>	24.0	-	24.0	26.0	-	26.0
F. Fonds bénévole spécial pour les Volontaires des Nations Unies <u>b/ c/</u>	-	175.0	175.0	-	270.0	270.0
G. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU	11.9		11.9	31.2	10.0	41.2
<b>Total, utilisation des ressources (A+B+C+D+E+F+G)</b>	<b>1,720.2</b>	<b>4,272.4</b>	<b>5,992.6</b>	<b>1,905.0</b>	<b>6,351.2</b>	<b>8,256.2</b>
<b>3. Solde des ressources (1-2)</b>	<b>133.6</b>	<b>1,418.2</b>	<b>1,551.8</b>	<b>128.6</b>	<b>916.1</b>	<b>1,044.7</b>

a Comprend les intérêts et recettes diverses et les prévisions budgétaires (contributions des gouvernements aux dépenses des bureaux locaux, lien comptable avec les remboursements d'impôts et contributions aux Volontaires des Nations Unies )

b Ces postes ne figurent pas au tableau 3.

c Comprend la valeur financière des missions des volontaires imputées directement aux organisations et aux autres partenaires

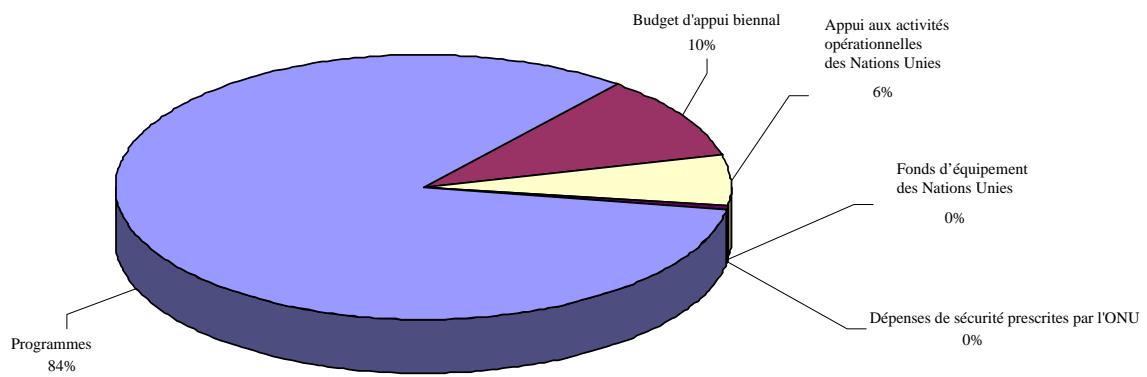
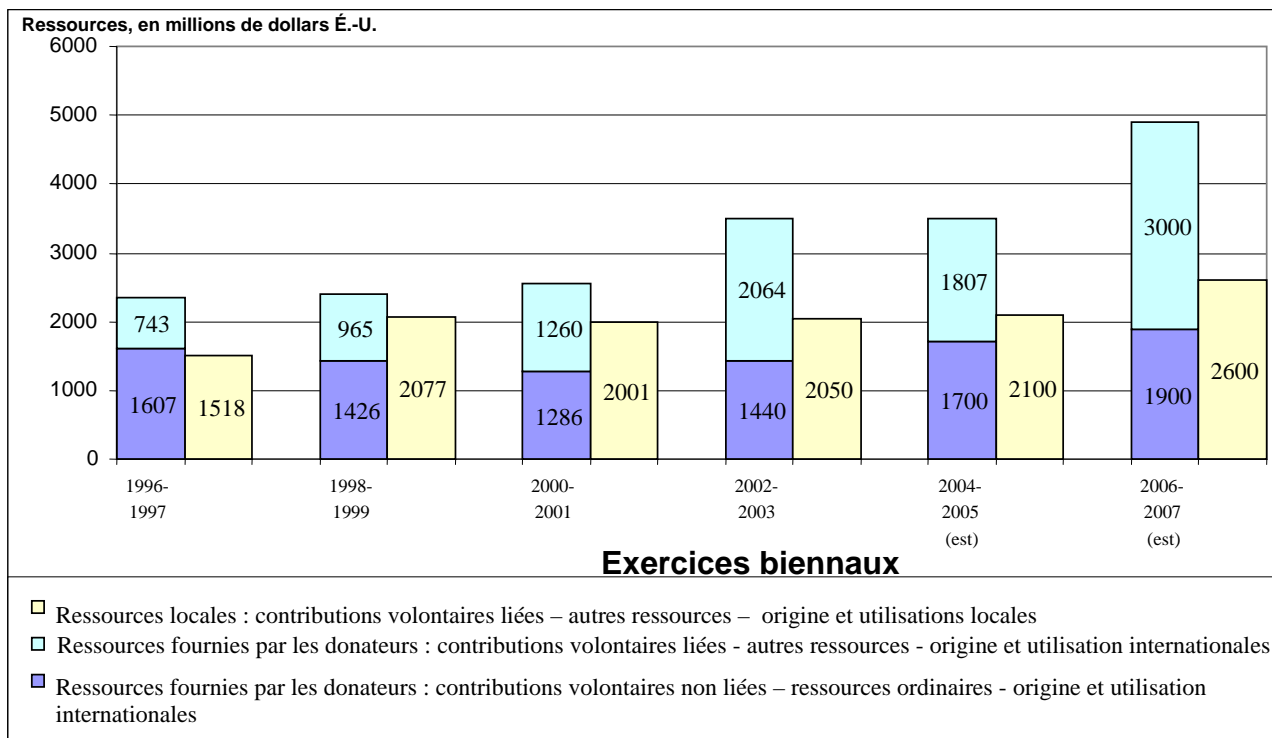


Diagramme B

**Contributions versées, par catégorie de financement, 19XX-19XX à 20XX-20XX**



5. L'aperçu financier, notamment le plan de ressources (tableau 1) et les prévisions de recettes, comprendra les ressources ordinaires et les autres ressources de l'organisation. La présente partie comprendra également le diagramme B, Contributions versées, par catégorie de financement, au cours de la décennie écoulée, pour montrer l'évolution des rapports entre les ressources ordinaires, les autres ressources fournies par les donateurs et les ressources locales.

6. xxx

7. Modalités de financement

8. xxx

### **III. Propositions pour le budget d'appui biennal pour 20xx-20xx**

#### **A. Résumé des propositions**

9. La répartition des ressources entre les fonctions de l'exercice biennal en cours est dérivée par extrapolation aux fins de comparaison.

10. Comme mentionné dans la première partie, le tableau 2 énumèrera les fonctions pour lesquelles apparaissent des augmentations de volume dans les secteurs revêtant une grande importance ou les priorités stratégiques du budget d'appui biennal. Les détails concernant les augmentations seront fournis dans les parties portant sur les fonctions correspondantes. Les augmentations de volume qui figurent dans le modèle sont celles qui figuraient dans le budget d'appui biennal du PNUD pour l'exercice 2006-2007 (DP/2005/31) et des renvois seront faits à chacune d'elles dans le descriptif correspondant.

11. Un aperçu des principales répercussions des augmentations de volume et de dépenses dans le budget d'appui biennal sera fourni. Cette partie comprendra également un aperçu des modifications apportées aux postes.

12. xxx

13. xxx

**Tableau 2. Résumé des principaux domaines d'augmentation et de réduction**  
(En milliers de dollars É.-U.)

	<i>Total</i>
<b>I. 2004-2005, crédits ouverts (montant net approuvé)</b>	
<b>Ajustés au titre des mesures de sécurité</b>	563 302,4
<b>II. Augmentations ou réductions de dépenses (inflation, fluctuations monétaires, dépenses de personnel)</b>	85 686,3
<b>III. Augmentations de volume</b>	
PNUD	
Orientation, gestion et contrôle des programmes	11 119,0
Ressources humaines	1 096,6
Technologies de l'information et de la communication	1 883,0
Sécurité	849,5
Total partiel – PNUD	14 948,1
Appui aux activités opérationnelles des Nations Unies	
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	1 100,0
Total, augmentations de volume	16 048,1
<b>Total, augmentations</b>	<b>101 734,4</b>
<b>IV. Diminutions de volume</b>	
Passage à un financement au prorata	(11 315,7)
Réduction	(4 997,3)
<b>Total, diminutions</b>	<b>(16 313,0)</b>
<b>V. Ajustements nets, sans le FENU</b>	85 421,4
Incidences de la décision du Conseil d'administration : FENU	10 022,5
<b>VI. Total des ajustements, avec le FENU</b>	95 443,9
<b>VII. Modifications des prévisions de recettes (montants nets)</b>	
Accroissement au titre des remboursements d'impôt	(800,0)
Augmentation des contributions aux Volontaires des Nations Unies	(100,0)
2006-2007, crédits demandés (montants nets estimatifs)	657 846,3
<b>VIII. Sécurité</b>	31 243,7

**Tableau 3. Prévisions budgétaires, ventilées par fonction et ressources extrabudgétaires et prévisions de recettes pour l'exercice 2006-2007**  
(en millions de dollars É.-U.)

	2004-2005 <i>Montant révisé des crédits en tenant compte des dépenses de sécurité</i>	Modifications		Prévisions pour 2006- 2007
		Montant	Pourcentage	
<b>A. Budget d'appui biennal (PNUD)</b>				
Direction exécutive et rôle de chef de file	8,0	1,2	15	9,2
Représentation et promotion des éléments essentiels du mandat				
Politique institutionnelle et élaboration de stratégies, planification et orientation	34,4	1,9	5,5	36,3
Gestion et contrôle interne des programmes	443,9	77,2	17,4	521,1
Gestion des achats et des fournitures	5,7	1,3	22,8	7,0
Gestion des situations d'urgence	11,3	(0,4)	-3,5	10,9
Relations extérieures et partenariats	13,8	2,4	17,4	16,2
Communication interne et externe: médias et relations publiques	7,4	0,3	4,1	7,7
Mobilisation des ressources et collecte de fonds	12,9	4,3	33,3	17,2
Gestion financière	27,9	3,3	11,8	31,2
Technologie de l'information et de la communication	39,1	4,7	12,0	43,8
Gestion administrative générale	39,5	2,3	5,8	41,8
Ressources humaines	49,3	4,6	11,7	43,9
Contrôle interne	13,7	0,9	6,6	14,6
Évaluation institutionnelle	2,8	0,5	17,9	3,3
Sécurité du personnel	7,0	7,5	107,1	14,5
<b>Total partiel</b>	<b>706,7</b>	<b>112,0</b>	<b>15,8</b>	<b>818,7</b>
<b>B. Appui aux activités opérationnelles des Nations Unies</b>				
Appui à la coordination	121,6	22,1	18,2	143,7
Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement	4,0	1,5	37,5	5,5
Bureau des services d'achats interorganisations	12,9	2,8	21,7	15,7
Volontaires des Nations Unies	38,5	6,9	17,4	45,2
Remboursement pour services fournis à d'autres organismes des Nations Unies	25,9	0,0	0,0	25,9
<b>Total partiel</b>	<b>202,9</b>	<b>33,1</b>	<b>16,3</b>	<b>236,0</b>
<b>C. Fonds d'équipement des Nations Unies</b>	<b>0,0</b>	<b>10,0</b>		<b>10,0</b>
<b>Total, ressources brutes (A+B+C)</b>	<b>909,6</b>	<b>155,1</b>	<b>17,1</b>	<b>1 064,7</b>
D. Prévisions de recettes pour le budget d'appui biennal	(70,3)	(0,9)	1,3	(71,2)
E. Ressources extrabudgétaires	(276,0)	(59,7)	21,6	335,7
Total partiel à déduire du budget d'appui biennal (montant brut) (D+E)	(346,3)	(60,6)	17,5	(406,9)
<b>Total, ressources nettes (A+B+C+D+E)</b>	<b>563,3</b>	<b>94,5</b>	<b>16,8</b>	<b>657,8</b>

## 14. Examen des postes

Tableau 4. **Postes imputés sur les ressources ordinaires, ventilés selon le lieu d'affectation**

	Postes approuvés pour 2004-2005					Variation				Postes proposés pour 2006-2007				
	D-2 et rang supérieur	Autres administrateurs recrutés sur le plan international	Tous les autres postes	Total	Pourcentage du total	Augmentation/(diminution)				D-2 et rang supérieur	Autres administrateurs recrutés sur le plan international	Tous les autres postes	Total	Pourcentage du total
						D-2 et rang supérieur	Autres administrateurs recrutés sur le plan international	Tous les autres postes	Total					
Bureaux de pays	32	344	2 305	2 681	81,1	1	14	(3)	12	33	358	2 302	2 693	81,9
Bureaux régionaux	-	-	-	-	-									
Siège	33	179	217	429	13,0	2	(7)	(42)	(47)	35	172	175	382	11,6
Appui aux activités opérationnelles des Nations Unies	2	27	167	196	5,9			(4)	(4)	2	27	163	192	5,8
Fonds d'équipement des Nations Unies						1	12	9	22	1	12	9	22	0,7
Total	67	550	2689	3 306	100,0	4	19	(40)	(17)	71	569	2 649	3 289	100,0

15. xxx

### B. Description des ressources et activités au titre du budget d'appui biennal, ventilées par fonctions

16. La présente partie décrit chacune des fonctions, avec les résultats financés au moyen des ressources du budget d'appui biennal, ainsi qu'un indicateur général des résultats qui sera mesuré et décrit dans les budgets ultérieurs et le montant des crédits prévus pour cette fonction, y compris les ressources de base, les contributions extrabudgétaires et les ressources locales. Les facteurs externes qui peuvent atténuer ou empêcher la réalisation des résultats seront décrits pour chacune des fonctions. (À noter : les organismes recueilleront des données actualisées sur la réalisation des résultats tout au long de l'exercice biennal ; ces données seront résumées dans les rapports annuels que les directeurs des organismes présenteront aux conseils d'administration. Aux fins de gestion interne, les organismes suivront également les résultats au niveau des sous-catégories relevant des fonctions).

#### Fonction 1 : Direction exécutive et rôle de chef de file (Exemple du FNUAP)

17. **Définition et description.** Permettre au personnel d'encadrement de l'organisme de définir la direction exécutive de celle-ci compte tenu de son mandat et de sa vision à long terme et d'assurer une direction efficace pour amener l'organisation à produire de manière transparente et responsable les résultats prescrits ; permettre aux administrateurs à tous les niveaux de diriger leur personnel en vue d'atteindre les résultats attendus de leur unité et de coopérer les uns avec les autres pour parvenir à ces résultats dans le cadre de la direction exécutive de l'organisme.

18. **Questions à aborder et descriptif.** Le FNUAP continuera d'appliquer la direction exécutive qui est définie dans le plan stratégique, conformément à son mandat découlant de la Conférence internationale sur la

population et le développement (CIPD). Le FNUAP s'attachera à diriger la mise en oeuvre de la réforme de l'Organisation des Nations Unies en assumant un rôle de chef de file parmi ses partenaires dans les domaines relevant de son mandat et en améliorant la qualité de la gestion ainsi que les responsabilités des administrateurs à tous les niveaux en vue de parvenir aux résultats escomptés.

#### 19. Principaux résultats escomptés :

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
1. Le FNUAP aura assumé un rôle de chef de file dans les questions relatives à la CIPD dans le cadre de la réforme de l'Organisation des Nations Unies	Déclarations du Conseil d'administration concernant le rôle du FNUAP	Le FNUAP est considéré comme l'organisme chef de file pour les questions relatives à la CIPD	Les États Membres continuent de soutenir le rôle de chef de file du FNUAP pour promouvoir le mandat qui lui a été confié par la CIPD
2. Le FNUAP aura renforcé les responsabilités pour parvenir aux résultats à tous les niveaux	Pourcentage des résultats de gestion figurant dans le plan stratégique qui contribuent à la réalisation des cibles annuelles  Décisions/déclarations du Conseil d'administration sur les questions liées aux responsabilités du FNUAP	70 %  Décision du Conseil d'administration sur les questions de responsabilités	80 %  Le Conseil d'administration reconnaît le renforcement des responsabilités du FNUAP dans ses déclarations/décisions

#### 20. Ressources nécessaires :

20XX-20XX : XX.X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX.X millions de dollars des États-Unis

#### Fonction 2 : Représentation des organismes et promotion des composantes essentielles de leur mandat

**21. Définition et description.** Cette fonction porte sur les activités sur le terrain et au siège qui représentent l'organisme en vue de promouvoir les composantes essentielles de son mandat ou les principaux objectifs de son programme. Ces activités se déroulent principalement dans les bureaux de pays mais elles peuvent également être liées aux activités régionales ou au siège.

**22. Questions à aborder et descriptif.** Chacun des organismes a un mandat bien précis et une série de buts et objectifs à atteindre qui s'inscrivent dans le cadre plus général des objectifs du Millénaire pour le développement. Un rôle crucial joué par le personnel de direction dans chaque pays, dans les bureaux régionaux et au siège, consiste à promouvoir les objectifs de l'organisme par une représentation efficace auprès des dirigeants et des homologues locaux pour renforcer l'acceptation du rôle que joue l'organisme pour atteindre ses objectifs. (À noter : Pour le FNUAP et l'UNICEF cette fonction fait partie de leur mandat proprement dit ; pour le PNUD cette fonction fait partie de l'appui qu'il apporte aux autres organismes Nations Unies et elle sera donc financée à ce titre).

**23. Principaux résultats escomptés :**

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateur de référence	Cibles
1. Acceptation renforcée des objectifs des programmes de l'organisme dans des pays spécifiques.	Appui des pays bénéficiaires aux programmes de l'organisme sous forme de contributions locales en espèces et en nature		
2. Acceptation accrue par les donateurs du rôle joué par l'organisme dans la réalisation des composantes essentielles de son mandat.	Appui des donateurs aux objectifs de l'organisme sous forme de contributions financières plus importantes et de l'approbation des politiques et programmes de l'organisme.		

**24. Ressources nécessaires :**

20XX-20XX : (pour le PNUD, ces ressources figurent au titre de l'appui aux activités des Nations Unies)

20XX-20XX : (pour le PNUD, ces ressources figurent au titre de l'appui aux activités des Nations Unies)

**Fonction 3 : Politique institutionnelle et élaboration de stratégies, planification et orientation**

**25. Définition et description.** Cette fonction porte sur la planification des objectifs, les activités et les approches de l'organisme. Elle comprend des activités de recherche qui appuient la planification stratégique et l'orientation au siège et sur le terrain, qui fait connaître les résultats du processus de planification.

**26. Questions à aborder et descriptif.** La planification stratégique au PNUD repose sur les principes suivants : a) contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement ; b) répondre à la demande d'assistance du PNUD émanant des pays ; c) mettre en oeuvre le programme de réformes du Secrétaire général où le PNUD joue un rôle de coordination crucial ; et d) évolution continue du PNUD pour optimiser son efficacité et son efficience opérationnelles. Le plan stratégique à moyen terme pour 2008-2011 sera élaboré au cours de l'exercice biennal 2006-2007 et il se fondera sur la réalisation d'objectifs cruciaux en matière de politique, de programme et de gestion. Des directives émanant du siège seront également nécessaires pour diverses questions financières et d'autres questions de gestion.

**27. Principaux résultats escomptés :**

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateur de référence	Cibles
1. Élaboration, examen et approbation sans délai d'un plan stratégique à moyen terme qui reflète les objectifs et les capacités de l'organisation ainsi que les objectifs et les préoccupations du Conseil d'administration.	Les indicateurs se fonderont sur la qualité de la planification stratégique et des produits réalisés dans les délais		
2. Directives pour des programmes et domaines de gestion spécifiques qui répondent aux besoins de l'organisme et du système des Nations Unies			
3. Progrès dans la planification concernant la gestion axée sur les résultats des programmes et des activités d'appui du PNUD ; présentation du budget d'appui biennal pour 2008-2009 axé sur les résultats.			

**28. Ressources nécessaires :**

20XX-20XX : XX.X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX.X millions de dollars des États-Unis

**Fonction 4 : Orientation, gestion et contrôle interne des programmes**

**29. Description et définition.** Cette fonction porte sur l'élaboration, l'approbation et l'exécution des programmes de l'organisme aux niveaux des pays, régional et mondial. Les activités menées au titre de cette fonction sont les suivantes : a) conseils techniques pour les programmes ; b) contrôle interne des programmes (par exemple des programmes de pays par les bureaux régionaux) ; c) gestion globale des programmes de pays pour veiller à ce qu'ils aboutissent aux résultats approuvés et que des mesures de redressement soient prises en cas de difficultés dans le cadre de l'autorité dont disposent les administrateurs de programme. Cette fonction ne comprend pas la gestion opérationnelle de programmes spécifiques ; ces coûts font partie intégrante des programmes.

**30. Questions à aborder et descriptif.** Cette fonction représente un élément crucial des activités des bureaux de pays du PNUD ; elle intervient également au siège en ce qui concerne les programmes mondiaux. Les programmes sont élaborés en coopération étroite avec le personnel de contrepartie dans les pays bénéficiaires en vue d'élaborer les interventions spécifiques qui répondent le mieux aux besoins de ces pays, dans le cadre du mandat du PNUD. Une augmentation d'un montant de 11,1 million de dollars des États-Unis figure au titre de cette fonction pour permettre la nomination de directeurs de pays dans un certain nombre de bureaux extérieurs, la mise en place du Centre mondial de services et l'élaboration d'activités d'appui pour renforcer la mobilisation et la sensibilisation. Les activités de suivi et de contrôle des programmes de pays peuvent comprendre une assistance apportée aux programmes par le siège ou par les bureaux régionaux en vue de prendre des mesures de redressement et de fournir des conseils, des informations et les ressources nécessaires à la mise en oeuvre réussie de ces programmes.

**31. Principaux résultats escomptés :**

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
1. Élaboration, examen et présentation au Conseil d'administration de stratégies de programmes de pays qui tiennent compte des priorités des pays bénéficiaires et des capacités du PNUD, selon les besoins	Les stratégies de programmes pour les pays et les programmes régionaux sont en place et mis en oeuvre dans 90 % des cas		90 %
2. Programmes et projets élaborés et autorisés dans le cadre de chaque programme de pays.	L'approbation des projets et des activités intervient dans les délais prescrits dans 85 % des cas.		85 %
3. Le personnel de direction aux niveaux des pays et mondial est tenu informé de l'état d'avancement de tous les programmes pour que l'organisme puisse s'acquitter efficacement de ses responsabilités.	Des rapports sur les programmes sont présentés dans les délais requis aux supérieurs hiérarchiques dans 90 % des cas		90 %
4. Le suivi et l'assistance aux niveaux des pays, régional et au siège appuient l'exécution efficace des programmes.	Des mesures de suivi et de redressement sont prises si nécessaire dans 90 % des cas		90 %

**32. Ressources nécessaires :**

2004-2005 : XX.X millions de dollars des États-Unis

2006-2007 : XX.X millions de dollars des États-Unis

## Fonction 5 : Gestion des achats et des fournitures

**33. Définition et description.** Cette fonction porte sur la capacité du réseau de connaissances institutionnelles sur les questions de fournitures et d'achats de veiller à ce que les ressources soient utilisées à bon escient et que des conseils soient fournis et un contrôle interne exercé au niveau central en ce qui concerne les achats de biens et de services.

**34. Questions à aborder et descriptif .** La réussite de la plupart des programmes d'un organisme dépend également de la direction fournie en matière de fournitures pour veiller à ce que les ressources soient utilisées à bon escient. Il peut s'agir de l'appui aux pays pour déterminer la situation en matière de fournitures et des besoins en renforcement des capacités, par exemple la fourniture de produits essentiels aux enfants et l'achat efficace de services.

### 35. Principaux résultats escomptés :

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateur de référence	Cibles
Assurer l'achat sans délai et efficace de services et de biens destinés au programme, conformément aux règlements existants.	Pourcentage des achats effectués dans les délais ; délai moyen (ou réduction du délai par rapport aux périodes précédentes) pour les achats de différents types (appels d'offres, source unique)		

### 36. Ressources nécessaires :

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

## Fonction 6 : Gestion des situations d'urgence (exemple de l'UNICEF)

**37. Définition et description.** Cette fonction comprend l'élaboration, la mise à jour et la diffusion de politiques, stratégies et directives pour la préparation aux situations d'urgence, ainsi que la mise en place et le maintien de capacités essentielles qui permettent à l'UNICEF d'être prêt dans les situations d'urgence et de crise, d'intervenir et de suivre les programmes.

**38. Questions à aborder et descriptif.** L'UNICEF élaborera, mettra à jour et diffusera des politiques, stratégies et conseils pour la préparation aux situations d'urgence dans le domaine de l'assistance humanitaire ; il assurera la coordination des secteurs et domaines de responsabilité qui lui ont été attribués, conformément aux modalités convenues au sein du Comité permanent interorganisations, et dont le suivi est assuré par un centre d'opération dans les situations de crise pour répondre aux besoins ; il fixera et examinera les priorités de financement pour la préparations aux situations d'urgence, la prévention des crises, les opérations d'urgence et de relèvement ; il définira une politique en matière de sécurité et il gèrera au niveau mondial les activités de sécurité en coopération avec le Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité et les responsables de la sécurité des organismes des Nations Unies.

### 39. Principaux résultats escomptés :

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
1. Veiller à ce que tous les programmes de	Proportion du plan de préparation aux	81 %	90 %

pays comportent un plan de préparation aux situations d'urgence qui est mis à jour tous les ans.	situations d'urgence qui est mis à jour tous les ans.		
2. Veiller à répondre en une semaine à toutes les crises nécessitant le déploiement d'urgence de personnel pour la coordination des secteurs qui lui ont été attribués dans les situations d'urgence.	Proportion du déploiement d'urgence du personnel en une semaine pour la coordination des secteurs dont l'UNICEF est responsable dans une situation de crise.		90 %
3. Veiller à ce que 50 % au moins des prévisions de ressources découlant de la procédure d'appel global pour les crises humanitaires soient assurés dans les trois mois qui suivent les appels.	Proportion de la procédure d'appel global pour lequel 50 % au moins des prévisions de ressources ont été assurés.		80 %

**40. Ressources nécessaires :**

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

**Fonction 7 : Relations extérieures et partenariats**

**41. Définition et description.** Cette fonction porte sur l'appui apporté par l'organisme au Conseil d'administration et à d'autres organes de contrôle et sur ses relations avec ces derniers. Elle vise également l'établissement de relations et de partenariats (autres que les activités directement liées aux programmes propres de l'organisme) avec les organisations de la société civile, des organisations des secteurs public et privé et d'autres entités. S'agissant du PNUD cette fonction ne comprend pas les relations avec d'autres organismes des Nations Unies concernant son rôle de coordination, qui ne figure pas dans le budget d'appui biennal ordinaire.

**42. Questions à aborder et descriptif.** Pour le PNUD, les principaux efforts dans ce domaine en 2006-2007 porteront sur l'établissement de nouveaux partenariats avec des organisations de la société civile et le secteur privé. Des activités se poursuivront en ce qui concerne les relations avec les principaux groupes visés et les partenaires de développement, le Conseil d'administration, les pays de programme, le système des Nations Unies, les institutions financières internationales, la Commission européenne et les institutions apparentées.

**43. Principaux résultats escomptés :**

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
1. Les objectifs des relations avec les organes de contrôle, les donateurs et les partenaires sont les suivants : a) susciter une compréhension et un appui accrus pour le PNUD et ses objectifs et programmes ; b) permettre à l'organisme de bénéficier de la perspective des donateurs et d'autres organismes de développement dans la planification et l'exécution de ses programmes.	Les indicateurs pourraient comprendre le nombre de nouveaux partenariats. Les avantages réels qu'apportent les relations extérieures sont difficiles à mesurer quantitativement.		

**44. Ressources nécessaires :**

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

## Fonction 8 : Communication interne et externe : médias et relations publiques

45. **Définition et description.** Cette fonction porte sur les efforts déployés par l'organisme pour faire connaître son mandat et ses réalisations au grand public dans les pays donateurs et les pays de programme. Cette fonction pose les fondements des activités futures, y compris la mobilisation en faveur de politiques et programmes spécifiques.

46. **Questions à aborder et descriptif.** Une communication efficace avec le public et la presse nécessite un contexte qui fournit un cadre pour tous les messages à l'intention du public. Ainsi par exemple, au cours de l'exercice biennal 2006-2007 le PNUD formulera et mettra en oeuvre une stratégie de communication complètement réaménagée qui lui permettra de mener campagne efficacement en faveur des objectifs du Millénaire pour le développement et des résultats intérimaires.

### 47. Principaux résultats escomptés :

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
Diffusion de la stratégie de communication réaménagée.	Réaction des médias et du public à la nouvelle stratégie, évaluée au moyen d'enquêtes ou de questionnaires.		

### 48. Ressources nécessaires :

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

## Fonction 9 : Mobilisation des ressources et collecte de fonds

49. **Définition et description.** Cette fonction porte sur les efforts déployés par l'organisme pour recueillir des ressources auprès des gouvernements donateurs et bénéficiaires et des organisations non gouvernementales (ONG) et par le biais de partenariats avec d'autres organisations des secteurs public et privé.

50. **Questions à aborder et descriptif.** Les résultats dans ce domaine comprennent la collecte de ressources plus importantes provenant des donateurs ainsi que de sources non traditionnelles qui souhaitent coopérer aux objectifs de développement de l'organisme.

### 51. Principaux résultats escomptés :

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
1. Augmentation des ressources ordinaires et autres ressources pour atteindre les objectifs mondiaux et nationaux.	Montants ou pourcentages d'augmentation dans des catégories données de fonds d'une année à l'autre ou d'un exercice biennal à l'autre.		
2. Participation de donateurs non traditionnels (société civile, secteur privé, ONG) au financement des activités qui appuient les objectifs de l'organisme.			

**52. Ressources nécessaires :**

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

**Fonction 10 : Gestion financière (exemple de l'UNICEF)**

**53. Définition et description.** Mise en place et maintien de systèmes de gestion financière et de responsabilités ; gestion des actifs financiers et autres de l'organisme (gestion des fonds) ; appui à l'allocation des ressources destinées aux programmes et au fonctionnement en vue d'optimiser l'utilisation des fonds disponibles ou prévus compte tenu des priorités de l'organisme (planification et budget) ; et gestion et établissement de rapports sur les transactions financières portant sur l'utilisation des ressources de l'organisme (comptabilité, versements, etc.).

**54. Questions à aborder et descriptif.** L'UNICEF continuera de préserver et d'assurer l'utilisation transparente, efficace et rationnelle des ressources qui lui permettent de s'acquitter de sa mission et d'atteindre ses objectifs. L'UNICEF continuera de collaborer avec d'autres organismes des Nations Unies pour mettre en oeuvre les réformes (de l'Organisation des Nations Unies) sur la simplification, l'harmonisation et la réduction des coûts de transaction aux niveaux mondial et des pays et pour appuyer l'adaptation à l'évolution de l'assistance au développement sans compromettre la transparence et l'efficacité.

**55. Principaux résultats escomptés :**

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
1. Assumer la responsabilité principale en matière de responsabilité financière, de formulation des politiques et d'établissement des rapports.	Proportion du coût de la gestion et de l'administration, ainsi que de l'appui aux programmes par rapport au total des ressources ordinaires et autres ressources.	19,7 %	18,7 %
2. Maintenir et améliorer les procédures et systèmes de gestion financière pour optimiser l'utilisation des ressources.	Réduire l'assistance en espèces non réglée aux partenaires d'exécution en neuf mois.  Exactitude et présentation dans les délais des rapports et états financiers	8 %  Clôture à la fin du mois de mars de l'année précédente	5 %  Clôture à la fin du mois de mars de l'année précédente

**56. Ressources nécessaires :**

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

**Fonction 11 : Gestion des technologies de l'information et de la communication**

**57. Définition et description.** Cette fonction porte sur l'élaboration et la gestion des technologies modernes de l'information qui répondront aux besoins de l'organisation dans le monde entier. Les résultats sont produits moyennant la fourniture de divers services de technologies de l'information : élaborer et acheter des systèmes d'information et de matériel qui répondent aux besoins de l'organisation ; veiller à ce que les capacités de communications internationales (téléphonie, messagerie électronique, télécopie et autres moyens) soient installées et disponibles pour permettre le bon fonctionnement de l'organisation, et fournir un soutien technique

au personnel de l'organisme dans les domaines suivants : a) élaboration et utilisation d'applications qui permettent d'améliorer les activités ; et b) veiller à ce que les systèmes et le matériel existants fonctionnent convenablement.

**58. Questions à aborder et descriptif.** Cette fonction vise principalement, par des investissements dans la technologie, à aligner les fonctions et processus de gestion de l'organisme sur les meilleures pratiques, essentiellement par la mise en oeuvre du système de planification des ressources de l'organisme.

**59. Principaux résultats escomptés :**

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
1. Mise en oeuvre du module de budgétisation du système de planification des ressources.	Les indicateurs montreront si les résultats 1 et 2 ont été accomplis ainsi que l'efficacité du fonctionnement (résultat 3), comme par exemple le pourcentage du personnel qui dispose d'une connexion pour la messagerie électronique et d'un accès aux systèmes centraux ; pourcentage de « temps d'immobilisation » touchant les systèmes de l'organisme (par pays et dans le monde) ; temps moyen mis pour trouver des solutions aux problèmes de soutien technique.		
2. Utilisation efficace du système de gestion de projets compatible avec Prince-2			
3. Amélioration continue de la capacité du personnel d'utiliser les systèmes.			

**60. Ressources nécessaires :**

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

## Fonction 12 : Gestion administrative générale

**61. Définition et description.** Cette fonction porte sur la fourniture de locaux à usage de bureau et de services et matériel qui permettent au personnel de l'organisme dans tous les lieux d'affectation de mener à bien la mission de l'organisme. Les dépenses comprennent le loyer et les charges des locaux à usage de bureaux au siège et dans les bureaux extérieurs, les fournitures et le matériel nécessaires pour permettre au personnel de mener à bien les fonctions figurant dans le budget d'appui biennal ainsi que les dépenses de personnel chargé des services administratifs.

**62. Questions à aborder et descriptif.** L'objectif de cette fonction est de veiller à ce que les charges locatives, les fournitures et le matériel utilisés par le personnel de l'organisme permettent à ce dernier de mener à bien son travail de planification et d'exécution des programmes et activités de façon efficace et efficiente. Les locaux à usage de bureau doivent être propres et fonctionnels, les fournitures et le matériel doivent être achetés et disponibles sans retard, compte tenu des besoins de personnel, et le personnel d'appui administratif doit être à l'écoute des besoins de ses clients.

**63. Principaux résultats escomptés :**

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
1. Les locaux à usage de bureau sont disponibles et permettent au personnel de l'organisme de s'acquitter de ses fonctions (compte tenu des capacités des fournisseurs de services).	Résultats des enquêtes portant sur la satisfaction du personnel concernant le lieu de travail et d'autres services administratifs ; temps mis en moyenne pour répondre aux demandes de services concernant les installations et les réparations du matériel.		
2. Les fournitures et le matériel sont fournis sans délai et dans de bonnes conditions.			
3. Le personnel d'appui administratif est à l'écoute des besoins des clients.			

**64. Ressources nécessaires :**

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

**Fonctions 13 : Ressources humaines (exemple du FNUAP)**

**65. Définition et description.** Recruter du personnel qualifié aux plans interne et externe pour pourvoir aux postes vacants ; déployer le personnel et assurer le roulement dans l'occupation des postes pour appuyer la réalisation des programmes et objectifs de l'organisme ; former le personnel pour veiller à ce que les compétences et les qualifications nécessaires aux fonctions de l'organisme soient disponibles ; mettre en place et gérer un système d'examen et d'évaluation du comportement professionnel qui récompense les résultats obtenus au niveau des individus et de l'organisation et qui prévoit des solutions en cas de comportement professionnel laissant à désirer ; et fournir des conseils appropriés au personnel de l'organisme sur des questions telles que l'organisation des carrières et les plaintes.

**66. Questions à aborder et descriptif.** Les efforts du FNUAP porteront essentiellement sur la mise en oeuvre intégrale de sa stratégie en matière de ressources humaines de la façon suivante :

- a) Pourvoir sans délai les postes vacants avec du personnel hautement qualifié par un processus de recrutement transparent et compétitif ;
- b) Conserver les meilleurs éléments en leur offrant de meilleures possibilités d'apprentissage et, en coopération avec le Groupe des Nations Unies pour le développement, assurer l'avancement au plan professionnel et l'organisation des carrières ainsi que la mobilité latérale et interinstitutions. Tout en reconnaissant les limites de la mise en oeuvre de cette dernière modalité, le FNUAP continuera de coopérer avec d'autres organismes des Nations Unies pour explorer des possibilités de promouvoir la mobilité interinstitutions ;
- c) Susciter le dévouement, la motivation et l'intégrité du personnel en reconnaissant, en encourageant et en récompensant l'excellence du travail, notamment par des mesures d'incitation. La Division des ressources humaines s'attachera à élaborer un système de mesures d'incitations non financières et à les lier au comportement professionnel. Parallèlement une attention particulière sera portée au travail insatisfaisant du personnel dans le cadre du système existant d'évaluation et d'amélioration des résultats. Plus particulièrement le personnel qui ne donne pas satisfaction et ses supérieurs hiérarchiques seront tenus d'accepter des mesures d'apprentissage et de gestion qui permettront au personnel concerné d'acquérir les compétences fonctionnelles et comportementales nécessaires et d'améliorer son travail ;

d) Mettre en oeuvre la politique du FNUAP en matière de roulement dans l'occupation des postes pour promouvoir l'acquisition de compétences importantes par le personnel, enrichir l'expérience professionnelle et assurer des conditions de service plus équitables pour le personnel international pendant son service au FNUAP ;

e) Promouvoir à tous les niveaux de l'organisme la mise en oeuvre plus systématique et généralisée de la politique d'équilibre entre les activités professionnelles et la vie privée.

#### 67. Principaux résultats escomptés :

Gestion en matière de résultats (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
Le FNUAP dispose d'un personnel motivé et compétent	Pourcentage du personnel considéré comme « performant » et du personnel considéré comme « ne donnant pas satisfaction » sur le plan des compétences	7 % de personnel performant  10 % de personnel qui ne donne pas satisfaction	10 % de personnel performant  7 % de personnel qui ne donne pas satisfaction
	Satisfaction du personnel en fonction de l'enquête mondiale sur le personnel.	76 % de personnel satisfait	79 % de personnel satisfait

#### 68. Ressources nécessaires :

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

#### Fonction 14 : Contrôle interne (exemple du PNUD)

69. **Définition et description.** Cette fonction porte sur les dépenses afférentes à la planification, à l'exécution et au suivi du contrôle interne des programmes et des unités administratives. Les principales activités de contrôle interne sont les suivantes : a) aider les administrateurs à évaluer dans quelle mesure leur système de contrôle assure efficacement la réalisation de leurs objectifs de gestion ; b) faire des recommandations pour améliorer l'efficacité des systèmes de contrôle interne ; et c) donner des assurances raisonnables à l'Administrateur du PNUD que les objectifs suivants sont atteints :

- i) les éléments de l'actif et les ressources sont inventoriés et sont à l'abri de pertes ;
- ii) les dépenses sont conformes aux objectifs pour lesquels les crédits ont été ouverts ;
- iii) les engagements de dépenses et les éléments du passif sont identifiés et gérés ;
- iv) les documents comptables sont complets et exacts ;
- v) l'utilisation des ressources est économique, rationnelle et efficace ;
- vi) les politiques, plans et procédures du PNUD sont respectés.

70. Les contrôles internes et les enquêtes portent également sur des organismes affiliés tels que : a) le Programme des Volontaires des Nations Unies, le Fonds d'équipement des Nations Unies, le Bureau des services d'achats interorganisations et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme ; b) les projets exécutés directement par le PNUD ; c) les projets exécutés par les ONG/les pays ; et d) le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.

71. **Questions à aborder et descriptif.** Le Bureau de l'audit et des études de performance a élaboré une stratégie triennale pour 2007-2009 qui comprend neuf objectifs stratégiques cruciaux. Pour veiller à ce que cette

stratégie soit mise en oeuvre efficacement, le Bureau a également proposé des facteurs de succès cruciaux que la direction et le personnel doivent adopter et prendre en compte. Certains de ces facteurs sont les suivants : a) gestion efficace des attentes des clients en ce qui concerne les produits à fournir et les délais ; b) capacité de s'adapter efficacement aux réformes de l'Organisation des Nations Unies ; c) existence de ressources en matière de contrôle, du budget comme du personnel, pour donner les assurances requises au PNUD ; et d) publication sans délai des rapports d'enquête et de contrôle, et mise en oeuvre et suivi systématiques et sans délai des recommandations concernant les contrôles par le personnel d'encadrement.

### 73. Principaux résultats escomptés :

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
La stratégie de contrôle triennale est mise en oeuvre efficacement et les responsabilités et activités du PNUD sont améliorées.	75 % des principales mesures figurant dans la stratégie sont mis en oeuvre.		75 %
Les principales recommandations en matière de contrôle interne sont pleinement mises en oeuvre par l'identification tous les ans des 15 questions les plus importantes en matière de contrôle.	Plan opérationnel visant à traiter les questions importantes faisant l'objet de contrôles et déclarations sur ces questions.		

### 73. Ressources nécessaires :

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

## Fonction 15 : Évaluation institutionnelle (exemple du PNUD)

74. **Définition et description.** L'évaluation est une fonction généralisée et déjà ancienne au PNUD ; elle est effectuée par le biais des programmes opérationnels de l'organisation (évaluations décentralisées) et par le Bureau de l'évaluation. Cette fonction porte seulement sur l'évaluation centrale institutionnelle du fait que l'évaluation des programmes opérationnels fait partie intégrante du suivi et de l'évaluation des programmes. L'évaluation est guidée par une politique d'évaluation qui a été approuvée par le Conseil d'administration en juin 2006.

75. **Questions à aborder et descriptif** . Les activités d'évaluation prescrites visent notamment à :

a) effectuer des évaluations stratégiques et thématiques de la pertinence et du caractère approprié, de l'efficacité, de l'efficience et de la viabilité des politiques du PNUD en matière de gestion et de programmes;

b) effectuer des évaluations de la contribution du PNUD aux résultats de développement par ses programmes mondiaux, régionaux et de pays ;

c) promouvoir l'utilisation des conclusions de l'évaluation, des enseignements tirés et des recommandations pour la formulation des politiques et programmes ;

d) élaborer des outils méthodologiques et des systèmes permettant d'appuyer l'approche axée sur les résultats dans l'organisation ;

e) maintenir le dialogue avec les pays de programmes et les bureaux régionaux pour renforcer l'adoption et l'utilisation des normes d'évaluation au sein du PNUD et parmi ses partenaires ;

f) diriger l'établissement de partenariats professionnels au sein du système des Nations Unies en tant que président et secrétariat du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, et établir et développer des partenariats professionnels avec d'autres acteurs tels que les banques multilatérales ou l'Organisation de coopération et de développement économiques/Comité d'aide au développement sur les activités d'évaluation.

**76. Principaux résultats escomptés :**

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
1. Achèvement dans les délais et utilisation des principales évaluations clés des résultats de développement au niveau des pays	1.1 Nombre d'évaluations achevées 1.2 Nombre d'évaluations achevées à temps pour contribuer à l'élaboration de nouveaux programmes de pays		1.1 Cible x évaluation des résultats de développement 1.2 Cible x évaluation des résultats de développement
2. Achèvement dans les délais des évaluations stratégiques/thématiques clés	Nombre d'évaluations achevées		Cible x évaluations stratégiques/thématiques
3. Partenariats professionnels élargis et plus fermement établis dans l'évaluation parmi les organismes d'évaluation au sein des Nations Unies et en dehors de celle-ci	3.1 État de l'organisation et de la gestion du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation 3.2 Proportion des membres du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation qui fournissent des produits de qualité et utiles (indicateur commun) 3.3 Nombre de réunions d'évaluations externes professionnelles auxquelles le PNUD a participé 3.4 Niveau d'appui fourni par le PNUD aux partenaires extérieurs		3.1 Cible : établissement de la « constitution » du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, renforcement des capacités des ressources humaines au secrétariat 3.2 Cible : à déterminer 3.3 Cible : à déterminer 3.4 Cible : appui financier à l'Association africaine d'évaluation

**77. Ressources nécessaires :**

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

**Fonction 16 : Sécurité du personnel**

**78. Définition et description.** Cette fonction porte sur des activités visant à assurer un environnement sûr pour le personnel de l'organisme et des conditions telles que les programmes puissent être planifiés et mis en oeuvre efficacement. Elles comprennent l'établissement et le maintien de politiques et systèmes de gestion et de responsabilités en matière de sécurité, un environnement propice à l'exécution en toute sécurité des programmes et la sécurité du personnel au siège. À noter : les chiffres figurant dans la présente fonction ne concernent que

les dépenses engagées directement par l'organisme pour assurer la sécurité. Les dépenses afférentes à l'appui apporté par l'organisme au système de gestion de la sécurité des Nations Unies ne font pas partie du budget d'appui biennal et sont décrites et inscrites séparément dans le tableau de ressources ci-après.

**79. Questions à aborder et descriptif .** Le personnel de l'organisme qui planifie et exécute des programmes et activités de coopération pour le développement doit travailler dans l'environnement le plus sûr possible. Les dépenses de sécurité de l'organisme comprennent celles qui sont prescrites par l'Organisation des Nations Unies et celles qui sont considérées comme des dépenses directes. Ces dernières font partie intégrante du budget d'appui biennal tandis que les premières figurent dans une rubrique distincte. En raison des tensions mondiales actuelles, des augmentations importantes sont nécessaires dans ces deux catégories de dépenses pour assurer la sécurité du personnel conformément aux normes minimales de sécurité opérationnelles des Nations Unies et à d'autres programmes de sécurité.

**80. Principaux résultats escomptés :**

Résultats en matière de gestion (plan stratégique)	Indicateurs	Indicateurs de référence	Cibles
1. Respect des normes minimales de sécurité opérationnelles dans tous les pays où l'organisme a fourni un appui.	Le respect du résultat 1) sera évalué (par exemple au PNUD, 103 sur 132 pays respectaient ces normes en 2005). Temps de réponse aux incidents de sécurité et pourcentage d'équipement et de matériel de sécurité améliorés fournis dans les délais spécifiés.		
2. Examen des évaluations des menaces lorsque la demande en est faite.			
3. Renforcement des installations, y compris la pose d'une protection antibris sur les vitres et protection plus efficace des périmètres de sécurité.			
4. Achat et fourniture de matériel technique tel que les appareils à rayons X et les portiques de détection.			

**81. Ressources nécessaires (voir également le tableau ci-après) :**

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

20XX-20XX : XX,X millions de dollars des États-Unis

	<i>Ouvertures de crédits approuvés en 2004-2005</i>	<i>Volume</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Ouvertures de crédits proposées pour 2006-2007</i>
<b>Section 1 – Dépenses de sécurité prescrites par l'Organisation des Nations Unies</b>				
1. Part prise par le PNUD dans le financement du Programme de coordination des mesures de sécurité sur le terrain (appliqué par le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU)	11 866,0	16 669,9	1 493,5	30 029,3
2. Évaluation du degré d'application des normes minimales de sécurité opérationnelle et investissements	0,0	5 000,0	253,1	5 253,1
3. Part prise par le PNUD dans le financement du projet de système intégré sécurisé concernant les locaux de New York	0,0	5 674,0	287,2	5 961,2
<b>Total des dépenses de sécurité prescrites par l'Organisation des Nations Unies</b>	<b>11 866,0</b>	<b>27 343,9</b>	<b>2 033,8</b>	<b>41 243,7</b>

	<i>Ouvertures de crédits approuvés en 2004-2005</i>	<i>Volume</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Ouvertures de crédits proposées pour 2006-2007</i>
<b>(en chiffres bruts)</b>				
Autres ressources	0,0	(10 000,0)		(10 000,0)
<b>Montant total des dépenses de sécurité prescrites par l'Organisation des Nations Unies (en chiffres nets)</b>	<b>11 866,0</b>	<b>17 343,9</b>	<b>2 033,8</b>	<b>31 243,7</b>
Montant ne devant plus être inscrit au budget d'appui biennal selon le plan de ressources	(11 866,0)			
<b>Montant des dépenses de sécurité prescrites par l'Organisation des Nations Unies demandé dans le plan de ressources</b>	<b>0,0</b>			<b>31 243,7</b>
<b>Section 2 – Dépenses de sécurité</b>				
1. Service de sécurité	1 916,6	849,5	173,1	2 939,2
2. Police d'assurance contre les actes de malveillance	1 093,1	0,0	1 635,8	2 728,9
3. Maintien de l'ordre (dépenses récurrentes)	522,2	0,0	2 823,2	3 345,4
4. Évacuation, application de mesures de sécurité au domicile, formation	2 564,1	131,2	1 819,2	4 514,5
5. Remboursement à l'ONU de dépenses de sécurité liées au Siège	900,0	0,0	49,3	949,3
<b>Total des dépenses de sécurité directes inscrites au budget d'appui biennal</b>	<b>6 996,0</b>	<b>980,7</b>	<b>6 500,6</b>	<b>14 477,3</b>

#### **IV. Projet de décision sur les ouvertures de crédits**

82. Il est recommandé au Conseil d'administration d'adopter le projet de décision suivant :

*Le Conseil d'administration,*

*Prend note* des fonctions, des résultats de gestion, des indicateurs et des ressources nécessaires dans le rapport sur le projet de budget d'appui biennal tel qu'il figure dans le document XX/XXX,

*Approuve* l'ouverture de crédits d'un montant brut de XXX de dollars des États-Unis qui représente le montant total du budget d'appui biennal pour 20XX-20XX et *note* que les recettes prévues, soit XXX dollars, viendront en déduction du montant brut des crédits ouverts, le montant estimatif net des crédits à ouvrir s'élevant donc à XXX dollars;

*Décide* que les crédits ouverts serviront à atteindre les résultats tels qu'ils sont spécifiés dans les fonctions présentées dans le document XX/XXX,

*Approuve* un montant de XXX dollars à prélever sur les ressources ordinaires pour couvrir les dépenses de sécurité prescrites par l'Organisation des Nations Unies.

Tableau récapitulatif I. **Plan de ressources régionales**

(en millions de dollars É.-U.)

	2004-2005				2006-2007			
	Ressources ordinaires Montant	Ressources additionnelles Montant	Total, ressources Montant	Pourcentage	Ressources ordinaires Montant	Ressources additionnelles Montant	Total, ressources Montant	Pourcentage
<b>Utilisation des ressources</b>								
<b>AFRIQUE</b>								
A. Programmes	453,0	260,0	713,0		498,0	898,0	1 396,0	
B. Budget d'appui biennal (opérationnel)	108,0	18,6	126,6		130,3	27,8	158,1	
Total, Afrique	561,0	278,6	839,6	14,0	628,3	925,8	1 554,1	18,8
<b>ÉTATS ARABES</b>								
A. Programmes	75,0	491,7	566,7		79,0	481,3	560,3	
B. Budget d'appui biennal (opérationnel)	33,0	24,6	57,6		37,7	27,4	65,1	
Total, États arabes	108,0	516,3	624,3	10,4	116,7	508,7	625,4	7,6
<b>ASIE ET PACIFIQUE</b>								
A. Programmes	348,0	566,7	914,7		352,0	850,0	1 202,0	
B. Budget d'appui biennal (opérationnel)	60,4	27,5	87,9		70,8	34,1	104,9	
Total, Asie et Pacifique	408,4	594,2	1 002,6	16,7	422,8	884,1	1 306,9	15,8
<b>AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES</b>								
A. Programmes	46,0	1 976,6	2 022,6		51,0	2 639,0	2 690,0	
B. Budget d'appui biennal (opérationnel)	41,6	56,5	98,1		46,9	66,5	113,4	
Total, Amérique latine et Caraïbes	87,6	2 033,1	2 120,7	35,4	97,9	2 705,5	2 803,4	34,0
<b>EUROPE ET COMMUNAUTÉ D'ÉTATS INDÉPENDANTS (CEI)</b>								
A. Programmes	73,0	259,8	332,8		78,0	398,0	476,0	
B. Budget d'appui biennal (opérationnel)	41,6	23,2	64,8		47,8	30,8	78,6	
Total, Europe et CEI	114,6	283,0	397,6	6,6	125,8	428,8	554,6	6,7
<b>PROGRAMMES MULTINATIONAUX, MONDIAUX ET AUTRES</b>								
A. Programmes	126,0	196,2	322,2		132,0	398,0	530,0	
B. Budget d'appui biennal (opérationnel)	36,9	131,2	168,1		33,2	147,1	180,3	
Total, programmes multinationaux, mondiaux et autres	162,9	327,4	490,3	8,2	165,2	545,1	710,3	8,6
<b>APPUI GÉRÉ AU NIVEAU CENTRAL</b>								
Budget d'appui biennal (opérationnel)	90,8	12,8	103,6	1,7	103,3	15,0	118,3	1,4
<b>TOTAL PNUD</b>								
A. Programmes	1 121,0	3 751,0	4 872,0	81,3	1 190,0	5 664,3	6 854,3	83,0
B. Budget d'appui biennal (opérationnel)	412,3	294,4	706,7	11,8	470,0	348,7	818,7	9,9
C. Appui aux activités opérationnelles du système des Nations Unies	175,0	227,0	402,0	6,7	204,4	327,6	532,0	6,4
D. Fonds d'équipement des Nations Unies	-	-	-	0,0	9,4	0,6	10,0	0,1
E. Dépenses de sécurité prescrites par l'ONU	11,9	-	11,9	0,2	31,2	10,0	41,2	0,5
<b>TOTAL GÉNÉRAL DE L'UTILISATION DES RESSOURCES</b>								
	<b>1 702,2</b>	<b>4 272,4</b>	<b>5 992,6</b>	<b>100,0</b>	<b>1 905,0</b>	<b>6 350,6</b>	<b>8 256,2</b>	<b>100,0</b>

**Tableau récapitulatif II. Modifications proposées pour les postes de rang supérieur**

	<b>Postes de rang supérieur</b>		
	<b>SSG</b>	<b>D-2</b>	<b>Total</b>
POSTES APPROUVÉS en 2004-2005	10	57	67
<b>A. Augmentations proposées</b>			
XXXXX		1	
XXXXX		1	
<b>Total, augmentations</b>		2	
<b>B. Reclassements proposés</b>			
XXXXX		1	
XXXXX		1	
<b>Total, reclassements</b>		2	
<b>Total, variation nette</b>		4	
<b>CHANGEMENTS PROPOSÉS POUR 2006-2007</b>	10	61	71

**Tableau récapitulatif III. Estimation de l'impact des ressources**  
(En milliers de dollars É.-U.)

	<i>2004-2005</i>		<i>Variation</i>		<i>2006-2007</i>	
	<i>Prévisions au titre des ressources</i>	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Augmentation/ (Diminution)</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Prévisions au titre des ressources</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Niveau des pays	xxx		xxx		xxx	
Niveau régional	xxx		xxx		xxx	
Niveau mondial	xxx		xxx		xxx	
<b>TOTAL</b>	909,7		154,9		1 064,6	
Recettes	(70,3)		(0,9)		(71,2)	
Ressources extrabudgétaires	(276,0)		(59,7)		(335,7)	
Prévisions budgétaires (montant net)	563,4		94,3		657,7	

À noter : Les chiffres pour les résultats aux niveaux des pays, régional et mondial seront ajoutés après analyse par les organismes.

Le présent tableau sera inclus lorsque les organismes auront analysé l'impact des ressources.

## TERMINOLOGIE

*(Les organisations sont convenues d'adopter les termes ci-après ainsi que les définitions correspondantes, qui sont employés dans le budget d'appui biennal).*

**Budgétisation axée sur les résultats** : La budgétisation axée sur les résultats, qui se fonde sur le document thématique du Comité de haut niveau sur la gestion est définie, pour les budgets d'appui biennaux du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, comme étant un processus de budgétisation impulsé par les résultats, dans lequel des crédits sont ouverts en vue de la réalisation de résultats escomptés, assortis d'indicateurs, y compris d'indicateurs de référence et de cibles à atteindre, qui sont présentés par principales fonctions.

**Budget d'appui biennal** : Budget d'une organisation portant sur un ensemble de fonctions qui appuient les activités opérationnelles de cette dernière et qui visent à promouvoir sa mission et son mandat à tous les niveaux dans le cadre d'un plan stratégique, au cours d'une période de deux ans.

**Ouverture de crédits** : Autorisation donnée par le conseil d'administration au directeur de l'organisme d'engager des fonds à prélever sur le budget d'appui biennal au cours de l'exercice biennal à concurrence des montants approuvés.

**Coûts (Augmentation/diminution)** : Toute augmentation ou diminution du coût d'une ressource donnée durant un exercice par rapport à celui d'un exercice précédent, découlant d'une modification des coûts, prix et taux de change.

**Fonctions** : Ensemble des activités, financées au moyen de ressources à prélever sur le budget d'appui biennal, qui visent à assurer le fonctionnement et l'amélioration des organismes en vue de garantir l'exécution efficace des résultats de développement et la mise en oeuvre de leurs mandats respectifs.

**Budget brut** : Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget dans lequel les dépenses de personnel sont estimées en chiffres nets (c'est-à-dire hors contributions du personnel) et toutes les autres dépenses sont estimées en chiffres bruts, c'est-à-dire en incluant les paiements effectués au titre de l'impôt sur le revenu pour le personnel, le montant total des dépenses locales des bureaux extérieurs et le coût des services devant être rendus.

**Budget net** : Dans le cas des organismes financés par des contributions volontaires, budget indiquant les prévisions de recettes qui couvriront, totalement ou en partie, les prévisions budgétaires brutes correspondantes.

**Autres ressources** : Ressources d'une organisation financée au moyen de contributions volontaires, autres que les ressources ordinaires, qui sont reçues à des fins spécifiques (autres ressources relatives aux programmes) et pour la fourniture de services déterminés à des tiers (autres ressources provenant des remboursements).

**Ressources additionnelles** : Expression employée dans le contexte d'une présentation simplifiée des tableaux du budget d'appui biennal. Il s'agit de ressources, autres que les ressources ordinaires, telles que les autres ressources et les fonds d'affectation spéciale.

**Programmes** : Apports directs nécessaires à la réalisation des objectifs d'un projet ou d'un programme précis dans le cadre de la coopération pour le développement. Il s'agit d'ordinaire des experts, du personnel d'appui, des fournitures et du matériel, des contrats de sous-traitance, de l'aide en espèces et de la formation individuelle ou collective.

**Ressources ordinaires** : Ressources d'une organisation financées au moyen de contributions volontaires qui sont composites et non liées. Ces ressources comprennent les contributions volontaires annoncées, les autres paiements de sources gouvernementales ou intergouvernementales, les dons de sources non gouvernementales ainsi que les intérêts perçus à ce titre et les recettes accessoires.

**Volume (augmentation/diminution)** : Toute augmentation ou diminution des ressources nécessaires, imputable à des changements intervenus touchant le volume ou la nature des activités menées par une organisation pendant l'exercice en cours et à ceux qui sont prévus pour l'exercice à venir. Le volume est exprimé en utilisant les mêmes facteurs de coût que ceux qui ont été appliqués pour calculer les crédits ouverts, afin de disposer d'une même base de comparaison.