



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、  
科学及文化组织

## Rapport du Directeur général sur l'exécution du programme (34 C/5) (1<sup>er</sup> janvier 2008 – 30 juin 2009)

### Élaboration du budget et suivi de son exécution

Partie II.C – Services liés au programme

Paragraphe 10503

Chapitre 5 – Élaboration du budget et suivi de son exécution

Budget ordinaire : Activités (arrondi au millier de dollars)	
Planifié : 748	Effectif : 693

Résultats escomptés du 34 C/5	Réalisations	Défis/enseignements tirés	Rapport coût-efficacité	Durabilité
Préparation du Projet de programme et de budget pour 2010-2011 (35 C/5) sur la base des principes de transparence, d'efficacité et de rationalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la base des recommandations du Conseil exécutif, des priorités soulignées par le Directeur général, des contributions reçues des secteurs/bureaux et des bureaux hors Siège, et des estimations techniques réalisées par BB, le Projet de programme et de budget pour l'exercice 2010-2011 a été préparé et élaboré lors de la 181<sup>e</sup> session du Conseil exécutif, et une révision a été réalisée à temps pour sa 182<sup>e</sup> session.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le principal défi lors de la préparation du C/5 a consisté à respecter les délais très serrés et à coordonner la réception en temps voulu des contributions de tous les secteurs/bureaux.</li> </ul>	Compte tenu de ses ressources humaines limitées, BB a tout mis en œuvre pour rationaliser ses travaux et les organiser suffisamment à l'avance pour faire face aux contraintes liées au délai et aux ressources, de sorte à préparer le Programme et le Budget pour l'exercice 2010-2011 de la manière la plus efficace en termes de coûts.	
Administration, gestion et suivi du Programme et budget pour 2008-2009 (34 C/5), y compris l'information sur l'utilisation efficiente des ressources humaines et financières en matière de voyages, de publications et de services contractuels, selon les principes de transparence, d'efficacité et de rationalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au cours des 18 premiers mois de l'exercice biennal, BB a administré le budget en autorisant et en réalisant les attributions de fonds, en traitant les demandes de reprogrammation, en veillant à ce que les crédits ouverts soient respectés, en identifiant les risques et possibilités budgétaires, en proposant des solutions budgétaires au Directeur général et à la Direction et en communiquant régulièrement les rapports ad hoc nécessaires aux secteurs/bureaux, au Comité du budget et des finances, au Collège des ADG et au DIGE.</li> <li>BB a mis en œuvre un cadre de suivi et de contrôle des dépenses de voyage du personnel, en produisant des rapports de suivi mensuels et des communications sur les mesures préventives/ correctives permettant de sensibiliser davantage le personnel sur le sujet. Les secteurs/bureaux ont considérablement rationalisé et réduit les dépenses de voyage de leur personnel, conformément à la demande du Directeur général d'abaisser de 10 % le niveau des dépenses de voyage du personnel pour l'exercice 2008-2009, par rapport à l'enveloppe 34 C/5. Fin juin 2009, le niveau des dépenses de voyage du personnel de l'Organisation est inférieur à l'objectif demandé par le Directeur général, à savoir 68 % du plafond cible (au prorata temporis, il serait de 75 %).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le principal défi associé à ce résultat attendu est d'assurer une communication sans heurt et régulière avec les secteurs/bureaux afin d'obtenir des informations pertinentes et actualisées sur des questions budgétaires.</li> <li>De telles informations sont très utiles car elles permettent à BB de fournir des rapports de suivi plus détaillés à la Direction et aux secteurs/bureaux, ce qui favorise à son tour une utilisation plus efficiente des ressources de l'Organisation.</li> <li>Les résultats positifs du suivi des dépenses de voyage du personnel reposent sur l'obligation expresse de chaque secteur/bureau de rendre des comptes sur l'état des dépenses de voyage du personnel, ainsi que de l'information régulière communiquée par BB et la Direction au sein des secteurs/bureaux afin de sensibiliser davantage le personnel à la question des dépenses de voyage.</li> </ul>	<p>Étant donné sa dotation réduite en personnel, BB a dû faire de constants efforts pour organiser et rationaliser ses activités afin d'atteindre les résultats escomptés ; de ce fait, beaucoup de ces activités présentent désormais un très bon rapport coût-efficacité.</p> <p>S'agissant du suivi des dépenses de voyage, les rapports ont été élaborés au niveau central par BB d'après les estimations détaillées des plafonds de dépenses de voyage du personnel des secteurs/bureaux et des dépenses correspondantes du système FABS. Cette opération prend du temps à BB en termes de coordination de l'ensemble des secteurs/bureaux et de préparation des rapports en eux-mêmes. À l'avenir, une solution informatique automatisée pourrait être envisagée pour la partie rédaction de rapports.</p>	
Suivi régulier de l'exécution du budget (Programme ordinaire et fonds extrabudgétaires) et rapports périodiques à ce sujet aux organes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des rapports détaillés ont été établis par BB afin d'assurer un suivi régulier de la mise en œuvre du Programme et budget pour 2008-2009 (34 C/5), par exemple :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'agissant du suivi de l'exécution du budget en vue d'en rendre compte aux organes de contrôle appropriés, le défi pour BB consiste à recueillir en temps voulu les informations</li> </ul>	Étant donné sa dotation réduite en personnel, BB a dû faire de constants efforts pour organiser et rationaliser ses activités afin	

Résultats escomptés du 34 C/5	Réalizations	Défis/ enseignements tirés	Rapport coût-efficacité	Durabilité
<p>de contrôle appropriés (organes internes et États membres)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les États membres sont informés de l'exécution du budget (Programme ordinaire et projets extrabudgétaires) par le biais du « Tableau de bord de l'exécution du programme en 2008-2009 », contenu dans les documents 181 EX/4 Partie II (états au 30.06.08), 181 EX/4 Partie II (état au 31.12.08) et 182 EX/4 Partie II (état au 30.06.2009).</li> <li>- Des rapports financiers trimestriels (comprenant des informations sur le Programme ordinaire, les ressources extrabudgétaires et le personnel) sont fournis aux ADG des secteurs, aux directeurs des bureaux hors Siège et au Comité du budget et des finances (CBF) afin que davantage de rapports périodiques soient établis.</li> <li>- Des rapports d'étape sur l'exécution des activités financées par des ressources extrabudgétaires sont également fournis chaque année au Directeur général, au DDG, aux ADG, aux directeurs des bureaux hors Siège et des divisions au Siège ainsi qu'aux délégations permanentes.</li> <li>- Des rapports ad hoc (par exemple sur l'exécution du budget et les postes établis) sont également fournis à la Direction sur demande.</li> </ul>	<p>pertinentes auprès des secteurs/bureaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le suivi du budget des secteurs/bureaux doit être associé aux systèmes d'alerte périodique et répétée afin d'assurer une exécution en temps utile et d'un bon rapport coût-efficacité des activités du budget ordinaire et des projets extrabudgétaires.</li> </ul>	<p>d'atteindre les résultats escomptés ; de ce fait, beaucoup de ces activités présentent désormais un très bon rapport coût-efficacité.</p>	
<p>Conseils financiers et budgétaires et participation à toutes les délibérations et à tous les projets ayant des incidences budgétaires pour l'Organisation</p>	<p>BB fournit des conseils financiers et budgétaires sur toutes les questions ayant des incidences budgétaires pour l'UNESCO au niveau de l'Organisation (c'est-à-dire à la Direction), au niveau du programme (c'est-à-dire aux secteurs/bureaux) et au sein du système des Nations Unies.</p> <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Bureau a pris une part active à un certain nombre de projets menés dans le cadre du processus de réforme de l'UNESCO, notamment les normes IPSAS, STEPS, l'extension de FABS et de SISTER.</li> <li>• De même, le Bureau a joué un rôle très actif en donnant des indications dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action », tant au niveau de l'UNESCO qu'au sein du système des Nations Unies. En particulier, BB a conseillé les secteurs/bureaux et les a aidés dans les activités de programmation conjointes avec d'autres institutions du système des Nations Unies.</li> <li>• Le Bureau a également préparé et diffusé largement les directives concernant la politique de recouvrement des coûts et les aspects budgétaires des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour BB, l'un des principaux défis était de s'assurer une représentation adéquate dans les nombreux groupes de travail et réunions, organisés au sein de l'UNESCO et dans le système des Nations Unies, qui traitent de questions ayant des incidences financières et budgétaires pour l'Organisation (par exemple des nombreux projets visant à la réforme de l'UNESCO et des efforts d'harmonisation dans le système onusien).</li> <li>• Les projets cités sont mis en œuvre simultanément et exigent le recours aux mêmes ressources en personnel limitées du Bureau. En outre, depuis la fin du mois de mars 2009, la gestion du projet SISTER 2 a été transférée à BB et à BSP.</li> <li>• En conséquence, pour tenter de relever ce défi, BB a dû rationaliser et organiser soigneusement son travail interne, par exemple :</li> </ul>	<p>En raison de ses effectifs restreints, le Bureau a dû faire d'importants efforts pour hiérarchiser et rationaliser ses activités afin d'atteindre les résultats escomptés, d'où des activités présentant un bon rapport coût-efficacité.</p>	

Résultats escomptés du 34 C/5	Réalizations	Défis/ enseignements tirés	Rapport coût-efficacité	Durabilité
	<p>extrabudgétaires en anglais, en français et en espagnol.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En mars 2009, le Bureau de l'UNESCO à Brasilia a reçu des conseils sur les questions actuelles de gestion de son bureau : le budget, le taux de change et la politique de recouvrement des coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>en anticipant les questions ayant des incidences budgétaires susceptibles de surgir au cours du processus de réforme,</li> <li>en intensifiant le suivi des risques et des possibilités au sein de l'Organisation, et</li> <li>en demandant aux secteurs et bureaux de fournir par avance le calendrier de ceux de leurs projets qui sont inscrits dans le processus de réforme.</li> </ul>		
<p>Formation des attachés d'administration, jeunes cadres et autres membres du personnel aux questions de gestion budgétaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BB a pris part à un certain nombre de sessions de formation organisées au Siège et hors Siège afin de dispenser une formation sur les questions budgétaires concernant le Programme ordinaire et les activités extrabudgétaires. Ont notamment participé à ces sessions des directeurs, des AO et des responsables de projets.</li> <li>En 2009, BB a dispensé des formations dans les bureaux suivants : Montevideo, Santiago, Brasilia (mars 2009), Maputo (mai 2009), et Addis-Abeba (juin 2009).</li> <li>BB prépare actuellement des supports d'information et de formation complets destinés aux AO, directeurs et États membres, qui fourniront des informations détaillées sur les questions budgétaires, notamment le cycle budgétaire, la préparation du budget, sa mise en œuvre, son contrôle, etc.</li> <li>En 2009, les sessions de formation sur la politique de recouvrement des coûts ont eu lieu à Montevideo, Santiago, Brasilia, Addis-Abeba et à Bangkok, et une formation sera dispensée à New Delhi en août 2009.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compte tenu des contraintes budgétaires actuelles et de la large diffusion de la politique de recouvrement des coûts, le besoin en formation sur les questions de gestion du budget est devenu de plus en plus important au Siège et hors Siège. Par conséquent, en raison de son personnel limité, l'un des principaux défis du Bureau est d'être capable de pourvoir aux demandes croissantes de formation sans négliger ses autres responsabilités et fonctions.</li> </ul>	<p>BB a pris une part importante au développement des capacités de son personnel grâce à la formation interne et à la rotation du personnel, si bien que la majorité de ses membres est capable de dispenser une formation ou des conseils sur les procédures et politiques courantes de l'UNESCO. Le Bureau a également fait des efforts pour mettre au point pour la majorité des fonctions dont il s'acquitte des matériels de formation qui seront mis à disposition en ligne afin d'en élargir la diffusion et d'en améliorer le rapport coût-efficacité.</p>	
<p>Suivi de l'harmonisation des politiques des Nations Unies, notamment en ce qui concerne le recouvrement des coûts, ainsi que de leurs incidences financières et budgétaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BB prend une part active au Réseau Finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) et participe aussi aux réunions de ce Comité et du Conseil des chefs de secrétariat (CCS).</li> <li>En ce qui concerne l'harmonisation des politiques de recouvrement des coûts pour lesquelles il préside un Groupe de travail depuis juin 2007, BB a coordonné le travail de deux consultants recrutés pour mener l'étude conjointe GNUD-HLCM initiée en septembre 2008.</li> <li>Le premier rapport, reposant sur les consultations avec toutes les agences engagées du système des Nations Unies et sur les missions d'enquête réalisées par les consultants hors Siège (Inde, Viet Nam, République-Unie de Tanzanie), a été publié en mai 2009. Afin de tirer les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En ce qui concerne les politiques de recouvrement des coûts, les différentes modalités de financement, les différences structurelles et les diverses cultures de l'Organisation entre les agences participantes se sont avérées difficiles à harmoniser de manière générale. En l'état, les recommandations proposées dans le rapport jusqu'à présent n'apportent pas d'éléments nouveaux susceptibles d'aider les agences à progresser.</li> <li>Le Bureau fait également face à d'autres défis lorsqu'il s'efforce de mettre en œuvre à l'UNESCO des décisions harmonisées des</li> </ul>	<p>La conduite de l'étude a pris davantage de temps que prévu à l'origine en raison de la complexité de l'activité (visites initiales aux dix agences participantes, aux deux bureaux pilotes « Une ONU » et dans un autre bureau national). Par conséquent, les résultats ont pris du retard. Toutefois, il est difficile d'envisager une procédure plus efficace pour ce type d'activité en raison de la complexité du principe, du nombre d'agences engagées et des difficultés susmentionnées compte tenu de l'investissement</p>	<p>L'objectif de l'étude est d'aider les agences du système des Nations Unies à imputer leurs coûts directement sur les projets financés par les MDTF conformément aux principes de recouvrement des coûts de l'Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.</p>

Résultats escomptés du 34 C/5	Réalizations	Défis/ enseignements tirés	Rapport coût-efficacité	Durabilité
	<p>conclusions de l'étude et de proposer un rapport final au Groupe de travail, le projet de rapport a été transmis pour commentaires à une petite équipe spéciale. Le Groupe de travail conviendra ensuite d'une réunion fin septembre pour examiner le rapport et décider de la marche à suivre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BB a continué d'œuvrer à la mise en œuvre pratique de la politique de l'UNESCO en matière de recouvrement des coûts. Les directives concernant la politique de recouvrement des coûts et les aspects budgétaires des projets extrabudgétaires ont été largement diffusées et des outils informatiques sont en cours de développement pour aider les spécialistes des programmes dans cet effort.</li> </ul>	<p>Nations Unies, en particulier lorsqu'elles exigent une véritable mutation dans la culture de l'Organisation. Une telle mutation demande beaucoup de temps et d'efforts. Par conséquent, les efforts d'harmonisation au sein du système des Nations Unies qui exigent une mutation culturelle doivent souvent être complétés par un dialogue constant et une préparation en interne avant que les décisions ne soient prises au sein du système. Cela permet ultérieurement de les mettre en œuvre avec davantage de souplesse.</p>	<p>financier limité.</p>	
<p>Participation active à des projets tels que l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) ainsi qu'au développement d'outils administratifs et de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BB participe activement au projet de mise en œuvre des normes IPSAS à l'UNESCO en tant que membre du Comité directeur IPSAS et de l'équipe de gestion du projet. BB a participé à l'équipe de gestion GAP sur la comptabilisation des dépenses en qualité de membre ordinaire, et à d'autres équipes, quand besoin est. Toutefois, la participation de BB était limitée aux réunions auxquelles le Bureau était convié par le responsable du projet.</li> <li>• BB participe activement à ces équipes afin de prévoir des solutions et de donner des éclaircissements sur toutes les questions susceptibles d'avoir une incidence sur le budget ou la gestion du budget.</li> <li>• De plus, BB a coopéré très activement au Réseau Finances et budget du HLCCM en ce qui concerne l'interprétation, au sein du système des Nations Unies, de l'impact des normes IPSAS sur la gestion du budget.</li> <li>• BB a pris part à la rédaction des amendements aux règlements financiers nécessaires pour présenter les états financiers conformes aux IPSAS, tels que requis par le Conseil exécutif lors de sa 180<sup>e</sup> session. Ces amendements seront présentés à la Conférence générale pour adoption lors de sa 35<sup>e</sup> session.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le principal défi pour BB a été d'anticiper toutes les incidences possibles que l'application des normes IPSAS pourrait avoir sur la gestion du budget. La politique de l'UNESCO, comme de nombreuses autres institutions internationales (par exemple l'OMS, l'UE, la FAO, etc.), est jusqu'à présent d'adopter les normes IPSAS pour l'établissement de la comptabilité (c'est-à-dire de passer à une comptabilité d'exercice) tout en conservant une comptabilité de trésorerie pour la gestion du budget.</li> <li>• La participation du Bureau au projet de mise en œuvre des normes IPSAS à l'UNESCO et le rôle qu'il joue dans le système des Nations Unies fournit de précieuses informations à cet égard. Cependant, cette tâche reste extrêmement exigeante du fait que l'UNESCO, comme certaines autres organisations du système des Nations Unies, en est encore à la phase de préparation du lancement des normes IPSAS et que, par conséquent, toutes les incidences financières et comptables de ces normes pour l'Organisation ne sont peut-être pas encore connues.</li> </ul>	<p>Dans le 34 C/5, l'accent a principalement été mis sur la nécessité de veiller à ce que les pratiques comptables relevant de la responsabilité de BOC soient conformes aux normes IPSAS à partir de janvier 2010.</p> <p>BB n'a pas prévu ou demandé de crédits supplémentaires pour sa participation au projet IPSAS. Il a de ce fait utilisé ses propres ressources (par exemple le temps de travail de son personnel) pour ces activités. Les efforts accomplis par le Bureau pour obtenir ce résultat sont par conséquent extrêmement rentables.</p>	