



Assemblée générale

Distr. générale
30 août 1999
Français
Original: anglais

Cinquante-quatrième session

Point 124 de l'ordre du jour provisoire*

Corps commun d'inspection

Rapport du Corps commun d'inspection sur la budgétisation axée sur les résultats : expérience des organisations du système des Nations Unies

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé «Budgétisation axée sur les résultats : expérience des organisations du système des Nations Unies» (JIU/REP/99/3).

* A/54/150.

**Budgétisation axée sur les résultats :
expérience des organisations
du système des Nations Unies**

Andrzej T. Abraszewski
Fatih Bouayad-Agha
John D. Fox
Wolfgang Münch

Corps commun d'inspection



Genève
1999

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Sigles	4	
Résumé analytique : objectif, conclusions et recommandations	6	
I. Introduction	1–7	9
II. Antécédents	8–17	10
A. Qu'est-ce que la budgétisation axée sur les résultats?	8–12	10
B. Vue d'ensemble de la budgétisation dans le système des Nations Unies	13–17	11
III. Expérience des problèmes que pose la budgétisation axée sur les résultats dans des organisations du système des Nations Unies	18–75	13
A. La BAR doit répondre aux besoins de l'ONU et tenir compte de ses caractéristiques	21–24	13
B. Applicabilité des principes de la budgétisation axée sur les résultats à toutes les parties du budget-programme	25–27	14
C. Définition des termes clefs de la budgétisation axée sur les résultats : objectif, produits, résultats escomptés, indicateurs de résultats et mesure des résultats	28–32	15
D. Préparation à la budgétisation axée sur les résultats : règlements, procédures, systèmes intégrés de gestion et formation	33–44	15
E. Gouvernance et participation des États Membres aux prises de décisions concernant la BAR	45–49	18
F. La BAR en tant que moyen d'effectuer des compressions budgétaires et/ou d'effectifs	50–52	18
G. Détermination des besoins de ressources sur la seule base des résultats quantitatifs attendus	53–57	19
H. Prise en compte de facteurs externes dans la BAR	58–62	20
I. Participation personnelle et rôle directeur des chefs de secrétariat dans le contexte de la BAR	63–66	21
J. Incidences de la BAR sur le rôle des organes spécialisés d'examen du programme et du budget	67–71	22
K. Relations entre la BAR et le plan à moyen terme	72–75	23
IV. Les enseignements de l'expérience	76–82	23
Annexe		
Glossaire de termes se rapportant à la budgétisation axée sur les résultats – définitions adoptées dans les organisations du système des Nations Unies	26	

Sigles

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BAR	Budgétisation axée sur les résultats
CAC	Comité administratif de coordination
CCI	Corps commun d'inspection
CCQA	Comité consultatif pour les questions administratives
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CPC	Comité du programme et de la coordination
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PMT	Plan à moyen terme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UPU	Union postale universelle

Résumé analytique

Objectif, conclusions et recommandations

Objectif

Tirer les leçons de l’expérience des autres organisations du système des Nations Unies en matière de budgétisation axée sur les résultats afin d’aider les États Membres à examiner la proposition d’adopter cette méthode à l’ONU.

Conclusions

A. La pertinence pour l’ONU de l’expérience des institutions spécialisées et de l’Agence internationale de l’énergie atomique (AIEA) en matière de BAR et de techniques semblables est probablement assez limitée parce que le développement de la BAR dans les autres organisations en est encore à un stade préliminaire et que cette méthode doit être adaptée aux besoins et caractéristiques spécifiques de chaque organisation. (Voir par. 17, 20, 77 et 81)

B. Dans la mesure où les autres organisations du système ont utilisé des techniques de BAR, leur expérience des problèmes dont on craint qu’ils ne rendent l’application de cette méthode difficile à l’ONU varie beaucoup de l’une à l’autre. (Voir par. 76)

C. Au sujet de certains de ces problèmes, l’expérience des organisations fait apparaître des difficultés qu’il faudra étudier avec soin lors de l’examen de la proposition du Secrétaire général d’utiliser la BAR à l’ONU : (voir par. 78)

i) Le fait que certaines organisations ont eu des difficultés à appliquer la BAR à toutes les parties de leur budget-programme indique que cette question appelle un examen approfondi dans le contexte de l’ONU. (Voir par. 25 à 27)

ii) Le fait que les autres organisations du système ne se sont pas entendues sur la définition des termes clefs de la BAR fait apparaître la nécessité d’élaborer des définitions cohérentes de ces termes pour l’ONU dans un cadre logique. (Voir par. 28 à 31)

iii) Les mesures de diverses natures prises par les autres organisations pour se préparer à l’utilisation de la BAR indiquent la nécessité d’étudier avec soin toutes les mesures préparatoires qui seront nécessaires à l’ONU. (Voir par. 33 à 41)

iv) Le fait que les autres organisations ont adopté des démarches différentes pour tenir compte des facteurs externes ou des cas de force majeure dans le contexte de la BAR fait apparaître la nécessité de déterminer la meilleure démarche pour l’ONU. (Voir par. 58 à 61)

v) L’expérience des autres organisations montre que les chefs de secrétariat ont un rôle essentiel à jouer dans la préparation des organisations à l’application de la BAR et dans la mise en oeuvre de cette méthode, notamment au moyen d’interactions avec les États Membres. (Voir par. 63 à 66)

vi) Comme le montre l’expérience des autres organisations, la BAR pourrait permettre aux deux organes spécialisés d’examen du programme et du budget de mieux

aider les organes législatifs à s'acquitter de leurs fonctions de gouvernance. (Voir par. 67 à 70)

D. En ce qui concerne les autres préoccupations qui ont été exprimées au sujet de l'adoption envisagée de la BAR à l'ONU, l'expérience des organisations du système est plutôt rassurante, mais il faut encore examiner les problèmes et prendre des décisions à leur sujet dans le contexte de l'ONU : (voir par. 79)

i) Les autres organisations n'ont signalé aucune préoccupation au sujet de l'adaptation de la BAR à leurs besoins et à leurs caractéristiques spécifiques. (Voir par. 21 à 24)

ii) Toutes les organisations ont signalé que l'utilisation de la BAR pourrait renforcer considérablement la fonction de gouvernance des États Membres en leur permettant de participer davantage et de façon plus concrète à tout le cycle du processus budgétaire. (Voir par. 45 à 49)

iii) La BAR n'a pas été utilisée dans les autres organisations pour effectuer des compressions de budget ou d'effectif; au contraire, elle est utilisée comme un outil de gestion neutre qui fournit une aide essentielle pour hiérarchiser les priorités sur la base de meilleures informations lorsqu'il y a lieu aussi bien d'accroître que de réduire le budget et les effectifs, selon les circonstances. (Voir par. 50 à 52)

iv) Dans l'expérience des autres organisations, la détermination des besoins de ressources dans le contexte de la BAR est faite sur la base de résultats aussi bien qualitatifs que quantitatifs. (Voir par. 53 à 57)

v) L'utilisation de la BAR dans les autres organisations a encore accru l'importance du Plan à moyen terme en tant que principal schéma directeur pour les politiques de l'organisation, car elle a renforcé la relation entre le Plan et le budget-programme. (Voir par. 72 à 75)

E. Dans l'ensemble, la BAR fait de plus en plus l'objet d'un consensus et d'un appui énergique dans les autres organisations du système en tant qu'outil permettant d'accroître la transparence de la responsabilité grâce à l'accent mis sur les résultats et à l'utilisation d'indicateurs de résultats qui établissent une relation plus claire entre les résultats du programme et le budget. (Voir par. 22 et 80)

F. Les grands espoirs qui ont été placés dans la BAR doivent être tempérés par la prise de conscience du fait que, comme avec n'importe quelle autre méthode de budgétisation, les avantages à en attendre dépendront en définitive du soin et de la perspicacité avec lesquels le Secrétariat et les États Membres l'appliqueront dans un effort concerté. (Voir par. 82)

G. Pour réussir, les réformes budgétaires, et en particulier l'adoption de la BAR, nécessitent un climat de consensus entre les États Membres et de confiance entre ces derniers et le Secrétariat. (Voir par. 66)

Recommandations

1. Pour que les États Membres puissent donner les directives appropriées en vue de résoudre le problème que pose l'absence de définition convenue des termes de BAR, le Glossaire de termes financiers et budgétaires que le Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA) du Comité administratif de coordination (CAC) s'emploie actuellement à mettre à jour devrait être examiné par des organes compétents des organisations du système des Nations Unies, qui devraient formuler des observations à son sujet. (Voir par. 28 à 32)

2. Pour répondre aux préoccupations exprimées au sujet de l'adaptation éventuelle de la BAR à l'ONU et pour assurer une participation appropriée des États Membres à ce processus d'adaptation, un groupe de travail à composition non limitée devrait être établi, dans les limites des ressources existantes, au niveau de la Cinquième Commission. Ce groupe devrait siéger pendant la cinquante-quatrième session de l'Assemblée générale et selon les besoins, hors session. Des fonctionnaires du Secrétariat devraient, et, dans la mesure du possible, des secrétariats d'autres organisations, lui donner les informations nécessaires et répondre à ses questions sur tous les aspects de la BAR. (Voir par. 25 à 42)

3. Si l'Assemblée générale décide d'appliquer la BAR à l'ONU, l'École des cadres des Nations Unies et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) devraient être invités à organiser des séminaires et des ateliers pour aider à familiariser le personnel et les représentants des États Membres avec les techniques de BAR. (Voir par. 33, 37, 40 et 43)

4. Les prochains rapports du Secrétaire général sur la BAR devraient comprendre un tableau complet des mesures qui seraient nécessaires pour que l'Organisation soit prête à appliquer cette méthode (modification des règlements, des procédures et des systèmes intégrés de gestion, formation, etc.). (Voir par. 33 à 44)

5. Étant donné la grande incertitude qui règne dans le contexte de la BAR au sujet de la façon de prendre en compte les facteurs externes dans la détermination de la responsabilité des directeurs de programme, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies devrait présenter au plus tôt à l'Assemblée générale un rapport contenant ses recommandations sur cette question, accompagné des observations du Comité administratif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) et du Comité du programme et de la coordination (CPC). (Voir par. 58 à 62)

6. Étant donné le rôle qu'ils jouent actuellement dans les procédures de budgétisation, le CPC et le CCQAB devraient être invités à formuler leurs observations au sujet des rôles qui seraient les leurs dans le contexte de la BAR. (Voir par. 67 à 71)

I. Introduction

1. Au paragraphe 11 de sa résolution 53/205 du 18 décembre 1998 intitulée «Budgétisation axée sur les résultats», l'Assemblée générale a prié le Corps commun d'inspection «d'effectuer une étude analytique et comparative de l'expérience des organismes des Nations Unies qui ont adopté des méthodes analogues à la budgétisation axée sur les résultats et de lui présenter son rapport le 31 août 1999 au plus tard».

2. Conformément à ce mandat, le présent rapport décrit l'expérience des organisations du système des Nations Unies en matière de budgétisation axée sur les résultats (BAR) en ce qui concerne un certain nombre de problèmes et de préoccupations signalés par les États Membres dans la résolution 53/205 adoptée par consensus ainsi qu'au cours des débats qui ont précédé l'adoption de cette résolution. Il examine aussi plusieurs autres problèmes qui n'ont été explicitement mentionnés ni dans la résolution ni dans le débat qui a précédé son adoption, mais qui ont appelé l'attention et qui méritent d'être traités ici.

3. Le rapport traite seulement de l'utilisation de techniques de BAR pour le budget ordinaire des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), car la proposition d'adopter le BAR à l'ONU qui a été présentée à l'Assemblée générale vise essentiellement le budget ordinaire de l'Organisation. Plusieurs fonds et programmes opérationnels des Nations Unies financés par des contributions volontaires, en particulier le Programme des Nations Unies pour le développement, introduisent actuellement des innovations budgétaires axées sur les notions de résultats et d'objectifs à l'échelle de l'Organisation. Ces expériences sont intéressantes, mais elles n'entrent pas dans le champ du présent rapport parce qu'elles ne concernent pas directement le problème précis à l'examen.

4. On a étudié les budgets-programmes des organisations, notamment les derniers parus, et les mandats donnés à ces organisations par leurs organes directeurs intergouvernementaux en matière de méthodologie budgétaire. En outre, sur la base d'une étude préliminaire sur dossier et de la résolution de l'Assemblée générale citée plus haut, des questionnaires ont été envoyés aux institutions spécialisées et à l'AIEA. Ces organisations ont donné des informations utiles pour la préparation du rapport tant dans leurs réponses au questionnaire qu'au cours d'entretiens avec leurs fonctionnaires responsables de la budgétisation et de la mesure des résultats. Le Corps commun d'inspection les remercie de leur coopération diligente et entière.

5. Outre la présente introduction, le rapport comprend trois parties de fond. Le deuxième chapitre traite de la notion de budgétisation axée sur les résultats et présente brièvement les types de budget utilisés par les institutions spécialisées et l'AIEA. Le troisième chapitre énumère les principaux problèmes relatifs à la BAR qui préoccupent les États Membres et décrit l'expérience des institutions spécialisées et de l'AIEA face à ces problèmes. Enfin un dernier chapitre contient des conclusions générales concernant les enseignements à tirer de l'expérience acquise dans le système des Nations Unies en matière de BAR et de techniques analogues.

6. Il n'a pas été possible d'utiliser, pour établir le présent rapport, le «rapport analytique exhaustif» du Secrétaire général sur sa proposition concernant la BAR que l'Assemblée générale avait demandé pour sa cinquante-quatrième session (par. 8 de la résolution 53/205).

7. Le présent rapport est dédié à la mémoire de feu M. Joachim Bilger, ancien Contrôleur de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle. La mort tragique qui l'a prématurément frappé dans l'exercice de ses fonctions a endeuillé le système des Nations Unies. M. Bilger avait fait oeuvre de pionnier en s'attachant à promouvoir le principe de la BAR dans

le système des Nations Unies et l'application pratique de ce principe à l'ONU. Cet éminent novateur, expert du développement de la BAR, est une grande perte pour le système.

II. Antécédents

A. Qu'est-ce que la budgétisation axée sur les résultats?

8. La budgétisation axée sur les résultats (BAR) n'est pas une nouveauté; elle est utilisée depuis de nombreuses années par le secteur public comme par le secteur privé dans plusieurs pays développés et en développement. Mais cette technique ne peut pas être automatiquement transplantée telle quelle, avec sa méthodologie et ses définitions, dans les organisations internationales en général et dans les organisations du système des Nations Unies en particulier. La compétence de ces dernières, étant donné leur caractère multilatéral et universel, s'étend à de vastes domaines d'activités politiques et socioéconomiques sensibles et complexes. Leurs processus décisionnels doivent donc tendre à réaliser un arbitrage consensuel entre les intérêts des États Membres qui souvent ont des vues différentes concernant les priorités, les objectifs et les résultats des programmes des organisations. L'effort d'amélioration des processus budgétaires doit refléter ces caractéristiques fondamentales.

9. Il n'existe aucune définition universellement reconnue de ce qui constitue exactement la budgétisation axée sur les résultats en général et encore bien moins dans le contexte particulier des organisations internationales du système des Nations Unies. Toutefois, une interprétation commune commence à se faire jour, même si les différentes définitions utilisées n'accordent pas toutes la même importance aux différents éléments ou attributs de la BAR.

10. Aux fins du présent rapport, il semble approprié de reprendre la définition de la BAR proposée par le Secrétaire général des Nations Unies :

«La budgétisation axée sur les résultats ... est une procédure budgétaire dans laquelle a) la formulation des programmes s'articule autour d'un ensemble d'objectifs prédefinis et de résultats escomptés; b) les ressources nécessaires seraient déterminées à partir des résultats escomptés, en fonction des produits requis pour obtenir ceux-ci; c) les résultats obtenus seraient mesurés à l'aide d'indicateurs objectifs» (A/53/500 du 15 octobre 1998, résumé).

11. Une autre définition utile, plus concise, a été présentée au cours d'une réunion d'information du Secrétariat des Nations Unies le 19 juillet 1999 :

«La budgétisation axée sur les résultats consiste à élaborer des budgets-programmes sur la base d'un certain nombre de résultats souhaités qui sont articulés dès le début du processus budgétaire et par référence, auxquels les résultats effectivement obtenus sont mesurés en fin d'exercice».

12. La BAR implique la mise en place d'un cadre logique composé d'éléments tels que : objectifs, résultats escomptés, produits et indicateurs de résultats. La définition de ces termes n'est pas uniforme dans toutes les organisations du système des Nations Unies (voir en annexe le «Glossaire de termes se rapportant à la budgétisation axée sur les résultats – définitions adoptées dans les organisations du système des Nations Unies»). Le cadre logique établit une relation dans laquelle les besoins de ressources découlent des objectifs et des résultats escomptés. Une caractéristique essentielle du processus de BAR est la définition des résultats escomptés, dont la réalisation est mesurée par des indicateurs objectifs. Ainsi, la mesure des résultats établit une relation entre les résultats obtenus et le budget, d'où une meilleure transparence et un renforcement de la responsabilité directe des directeurs de programme.

B. Vue d'ensemble de la budgétisation dans le système des Nations Unies

13. Jusqu'à récemment, il existait, dans le système des Nations Unies, deux types de budget. Le premier est le budget par objet de dépense dans lequel les ressources sont allouées à des postes de dépenses tels que les traitements, les voyages et le matériel nécessaires pour exécuter les activités pendant une période déterminée. Le deuxième est le budget-programme, dans lequel les ressources sont allouées à des programmes et sous-programmes spécifiques, en général sur la base de plans de travail succincts et d'une indication des priorités.

14. On observe une évolution historique de la méthodologie budgétaire des organisations du système des Nations Unies : en général, les budgets-programmes tentent à supplanter les budgets par objet de dépense. En 1989, cinq organisations du système des Nations Unies (l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Organisation maritime internationale (OMI), l'Union internationale des télécommunications (UIT), l'Union postale universelle (UPU) et l'OMPI) avaient encore des budgets par objet de dépense (voir tableau 1 du document JIU/REP/89/9, vol. II, dans A/45/130). En 1995, cette méthode n'était plus utilisée que dans trois organisations (l'OMI, l'UPU et l'OMPI) (voir tableau 1 du document ACC/1995/FB/R.49), et en 1999, dans aucune.

15. L'adoption du système du budget-programme par certaines institutions spécialisées, telles que l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), remonte aux années 50 et 60. Ainsi, plusieurs organisations avaient une quinzaine d'années d'expérience des budgets-programmes quand l'ONU a, à son tour, adopté cette méthode en 1974.

16. La budgétisation axée sur les résultats est une troisième méthode qui commence à gagner du terrain. Dans une large mesure, le budget axé sur les résultats est le résultat d'une évolution améliorante du budget-programme. Les deux types de budget allouent des ressources à des programmes spécifiques, avec des plans de travail et une indication des priorités. Souvent, les budgets-programmes font une certaine place aux résultats escomptés et à la planification stratégique. La caractéristique spécifique du budget axé sur les résultats, comme on l'a vu plus haut, est qu'il s'articule essentiellement autour des résultats escomptés et que des indicateurs sont utilisés pour mesurer les résultats obtenus.

17. Comme on peut le voir dans le tableau ci-après, le processus de budgétisation axée sur les résultats n'est pas entièrement appliqué dans les documents budgétaires récents des institutions spécialisées et de l'AIEA; la BAR en est encore au stade du développement dans ces organisations. Toutefois, tout indique qu'elles expérimentent l'utilisation des techniques de BAR ou qu'elles ont déjà intégré d'importants éléments de ces techniques dans leur budget-programme. Elles ont ainsi entrepris de profondes réformes budgétaires qui déboucheront graduellement sur l'application de la BAR, selon des modalités adaptées à leurs spécificités et en tenant compte de leurs procédures actuelles et de leurs traditions.

Tableau
Utilisation d'éléments de la technique de budgétisation axée sur les résultats dans les documents budgétaires des institutions spécialisées et de l'AIEA

	<i>Objectifs</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Produits</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>	<i>Mesure des résultats établis par rapport aux résultats escomptés et faisant l'objet d'un rapport distinct aux Etats Membres</i>
OIT (Proposition de programme et de budget pour 2000-2001)	✓		✓	En préparation	En préparation
FAO (Résumé du programme de travail 2000-2001)	✓	En préparation dans le plan à moyen terme	✓	En préparation dans le plan à moyen terme	En préparation
UNESCO (Projet de programme et budget 2000-2001)	✓	✓	✓	En préparation	En préparation
OACI (Prévisions budgétaires, exercices financiers 1999-2000-2001)	✓		✓		
OMS (Proposition de budget-programme 2000-2001)	✓	✓		En préparation	En préparation
UPU (Programme et budget 2000)	✓		✓	✓	
UIT (Projet de budget pour 2000-2001)			✓		
OMM (Programme et budget pour 2000-2003)	✓		✓		
OMI (Proposition de programme de travail et budget pour le vingt et unième exercice budgétaire)	✓	✓	✓	En préparation	En préparation
OMPI (Projet de programme et budget 2000-2001)	✓	✓	✓	✓	✓
ONUDI (Programme et budget 2000-2001)	✓		✓		
AIEA (Programme et budget de l'Agence pour 1999 et 2000)	✓		✓	Indicateurs de «succès»	

Pour comparaison

ONU (Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2000-2001)	✓	«Réalisations attendues»	✓
--	---	--------------------------	---

III. Expérience des problèmes que pose la budgétisation axée sur les résultats dans des organisations du système des Nations Unies

18. Comme il est indiqué dans l'introduction, le présent chapitre contient l'étude analytique et comparative, demandée par l'Assemblée générale au paragraphe 11 de la résolution 53/205, de l'expérience des institutions spécialisées et de l'AIEA en ce qui concerne les problèmes que pose l'utilisation de la BAR dans le système des Nations Unies, qu'il s'agisse des problèmes qui ont inspiré aux États Membres les préoccupations exprimées dans la résolution ou au cours des débats de la Cinquième Commission qui ont précédé son adoption ou d'autres problèmes sur lesquels l'attention a été appelée ailleurs et qui méritent d'être traités ici. L'objet de cette étude est de voir comment les autres organisations du système des Nations Unies ont réagi à ces problèmes et de déterminer les enseignements à en tirer pour faciliter à l'Assemblée générale l'examen de la question de la BAR.

19. Les divers problèmes sont présentés successivement ci-après. Dans chaque cas, l'exposé du problème est suivi d'un examen de l'expérience des autres organisations du système des Nations Unies, avec, pour finir, quelques observations. Les organisations ne sont pas citées nommément parce qu'il ne s'agit pas de décrire en détail les pratiques de chacune, mais plutôt d'identifier les constantes qui sont apparues dans la façon de traiter les problèmes. Cette démarche permet en même temps de rendre le texte plus concis et plus lisible.

20. Comme on l'a vu plus haut, l'expérience de la BAR dans les autres organisations du système des Nations Unies est encore limitée, dans une mesure qui varie selon les organisations. C'est là un fait qu'il ne faut pas oublier quand on s'interroge sur la pertinence de leur expérience pour l'ONU.

A. La BAR doit répondre aux besoins de l'ONU et tenir compte de ses caractéristiques

21. *Problème.* La Cinquième Commission a signalé qu'un modèle de budgétisation axé sur les résultats appliqué ailleurs ne peut pas être transplanté, pas plus qu'un costume sur mesure ne peut aller à n'importe qui. Comme l'a souligné l'Assemblée générale dans la résolution 53/205, la BAR doit répondre aux besoins de l'Organisation des Nations Unies et tenir compte de ses caractéristiques. Si l'Assemblée générale décide d'approuver l'utilisation de cette technique, celle-ci devra être affinée et transformée en une méthode de budgétisation mise au point par l'ONU pour son propre usage. En particulier, la nouvelle méthode devrait être conçue de façon à tenir pleinement compte du caractère politique de l'ONU.

22. *Expérience des organisations.* Le secrétariat d'aucune des autres organisations du système n'a fait état d'une crainte que les techniques de BAR ne permettent pas de répondre aux besoins de l'Organisation ou de tenir compte de ses caractéristiques. Loin d'exprimer la crainte que la BAR ne soit pas adaptée aux spécificités des organisations, les réponses de la plupart de ces dernières montrent comment les techniques de BAR qu'elles utilisent aident à répondre à leurs besoins actuels, notamment au besoin de :

- Fournir aux États Membres des résultats concrets;
- Orienter les ressources peu abondantes vers les domaines prioritaires;
- Garantir aux États Membres un processus plus transparent d'élaboration, d'adoption et d'exécution du budget;

- Améliorer le dialogue avec les États Membres au sujet des programmes et activités proposés;
- Garantir la compétitivité de l'Organisation et la pertinence de ses activités.

23. *Observations.* Le fait qu'aucune des autres organisations du système des Nations Unies n'ait signalé de préoccupations au sujet de l'adaptation de la BAR à leurs besoins et à leurs caractéristiques spécifiques est intéressant car, comme il est indiqué en B ci-dessous, au moins certaines d'entre elles ont eu des difficultés à appliquer les principes de la BAR à toutes les parties de leur budget-programme.

24. L'expérience des autres organisations indique donc qu'elles reconnaissent implicitement la nécessité d'adapter la BAR à leurs besoins et caractéristiques spécifiques; plutôt que d'y voir un obstacle qui pourrait empêcher d'adopter cette technique, elles se sont attachées à résoudre les difficultés spécifiques qu'elles ont rencontrées. Bien plus, elles ont souligné dans leurs réponses sur ce point que la BAR permettait de répondre à certains besoins importants auxquels les organisations des Nations Unies doivent actuellement faire face.

B. Applicabilité des principes de la budgétisation axée sur les résultats à toutes les parties du budget-programme

25. *Problème.* La difficulté qu'il pourrait y avoir à appliquer les principes fondamentaux de la BAR à toutes les parties du budget-programme de l'ONU a suscité certaines préoccupations. En particulier, on se demandait comment il serait possible de définir les «résultats escomptés», qui sont intrinsèquement impossibles à chiffrer ou à prédire. La difficulté d'évaluer ou de mesurer utilement en l'espace d'un seul exercice les résultats d'activités politiques de longue haleine au moyen d'«indicateurs de résultats» a également été évoquée. Comme l'a fait observer un délégué, l'objectif fixé dans la Charte des Nations Unies de «préserver les générations futures du fléau de la guerre» ne peut pas être atteint en deux ans.

26. *Expérience des organisations.* Aucune des réponses des organisations au sujet de ce problème ne fait état de l'impossibilité d'appliquer les principes fondamentaux de la BAR, tels que celui de «résultats escomptés» ou d'«indicateurs de performance» à toutes les parties de leur budget-programme. Au contraire, une organisation a répondu que ni l'ampleur, ni la complexité, ni le caractère politiquement sensible des activités n'imposaient aucune restriction à l'applicabilité de la BAR. Toutefois, la plupart sinon toutes les organisations reconnaissent que cette méthode est difficile à appliquer à certaines parties de leur budget-programme, à tel point même que dans certains cas «il ne faudrait pas trop insister». Il a été suggéré d'utiliser les statistiques de la charge de travail et les produits enregistrés quand il n'était pas possible de donner une définition opérationnelle des résultats. Ce qui est intéressant, c'est que la plupart des organisations qui ont signalé des difficultés ont indiqué que celles-ci concernaient plutôt les activités relativement mesurables et non techniques (administration et soutien) que les activités de fond, généralement plus «qualitatives».

27. *Observations.* L'expérience des autres organisations du système des Nations Unies indique que l'application des principes fondamentaux de la BAR à toutes les parties du budget-programme peut être difficile. Il est clair que le Secrétariat et l'Assemblée générale devront étudier avec soin la façon de résoudre ce problème dans le cas spécifique de l'ONU.

C. Définition des termes clefs de la budgétisation axée sur les résultats : objectif, produits, résultats escomptés, indicateurs de résultats et mesure des résultats

28. *Problème.* Pour que la BAR puisse être adoptée avec succès à l'ONU, il faut qu'il existe une définition correcte et précise de termes tels qu'«objectif», «produit», «résultat attendu», «indicateurs de résultats» et «mesure des résultats».

29. *Expérience des organisations.* L'annexe montre que les organisations du système ne se sont pas accordées sur une définition spécifique de chacun des termes clefs de la BAR. Les organisations n'utilisent même pas toute une terminologie uniforme. Le CCQAB et le CCQA ont relevé cette absence de définition convenue, le premier dans son rapport A/53/7 du 16 septembre 1998 et le second dans ses rapports ACC/1998/6 du 21 septembre 1998 et ACC/1999/6 du 10 février 1999.

30. S'il est vrai que la plupart des organisations ont défini les termes qu'elles utilisent, certaines ont fait savoir que leurs définitions ne sont pas encore «officielles» et d'autres n'ont pas encore mis au point de définitions. Ainsi, deux organisations utilisent seulement ou principalement les définitions formulées par l'Organisation des Nations Unies dans son *Guide de la budgétisation axée sur les résultats* (version 1.0 du 23 octobre 1998). D'autres se servent de glossaires élaborés à d'autres fins mais qui contiennent les termes en question; par exemple le *Glossaire des termes de l'évaluation utilisés dans l'Organisation de l'aviation civile internationale* (juin 1997). Enfin, une organisation n'a aucune définition «officielle» des termes mais utilise une interprétation qui, à toutes fins pratiques, est conforme à celle du *Glossaire de termes relatifs à l'évaluation* (JIU/REP/78/5, contenu dans le document A/34/286 de novembre 1978).

31. *Observations.* Le fait même que les organisations du Système ne se sont pas entendues sur la définition des termes clefs de la BAR indique que c'est là un aspect du développement de cette méthode qui doit être étudié plus avant de façon systématique et sans précipitation. Un glossaire à l'échelle du système définissant tous les termes clefs de la BAR aiderait les États Membres – qui sont membres pratiquement de toutes les organisations du système des Nations Unies – à comparer la façon dont la BAR est utilisée dans les diverses organisations afin d'identifier les pratiques exemplaires et de tirer de l'expérience acquise dans une organisation des enseignements utiles pour leur participation à d'autres organisations.

32. Les termes clefs de la BAR seront donc inclus dans une version mise à jour du *Glossaire des termes financiers et budgétaires* que prépare actuellement le CCQAB du CAC. Ce glossaire devrait être présenté pour observations aux organes compétents des organisations du système des Nations Unies de façon à permettre aux États Membres de formuler des directives. (**Recommandation 1**)

D. Préparation à la budgétisation axée sur les résultats : règlements, procédures, systèmes intégrés de gestion et formation

33. *Problème.* Comme on ne sait pas très bien dans quelle mesure le Secrétariat et les États Membres sont prêts à appliquer les méthodes de BAR, il a été souligné qu'il importe d'agir prudemment. On se demande notamment dans quelle mesure certains préalables indispensables à la BAR sont acquis, par exemple : révision de la planification des programmes ainsi que du Règlement financier et des règles de gestion financière; nouvelles procédures et nouveaux styles de gestion, eu égard à la décentralisation et à l'accroissement de la délégation de pouvoirs; systèmes intégrés de gestion permettant de renforcer le suivi, l'établissement des rapports et l'évaluation; important effort de formation du personnel du Secrétariat à tous les niveaux. Au sujet de ce dernier point, on notera que la BAR ne pourra être adoptée avec

succès à l'ONU que s'il existe parmi les États Membres un consensus et une bonne compréhension de la question.

34. *Expérience des organisations.* Les réponses des autres organisations du système ont fait apparaître l'importance d'une bonne préparation à la BAR. En raison des différences de structure interne, l'état de préparation des diverses organisations était très varié, comme le montre le fait que la mise en oeuvre de la BAR est plus avancée dans les unes que dans les autres. Par exemple, une organisation qui commence tout juste à utiliser des techniques de BAR n'a encore pris aucune mesure spécifique pour se préparer à l'utilisation de cette méthode et continue à procéder par approximations successives pour identifier les modifications nécessaires, tandis que d'autres ont procédé ou comptent procéder à d'importantes réformes; par exemple, dans une organisation, il faudra modifier le statut pour permettre un budget-programme biennal.

35. En ce qui concerne les règlements financiers et les règles de gestion financière, certaines organisations ont jugé que les techniques de BAR sont pour l'essentiel compatibles avec leurs pratiques actuelles tandis que d'autres ont dû faire quelques modifications, par exemple pour autoriser les transferts entre objets de dépense ou éliminer le contrôle des moyens financiers. La plupart des organisations ont indiqué qu'elles avaient dû modifier ou adapter leurs procédures administratives, budgétaires et de programmation interne, et notamment déléguer la responsabilité des autorisations de dépenses au niveau des directeurs de programme et mettre en place les nouvelles procédures de reddition de compte et de suivi que cela implique.

36. En général, les organisations ont souligné qu'un système de gestion intégré efficace est absolument essentiel pour appliquer les techniques de BAR; plusieurs ont mis au point ou se préparent à mettre au point de nouveaux systèmes pour améliorer les processus fondamentaux dans la phase d'élaboration du budget et surtout dans les phases de suivi et d'établissement des rapports. Une organisation a indiqué que son actuel système de gestion intégré est trop axé sur les moyens pour pouvoir bien appuyer la BAR et qu'il doit être réorienté de façon que les décisions soient prises sur la base des activités, des produits et de la mesure des résultats en général. Une autre a signalé qu'il était nécessaire de disposer en temps réel d'indicateurs de la consommation de ressources et du degré d'achèvement des activités.

37. Les organisations ont en général souligné l'importance cruciale de la formation pour l'application des techniques de BAR. Toutes ont donné à leur personnel une formation d'un type ou d'un autre, et notamment organisé des séances d'information à l'intention de leur personnel dirigeant, des séances d'instruction détaillées sur l'établissement du programme et du budget, des présentations de l'utilisation des indicateurs de résultats et des ateliers avec la participation d'experts extérieurs. Plusieurs organisations ont aussi fait savoir qu'elles avaient organisé des séances d'information et des ateliers pour tenir les États Membres au courant des changements introduits en vue de la nouvelle méthode de budgétisation.

38. *Observations.* L'expérience des autres organisations du système des Nations Unies confirme qu'il importe que le Secrétariat et les États Membres soient bien préparés avant que la BAR ne soit adoptée à l'ONU.

39. Il faudra réviser le Règlement financier et les règles de gestion financière pour assurer leur compatibilité avec la finalité et les procédures de la BAR, en s'attachant particulièrement à mettre l'accent sur les résultats. En ce qui concerne le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, le Secrétaire général a indiqué qu'il conviendrait d'attendre d'avoir plus d'expérience pour les modifier parce qu'un certain nombre de leurs dispositions «laiscent entrevoir l'adoption [de la budgétisation axée sur les résultats]» (A/53/500, par. 33). Les procédures internes de budgétisation et de programmation devraient être adaptées au nouveau style de gestion qu'implique la BAR; il faudrait notamment déléguer de nouveaux

pouvoirs aux directeurs de programme et les rendre plus responsables des résultats. Les systèmes intégrés de gestion ne doivent pas être trop axés sur les moyens pour pouvoir effectivement appuyer les nouveaux processus de BAR et en particulier l'établissement de rapports adéquats à l'intention aussi bien de la direction que des États Membres sur les ressources utilisées et les résultats obtenus.

40. En définitive, tout ce qui précède sera vain si le personnel à tous les niveaux et les associations qui le représentent ne sont pas pleinement mis au courant de la nature et des finalités de la BAR et ne reçoivent pas la formation spécifique nécessaire pour pouvoir mettre en oeuvre cette nouvelle méthode de budgétisation.

41. Comme les organisations l'ont souligné dans leurs réponses, une des principales finalités de la BAR est de permettre aux États Membres de participer de façon plus concrète à toutes les phases du processus budgétaire. C'est pourquoi des dispositions doivent être mises en place pour les tenir pleinement au courant des changements nécessaires pour adapter l'Organisation à la BAR et pour assurer leur participation effective à la planification de ces changements.

42. Pour répondre aux préoccupations exprimées au sujet de l'adaptation éventuelle de la BAR à l'ONU et pour assurer une participation appropriée des États Membres à ce processus d'adaptation, un Groupe de travail à composition non limitée devrait être établi, dans les limites des ressources existantes, au niveau de la Cinquième Commission. Ce groupe devrait siéger pendant la cinquante-quatrième session de l'Assemblée générale et, selon les besoins, hors session. Des fonctionnaires du Secrétariat devraient lui donner les informations nécessaires et répondre à ses questions sur tous les aspects de la BAR. Des fonctionnaires des secrétariats d'autres organisations devraient être invités à y participer dans toute la mesure du possible. (**Recommandation 2**)

43. Si l'Assemblée générale décide d'appliquer la BAR à l'ONU, l'École des cadres des Nations Unies et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) devraient être invités à organiser des séminaires et des ateliers pour aider à familiariser le personnel et les représentants des États Membres avec les techniques de BAR. (**Recommandation 3**) Cela serait conforme à la Recommandation 1 du rapport du Corps commun d'inspection intitulé : *Les institutions de formation du système des Nations Unies : programmes et activités* (JIU/REP/97/6, sous couvert du document A/52/559).

44. Les prochains rapports du Secrétaire général sur la BAR devraient comprendre un tableau complet des mesures qui seraient nécessaires pour que l'Organisation soit prête à appliquer cette méthode (modification des règlements, des procédures, et des systèmes intégrés de gestion, formation, etc.). (**Recommandation 4**)

E. Gouvernance et participation des États Membres aux prises de décisions concernant la BAR

45. *Problème.* On craint que l'utilisation à l'ONU de la BAR ne rende difficile aux États Membres l'exercice de leur fonction de gouvernance parce que les techniques de BAR pourraient les empêcher de s'impliquer pleinement, comme c'est le cas actuellement, dans tout le cycle du processus budgétaire conformément aux règlements, règles et procédures budgétaires en vigueur à l'ONU. En particulier, il a été relevé qu'avec la BAR, l'attention portera essentiellement sur les résultats alors qu'étant donné le caractère intergouvernemental de l'ONU, il faudrait continuer à s'occuper de la gestion des moyens.

46. *Expérience des organisations.* Certaines des autres organisations du système ont indiqué qu'elles n'avaient pas assez d'expérience de la BAR pour avoir une opinion sur ce problème;

toutefois celles qui ont plus d'expérience ont indiqué que la BAR a renforcé le rôle de gouvernance des États Membres en accroissant leur participation effective aux décisions concernant le budget-programme. On a fait observer que le but de la BAR est de faciliter l'évaluation du projet de budget-programme par les organes législatifs.

47. Plusieurs organisations ont indiqué que le passage du contrôle des moyens au suivi des résultats se fait lentement. Une organisation a indiqué que le principal progrès résultant de la BAR n'est pas que les États Membres ont cessé de s'intéresser au contrôle des moyens, mais qu'ils s'intéressent maintenant à la fois aux moyens et aux résultats. Elle a expliqué qu'alors qu'autrefois le processus budgétaire consistait principalement à examiner les moyens et à s'interroger sur l'efficience, la BAR a amené à s'occuper plutôt de l'efficacité de l'organisation et de la pertinence de ses activités. L'attention se porte donc maintenant à la fois sur l'efficience et sur l'efficacité.

48. Dans certaines organisations, l'utilisation des techniques de BAR n'a entraîné aucune modification du niveau des informations budgétaires communiquées aux États Membres. Dans d'autres, on pense que les données communiquées aux États Membres pour faciliter leur décision seront moins détaillées mais qu'en revanche, des détails seront communiqués sous une forme plus utile pour information. Une organisation a toutefois fait observer qu'il est difficile en pratique d'établir une démarcation entre les informations destinées à aider les décisions et celles qui ne visent qu'à éclairer les États Membres.

49. *Observations.* L'expérience des autres organisations du système des Nations Unies indique que l'utilisation des techniques de BAR a renforcé le rôle de gouvernance des États Membres en leur permettant d'être mieux informés et donc d'influer de façon plus pertinente sur les décisions et sur l'exécution du budget. L'expérience des organisations indique que l'utilisation de la BAR n'empêche toutefois pas de tenir les États Membres au courant de la gestion des moyens, tout au moins à des fins d'information. La différence entre les données communiquées pour information et celles qui sont destinées à faciliter les décisions n'est en pratique pas aussi nette qu'on pourrait le croire car c'est aux États Membres eux-mêmes qu'il appartient de déterminer comment ils veulent utiliser les informations qui leur sont communiquées.

F. La BAR en tant que moyen d'effectuer des compressions budgétaires et/ou d'effectifs

50. *Problème.* Certains ont exprimé la crainte que la BAR ne soit utilisée comme moyen de comprimer les coûts et/ou les effectifs pour réduire le budget.

51. *Expérience des organisations.* Aucune organisation n'a indiqué qu'elle avait utilisé les techniques de BAR pour réduire le budget ou les effectifs. Une organisation a même fait observer que l'utilisation de ces techniques avait incité les États Membres à accroître leur appui et qu'il en était résulté une expansion de ses activités et un accroissement de son budget. D'autres ont toutefois indiqué que, lorsqu'elles s'étaient trouvées dans l'obligation d'opérer des coupes, l'utilisation des techniques de BAR les avait aidées à hiérarchiser leurs priorités et à améliorer leur efficience. En tant qu'outil de gestion des organisations, les techniques de BAR ont aidé le personnel de direction à filtrer les propositions contenues dans le budget-programme et à réaffecter les crédits et le personnel des projets supprimés à de nouvelles activités prioritaires. Ces techniques ont aussi permis d'obtenir des gains d'efficience dans les services d'appui (par exemple impression et traduction) grâce à une utilisation plus efficace de ces services par les programmes de fond.

52. *Observations.* L'expérience des organisations du système des Nations Unies montre qu'il n'y a aucune raison de considérer que la BAR est en elle-même un moyen de réduire le budget et les effectifs. Au contraire, tout indique que c'est un outil de gestion neutre qui peut aider les chefs de secrétariat et les États Membres à établir la hiérarchie des priorités et à rationaliser l'utilisation des ressources de façon à pouvoir aussi, selon les circonstances, accroître ou réduire plus efficacement les ressources ou les effectifs. On peut même dire qu'en établissant une relation plus claire entre les ressources et les résultats escomptés, la BAR montre aux États Membres et aux chefs de secrétariat de façon concrète et explicite l'ampleur des éventuelles conséquences négatives de toute réduction du budget ou des effectifs qui pourrait être envisagée.

G. Détermination des besoins de ressources sur la seule base des résultats quantitatifs attendus

53. *Problème.* Étant donné le caractère international et multilatéral de l'ONU, on pourrait craindre que la BAR n'amène à utiliser les résultats quantitatifs comme seule base pour déterminer les besoins de ressources. On a fait observer que les simples données quantitatives telles que celles qui sont fournies actuellement ne constituent pas une mesure valable du succès d'un programme à moins qu'elles ne soient accompagnées d'informations qualitatives. Mais il y a peut-être une autre préoccupation plus fondamentale : si les besoins sont déterminés exclusivement sur la base des résultats escomptés – quantitatifs ou qualitatifs – cela ne risque-t-il pas de compromettre le rôle des États Membres dans le processus de budgétaire ?

54. *Expérience des organisations.* Les résultats quantitatifs ne sont pas la seule base de détermination des besoins de ressources dans les autres organisations du système. La plupart de ces dernières ont indiqué que les indicateurs de résultats pouvaient être aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Les organisations ont fait observer que la détermination des besoins de ressources sur la seule base des résultats quantitatifs n'était certainement pas une caractéristique de la BAR puisque celle-ci était destinée à mettre l'accent sur les aspects qualitatifs des résultats et de l'impact des activités et non pas seulement sur les aspects quantitatifs. Une organisation a indiqué à cet égard que les techniques de BAR étaient surtout utiles pour la justification qualitative des activités proposées. Toutefois, au moins quelques organisations ont indiqué qu'il serait souhaitable de chiffrer les résultats chaque fois que possible et elles s'efforcent de mettre au point des indicateurs de résultats utilisables à cet effet.

55. En ce qui concerne le rôle des États Membres dans le processus budgétaire, les réponses des organisations soulignaient que l'objectif fondamental de la BAR – qui, comme l'indique son nom-même, est axée sur les résultats – est d'améliorer la transparence du budget-programme. Elle doit permettre d'améliorer le dialogue entre les États Membres pendant toutes les phases de la coordination, de l'approbation et de l'exécution du budget; cet objectif est dans une large mesure atteint.

56. *Observations.* S'il est vrai que le débat théorique fait parfois apparaître la nécessité d'utiliser les résultats chiffrés comme base pour déterminer les besoins de ressources, l'expérience des autres organisations du système qui ont adopté la BAR montre clairement que tel n'est pas le cas en pratique. Les organisations prennent en considération les aspects qualitatifs des résultats aussi bien que les aspects quantitatifs et reconnaissent que c'est là une nécessité : on peut s'attendre à ce qu'il en soit de même à l'ONU.

57. En ce qui concerne la préoccupation plus fondamentale relative au rôle des États Membres dans le processus budgétaire, l'expérience des autres organisations du système montre clairement que la justification des besoins de ressources sur la base des résultats – quantitatifs ou qualitatifs –, loin de réduire ce rôle, l'augmenterait plus tôt. L'utilisation des résultats pour déterminer les besoins de ressources vise à donner aux États Membres une base plus objective pour prendre leurs décisions concernant les programmes proposés et pour évaluer leurs résultats, mais c'est toujours à eux qu'il appartient d'évaluer et d'interpréter la signification et l'importance des résultats qui leur sont présentés.

H. Prise en compte de facteurs externes dans la BAR

58. *Problème.* L'utilisation de la BAR a suscité encore une autre préoccupation qui n'a pas été explicitement exprimée ni dans la résolution 53/205 ni dans le débat de la Cinquième Commission qui a précédé son adoption : il s'agit de la grande incertitude et du malaise qui règnent au sujet de la façon de prendre en compte les facteurs externes et les cas de force majeure dans la détermination de la responsabilité des résultats. Si les directeurs de programmes doivent être tenus responsables des résultats effectifs et non pas seulement des produits, comment cette responsabilité peut-elle être mesurée alors que des facteurs indépendants de leur volonté (cas de force majeure) peuvent avoir un effet déterminant – et parfois incertain –, positif ou négatif, sur les résultats effectifs?

59. *Expérience des organisations.* Ce problème n'est pas encore résolu dans les autres organisations. Par exemple, l'une d'elles a fait observer qu'un problème évident dans le système des Nations Unies était que les actions des institutions spécialisées – de même que leur impact effectif – étaient inextricablement liées à celles des États Membres eux-mêmes et en dépendaient directement.

60. Les organisations ont adopté des démarches différentes à l'égard du problème des facteurs externes :

- La démarche la plus courante consiste à s'assurer que le plan de travail et donc les analyses du cadre logique prévoient l'impact de facteurs externes, mais ce n'est pas toujours possible.
- Une autre démarche utilisée pour résoudre le problème de l'effet déterminant des actions des États Membres consiste pour les organisations à établir des partenariats avec leurs mandants – en les faisant participer autant que possible à l'élaboration du projet de budget-programme – afin de réduire l'impact des facteurs externes, tout au moins de ceux qui tiennent aux actions des mandants.
- Une troisième approche consiste, en présence de facteurs externes importants, à recourir à la reprogrammation, c'est-à-dire à ajuster les «résultats escomptés» à la nouvelle situation.
- Quatrième option : définir étroitement les résultats escomptés de telle sorte que leur réalisation dépende presque uniquement de ce que fait l'Organisation. On pourrait arguer que ce n'est guère un progrès sur le système actuel de budgétisation basée sur les produits, mais les partisans de cette option font observer que les «résultats» ne se réduisent pas aux seuls «produits» car la notion de résultat implique la détermination de l'efficacité et de la pertinence pour les utilisateurs. En outre, il est suggéré que les «résultats» pourraient être considérés dans le contexte des facteurs externes et ainsi être une preuve de plus de l'efficacité et de la pertinence de l'Organisation.

61. *Observations.* Il importe au plus haut point pour la BAR de trouver un moyen consensuel, qui soit bien compris tant au Secrétariat que parmi les États Membres, de résoudre ce problème, car il est essentiel pour l'efficacité de cette nouvelle méthode de budgétisation que les directeurs de programmes soient responsables des résultats. Le fait que les autres organisations du système aient adopté des démarches différentes face à ce problème montre bien qu'il faut encore travailler pour déterminer la façon de tenir compte des facteurs externes ou des cas de force majeure quand on utilise les techniques de la BAR.

62. Compte tenu de ce qui précède, il conviendrait d'inviter le Secrétaire général à présenter au plus tôt à l'Assemblée générale un rapport contenant des recommandations sur la façon de tenir compte des facteurs externes dans la reddition de compte des directeurs de programmes dans le contexte de la BAR. Ce rapport devrait être accompagné des observations du CCQAB et du CPC. (**Recommandation 5**)

I. Participation personnelle et rôle directeur des chefs de secrétariat dans le contexte de la BAR

63. *Problème.* Dans quelle mesure le développement, l'introduction et la mise en oeuvre effectifs de la BAR nécessitent-ils que le chef de secrétariat s'y implique et joue un rôle directeur? C'est là une préoccupation qui mérite qu'on s'y attache, même si, pas plus que la précédente, elle n'a été explicitement exprimée ni dans la résolution 53/205 ni dans le débat de la Cinquième Commission qui a précédé son adoption.

64. *Expérience des organisations.* Dans certaines organisations, il apparaît que les États Membres ont été les principaux instigateurs des efforts visant à instituer la BAR. Mais même dans ces organisations, les chefs de secrétariat étaient sans conteste favorables à cette initiative. Quant aux autres organisations, elles ont fait savoir que leur chef de secrétariat avait joué un rôle directeur et s'était personnellement investi dans l'adoption de la BAR dans une mesure qui varie selon les organisations. Cet engagement personnel est manifeste quand le chef de secrétariat a ajouté des indicateurs de résultats à ceux qui étaient déjà obligatoires ou quand il a constitué des groupes spéciaux d'experts et de personnel dirigeant pour aider à développer et coordonner l'utilisation des techniques de BAR dans l'Organisation. Une organisation a signalé qu'il était très important, pour motiver les dirigeants et le personnel, que le chef de secrétariat s'implique personnellement dans l'application des techniques de BAR.

65. Une autre activité importante dans laquelle les chefs de secrétariat des organisations ont joué un rôle directeur décisif a été la présentation ou la démonstration de l'utilisation des techniques de BAR aux États Membres. Les chefs de secrétariat de plusieurs organisations ont fait des efforts particuliers pour consulter les États Membres et les faire participer à l'adaptation des techniques de BAR aux besoins de leur organisation et pour répondre aux besoins et aux intérêts des États Membres.

66. *Observations.* Pour réussir, les réformes budgétaires, et en particulier l'adoption de la BAR, nécessitent un climat de consensus entre les États Membres et de confiance entre ces derniers et le Secrétariat. L'expérience des autres organisations du système a montré le rôle important qui incombe à cet égard aux chefs de secrétariat, qui doivent donner l'impulsion au développement et à la mise en oeuvre des techniques de BAR et assurer la participation des États Membres au processus de développement. L'impulsion donnée par les chefs de secrétariat peut être décisive pour amener le Secrétariat à s'investir dans l'application de la BAR et pour assurer la participation effective des États Membres à ce processus – deux conditions essentielles au succès de l'utilisation des techniques de BAR.

J. Incidences de la BAR sur le rôle des organes spécialisés d'examen du programme et du budget

67. *Problème.* Certains ont exprimé la crainte que l'adoption de la BAR, du fait qu'elle implique que les résultats et non plus les moyens seront le principal centre d'intérêt, n'érode considérablement le rôle et l'influence des organes spécialisés d'examen du programme et du budget tels que le CPC et le CCQAB à l'ONU. C'est là encore une préoccupation qui n'a pas été explicitement exprimée ni dans la résolution 53/205 ni dans le débat de la Cinquième Commission qui a précédé son adoption, mais il en a été fait état en d'autres occasions.

68. *Expérience des organisations.* Certaines organisations n'ont pas encore assez de recul pour avoir une opinion sur ce point, mais celles qui ont une expérience suffisante ont indiqué que l'importance accrue donnée aux résultats dans le contexte des techniques de BAR a facilité le travail des organes spécialisés d'examen en améliorant la transparence des allocations de ressources, ce qui renforce leur rôle. Aucune des organisations n'a indiqué que l'utilisation des techniques de BAR ait réduit le rôle des organes spécialisés d'examen.

69. *Observations.* À en juger par l'expérience des autres organisations, il semble n'y avoir aucune raison de craindre que l'adoption de la BAR à l'ONU ne réduise le rôle et l'influence du CPC ou du CCQAB. Il est clair qu'au contraire, le rôle du CPC en serait renforcé. Son examen du projet de budget proposé par le Secrétaire général serait beaucoup plus pertinent du fait que ce document ferait plus de place aux résultats escomptés, de sorte que son rapport et ses recommandations aideraient davantage la Cinquième Commission à prendre ses décisions au sujet du projet de programme de travail et budget. Mais, ce qui est peut-être plus important encore, les vues du CPC auraient beaucoup plus de poids du fait que le rapport sur l'exécution du budget, sur lequel sont fondées ses décisions, utiliserait comme critères les résultats obtenus, et aurait donc beaucoup plus de signification. Ses observations et recommandations au sujet de ce rapport appuieraient puissamment la Cinquième Commission dans sa fonction de gouvernance.

70. Ce renforcement du rôle du CPC n'aurait pas pour corollaire une réduction correspondante de celui du CCQAB : il n'y a pas là un jeu à somme nulle. Il est vrai que la BAR vise à donner plus de poids aux résultats escomptés et aux résultats effectivement obtenus, mais l'expérience des autres organisations est qu'elle accroît en même temps la transparence des allocations de ressources, ce qui aiderait puissamment le CCQAB à s'acquitter de son rôle, qui ne perdra rien de son importance. Comme il est indiqué dans la section E ci-dessus concernant la gouvernance et la participation des États Membres aux prises de décisions concernant la BAR, une organisation a fait observer que le principal avantage de l'utilisation des techniques de BAR est qu'elles impliquent qu'on se concentre à la fois sur les moyens et sur les résultats. La relation entre les allocations de ressources et les résultats escomptés étant plus claire, l'examen par le CCQAB des allocations de ressources aurait beaucoup plus de poids. De plus, le rapport sur l'exécution du budget, plus pertinent, constituerait pour le Comité consultatif une bien meilleure base pour formuler ses recommandations concernant les allocations de ressources proposées dans le projet de budget-programme.

71. Étant donné leur rôle dans le processus actuel du budget-programme, le CPC et le CCQAB devraient être invités à formuler des observations sur leurs rôles respectifs dans le contexte de la BAR. (**Recommandation 6**)

K. Relations entre la BAR et le plan à moyen terme

72. *Problème.* Comme le plan à moyen terme (PMT) constitue le principal schéma directeur pour l'Organisation des Nations Unies, l'adoption éventuelle de la BAR par l'Organisation nécessite une claire définition des relations entre la BAR et ce plan. Pas plus que pour les trois derniers problèmes évoqués plus haut, cette préoccupation n'a été spécifiquement exprimée dans la résolution 53/205, ni dans le débat de la Cinquième Commission qui a précédé son approbation, mais il est incontestable qu'il y a là un problème.

73. *Expérience des organisations.* Dans les organisations du système qui utilisent actuellement des plans à moyen et à long terme, l'adoption des techniques de BAR n'a en aucune façon réduit le rôle de ces plans en tant que principal schéma directeur pour les politiques des organisations. Beaucoup de ces dernières ont indiqué qu'il était nécessaire de lier le processus de BAR à leurs plans à moyen ou à long terme. Ces plans constituent un cadre dans lequel s'intègrent les objectifs des organisations pour une période déterminée et les budgets-programmes de ces organisations sont les instruments utilisés pour atteindre ces objectifs.

74. *Observations.* L'expérience des autres organisations du système montre clairement que la BAR n'est rien d'autre qu'une méthode utilisée pour préparer et exécuter les budgets-programmes sans que cela implique aucun changement dans l'attribution de la responsabilité de déterminer les politiques et les objectifs que doivent viser ces budgets-programmes. L'adoption des techniques de BAR ne modifiera en rien le rôle du PMT en tant que principal schéma directeur pour les politiques de l'Organisation : c'est un fait qu'il convient de garder présent à l'esprit quand on étudiera l'opportunité d'adopter la BAR à l'ONU.

75. Loin de réduire l'importance du PMT, la BAR pourrait lui donner un nouveau dynamisme et une nouvelle signification. L'importance accordée par cette nouvelle méthode à la définition des résultats rendrait plus claires les relations entre le budget-programme et le PMT. Celui-ci en deviendrait d'autant plus utile car cela encouragerait à y identifier plus positivement des objectifs concrets qui pourraient constituer une base solide pour énoncer les résultats escomptés.

IV. Les enseignements de l'expérience

76. On a vu au chapitre III que l'expérience des problèmes qui risquent de rendre l'application de la BAR difficile à l'ONU varie beaucoup selon les organisations. Un acquis important est que, pour certains de ces problèmes, cette expérience peut être jugée rassurante. Mais ce qui est plus important aux fins du présent rapport c'est que l'expérience des organisations du système fait aussi apparaître un certain nombre de problèmes ou difficultés au sujet desquels des préoccupations ont été exprimées et qu'il faudra étudier avec soin lors de l'examen de la proposition du Secrétaire général d'utiliser des techniques de BAR à l'ONU.

77. Toutefois, comme il est indiqué dans les chapitres précédents, l'application de ces techniques en est encore au stade du développement dans les autres organisations du système. C'est donc avec prudence qu'il faudra tirer les enseignements de leur expérience.

78. Il ne faudra pas se départir de cette prudence en examinant les problèmes ci-après, sur lesquels il est indiqué au chapitre III que la Cinquième Commission de l'Assemblée générale devrait concentrer son débat au sujet de la proposition du Secrétaire général d'appliquer la BAR à l'ONU :

- *Applicabilité des principes de la BAR à toutes les parties du budget-programme.* La difficulté qu'ont certaines organisations à appliquer les principes de la BAR à toutes les parties de leur budget-programme indique que cela pourrait être particulièrement

difficile pour le budget-programme de l'Organisation des Nations Unies étant donné le large éventail d'activités qu'il englobe.

- *Définition des termes de BAR.* L'absence de définition commune à toutes les organisations des termes clefs utilisés dans la BAR montre clairement que c'est là un aspect de la nouvelle méthode sur lequel il faudra encore travailler. Sans une définition utilisable et bien comprise de termes tels que «résultats escomptés» ou «indicateurs de résultats», en particulier, la BAR ne présentera pas beaucoup d'avantages par rapport aux techniques actuelles de budgétisation.
 - *Préparation à la BAR.* Une bonne préparation à l'application de la BAR dans tous les domaines – règles et règlements, procédures, systèmes de gestion intégrée et formation – est très importante pour le succès de cette méthode. Il faudra étudier avec soin toutes les mesures nécessaires à cet effet.
 - *Prise en compte des facteurs externes dans la BAR.* Le fait que les autres organisations ont adopté des démarches différentes pour tenir compte des facteurs externes ou des cas de force majeure dans leur méthodologie d'application de la BAR indique qu'il faut étudier avec soin cette question pour la résoudre efficacement et d'une façon qui convienne au cas particulier de l'ONU.
 - *Participation personnelle et rôle directeur des chefs de secrétariat.* Le rôle directeur et la participation personnelle des chefs de secrétariat peuvent être des facteurs déterminants du succès de l'introduction et surtout de la mise en oeuvre de la BAR.
 - *Incidences de la BAR sur le rôle des organes spécialisés d'examen du programme et du budget.* Les organes spécialisés d'examen du programme et du budget pourraient l'un et l'autre aider plus utilement la Cinquième Commission de l'Assemblée générale à tirer pleinement parti des techniques de BAR en mettant l'accent à la fois sur l'efficience et sur l'efficacité, avec un effet de synergie.
79. Les problèmes signalés plus haut devront être traités avec une attention particulière par la Cinquième Commission de l'Assemblée générale; il importe toutefois de ne pas oublier que, pour plusieurs autres problèmes, l'expérience des organisations du système des Nations Unies est rassurante, comme il est indiqué au chapitre III. Ces autres problèmes, qui bien sûr n'en devront pas moins être examinés et au sujet desquels il faudra prendre des décisions dans le contexte de l'ONU, sont les suivants :
- *Nécessité pour la BAR de répondre aux besoins et aux caractéristiques de l'ONU.* Aucune des organisations ne fait état d'aucune réserve quant à la capacité de la BAR de répondre à ses besoins et caractéristiques propres.
 - *Gouvernance et participation des États Membres aux prises de décisions dans le contexte de la BAR.* Toutes les organisations ont souligné que la BAR et les techniques analogues pouvaient renforcer la fonction de gouvernance des États Membres en accroissant et rendant plus efficace leur participation tout au long du cycle du processus budgétaire.
 - *La BAR en tant que moyen de réduire le budget ou les effectifs.* Loin d'être utilisées comme un moyen de réduire le budget ou les effectifs, les techniques de BAR ont fourni aux organisations un outil de gestion neutre qui aide à hiérarchiser les priorités des activités et des allocations de ressources, et qui permet donc, selon les besoins, d'accroître ou de réduire les effectifs sur la base de meilleures informations.
 - *Détermination des besoins de ressources sur la seule base des résultats quantitatifs.* Des résultats qualitatifs et non pas seulement quantitatifs sont nécessaires pour justifier les besoins de ressources.

- *Relations entre la BAR et le Plan à moyen terme.* L'utilisation de la BAR ne réduit en rien le rôle du Plan à moyen terme en tant que principal schéma directeur des organisations; l'importance attachée aux résultats peut aider à accroître l'utilité du PMT en faisant apparaître une relation plus claire entre celui-ci et le budget-programme.

80. Une conclusion générale qui se dégage de l'examen de l'expérience des autres organisations du système des Nations Unies est que la BAR, ou du moins le principe de BAR, a recueilli un ample appui dans tout le système des Nations Unies. Toutes les organisations ont indiqué qu'elles appliquent des techniques de BAR ou des techniques semblables ou qu'elles sont en train de les développer en tant qu'outil pour améliorer la transparence et la responsabilité devant les États Membres grâce à une relation plus claire entre les résultats du programme et le budget.

81. L'expérience de la BAR et des techniques semblables dans les autres organisations du système des Nations Unies, même si elle est quelque peu limitée, est une source importante qu'il convient incontestablement de consulter lors de l'examen de la proposition d'adopter la BAR à l'ONU. Toutefois, quand on voudra tirer parti de cette expérience, si utile et importante qu'elle puisse être, il ne faudra pas oublier que les enseignements à en tirer éventuellement ne peuvent être qu'indicatifs étant donné que la BAR n'en est qu'à un stade préliminaire de développement dans les autres organisations et que cette méthode doit être adaptée aux besoins et caractéristiques particuliers de chaque organisation. Pour cela, il faudra en définitive que l'ONU définisse elle-même sa démarche dans toute décision qu'elle pourra prendre concernant l'utilisation de la BAR.

82. Beaucoup d'organisations ont placé de grands espoirs dans les avantages que pourra présenter la BAR. S'il est vrai que celle-ci pourrait beaucoup aider à assurer la compétitivité et la pertinence de l'ONU au cours du prochain siècle, ces espoirs doivent être tempérés par la prise de conscience du fait que cette méthode n'a rien de magique. Comme dans le cas de n'importe quelle autre méthode de budgétisation, les avantages que pourra présenter l'utilisation de la BAR à l'ONU dépendront en définitive du soin et de la perspicacité avec lesquels le Secrétariat et les États Membres l'appliqueront dans un effort concerté.

Annexe

Glossaire de termes se rapportant à la budgétisation axée sur les résultats – définitions adoptées dans les organisations du système des Nations Unies

<i>Organisation</i>	<i>Objectif</i>
ONU	<i>Un objectif</i> est une situation souhaitable qu'est censé produire un processus dynamique visant à répondre dans un délai donné à certains besoins des utilisateurs finals/clients spécifiés. Un objectif peut être considéré comme atteint quand certains résultats ont été obtenus.
OIT	<i>L'objectif de développement</i> décrit la raison fondamentale pour laquelle un programme ou un projet est entrepris. Les objectifs de développement sont des «objectifs supérieurs». Ils devraient être formulés dans le contexte plus large des finalités de développement d'un pays et des partenaires sociaux concernés. Cependant, l'objectif de développement du programme ou du projet ne devrait pas nécessairement se confondre avec les objectifs de développement nationaux, qui seraient trop généraux pour un programme ou un projet déterminé.
	<i>L'objectif immédiat</i> décrit la situation qui devrait exister à la fin du programme ou du projet, le changement que le programme ou le projet est censé apporter et en quoi la situation des groupes cibles sera améliorée. L'objectif immédiat doit, par conséquent, être formulé en termes de finalité à réaliser et non pas en termes d'actions à entreprendre ou de moyens à utiliser. Un objectif immédiat devrait, dans la mesure du possible, être formulé en termes quantifiables ou vérifiables. Le mot clef lié au concept «objectif immédiat» est réaliser.
FAO	<i>Les objectifs</i> sont les buts d'une activité, c'est-à-dire l'état de choses que l'on souhaite atteindre grâce à cette activité. Ils sont exprimés par les avantages qui doivent en découler pour le groupe cible. Les objectifs sont généralement conçus sur divers plans hiérarchisés : la réalisation des objectifs particuliers à court ou à moyen terme d'une activité (niveau I) doit concourir à la réalisation, à un niveau supérieur (niveau II) d'objectifs plus généraux et plus lointains qui se situent au-delà des résultats que l'activité peut permettre d'obtenir par elle-même. Énoncer clairement les objectifs facilite grandement l'évaluation; en revanche celle-ci sera difficile si les objectifs sont vagues ou abstraits.
UNESCO	<i>Les objectifs</i> sont les résultats que l'on se propose d'atteindre à long terme et qui servent de références pour mesurer les résultats effectivement obtenus.
OACI	<i>Les objectifs</i> sont les buts et objets d'une activité, c'est-à-dire la situation que l'on souhaite atteindre à l'intérieur d'une période donnée et orientée en fonction d'un groupe cible ou lieu cible identifié. Énoncer clairement les objectifs facilite grandement l'évaluation; en revanche, celle-ci sera difficile si les objectifs sont vagues ou abstraits. Le cadre conceptuel de l'évaluation s'élabore à partir des objectifs de l'activité. Ces derniers sont habituellement conçus en termes de plan hiérarchisé :
	<i>Un objectif (ou niveau plus élevé) de développement</i> caractérise un niveau de programmation qui transcende l'objectif ou le but d'un programme, d'un projet ou d'un processus spécifiques. Il constitue la raison d'être de l'activité et précise le but souhaité vers lequel tendent les efforts de l'OACI, du PNUD et/ou du pays bénéficiaire. Il peut s'agir d'un objectif macro ou multisectoriel ou simplement d'un problème qu'un projet ou programme est destiné à résoudre ou à amoindrir. Cette expression n'est pas synonyme d'objectifs à long terme.
	<i>L'objectif immédiat</i> d'un projet, terme lancé par le PNUD, se rapporte au changement qui doit résulter du projet, en vue de corriger un problème identifié. Le changement est l'effet ou le résultat qui doit résulter du projet si celui-ci est achevé de façon réussie et en temps voulu. Le mot «immédiat» peut prêter à confusion : il laisse entendre qu'il pourrait y avoir un objectif «ultérieur» alors qu'un projet n'a qu'un objectif, lequel doit être atteint dès ledit projet complété.
OMS	La définition n'est pas encore définitive.
UPU	<i>Les objectifs</i> sont établis au niveau de l'Organisation. Le terme «but» est utilisé pour désigner les objectifs tactiques.
UIT	

<i>Organisation</i>	<i>Objectif</i>
OMM	
OMI	<i>Les objectifs sont</i> la finalité et le but d'un projet ou programme, c'est-à-dire l'état de choses que l'on souhaite atteindre dans une période donnée (résultats escomptés).
OMPI	<i>L'objectif</i> est l'état de choses que l'on souhaite réaliser moyennant un processus de changement pour répondre à certains besoins d'usagers ou de clients dans une période donnée. Les objectifs doivent être réalistes et doivent pouvoir être atteints. Les objectifs sont formulés de façon à refléter le changement ou l'avantage que l'on veut produire. Les objectifs doivent pouvoir être atteints durant l'exercice biennal.
ONUDI	<i>Voir définition de l'ONU</i>
AIEA	<i>Les objectifs sont</i> le but à atteindre ou les résultats à obtenir. <i>Ils sont</i> ce que l'on souhaite réaliser en définitive, en termes des besoins que doivent satisfaire les activités de l'AIEA ou des résultats ou effets attendus ou visés.
	<i>Les objectifs généraux sont</i> les buts de haut niveau à atteindre et auxquels l'élément de programme contribuera directement ou indirectement.
	<i>Les objectifs spécifiques sont</i> les buts à court terme ou les résultats que l'on compte obtenir pour des groupes cibles particuliers.

<i>Organisation</i>	<i>Moyens*</i>
ONU	<i>Les moyens</i> sont l'ensemble des ressources, humaines et autres, requises pour obtenir un produit ou un résultat.
OIT	<i>Les apports*</i> sont les ressources nécessaires pour accomplir les activités et obtenir les produits. Il convient de classer les apports selon l'origine des fonds qui les financent, par exemple en contributions nationales ou internationales. Les contributions internationales incluent en général les fonds pour les experts, les consultants, l'achat d'équipement, la formation, l'évaluation, etc., tandis que les contributions nationales peuvent inclure les salaires du personnel local et les locaux des bureaux.
FAO	<i>Les apports*</i> sont les biens, les services, le personnel et les autres ressources fournis pour une activité en vue de produire des résultats et d'atteindre les objectifs de l'activité.
UNESCO	
OACI	<i>Les apports*</i> sont les biens et services, personnel et autres ressources, fournis pour une activité en vue de produire des résultats et d'atteindre les objectifs de l'activité dans un laps de temps défini.
OMS	La définition n'est pas encore définitive.
UPU	<i>Voir définition de l'ONU</i>
UIT	
OMM	
OMI	<i>Les moyens</i> sont le personnel et les autres dépenses directes nécessaires pour obtenir des résultats.
OMPI	<i>Les moyens</i> sont le personnel et les autres ressources mobilisées pour atteindre les objectifs du programme.
ONUDI	<i>Voir définition de l'ONU</i>
AIEA	<i>Les moyens (ressources)</i> sont les produits, services ou ressources (financement, personnel et appui) suffisants pour exécuter les activités et obtenir les produits.

* Le mot anglais «input» est traduit par «moyen» dans certaines organisations et par «apport» dans d'autres.

<i>Organisation</i>	<i>Produits</i>
ONU	Le produit ou service final que l'exécution d'un programme ou d'un sous-programme permet de fournir aux utilisateurs finals/clients.
OIT	<i>Les produits</i> sont le résultat des activités du programme ou du projet. Il peut s'agir du matériel de formation, des rapports, des programmes d'étude ou des personnes formées. Les produits devraient être décrits le plus concrètement et le plus clairement possible et en termes quantifiables.
FAO	<i>Les produits</i> sont les résultats particuliers qu'une activité est censée produire, au moyen des apports* qu'elle a reçus, pour atteindre ses objectifs. Comme les activités peuvent se dérouler consécutivement ou par étape ou à différents niveaux, il importe de noter que les produits d'une activité peuvent servir d'apports à une autre; ainsi, un manuel de formation résultant d'une activité A peut constituer un apport pour un projet B. Une activité peut aussi avoir des produits et des apports intermédiaires.
UNESCO	<i>Les produits</i> sont ce qui est produit par les activités entreprises.
OACI	<i>Les produits</i> sont les résultats particuliers qu'une activité est censée produire, au moyen des apports* qu'elle a reçus, pour atteindre ses objectifs. Comme les activités peuvent se dérouler consécutivement ou par étape ou à différents niveaux, il importe de noter que les produits d'une activité peuvent servir d'apports à une autre; ainsi, un manuel de formation résultant d'une activité A peut constituer un apport pour un projet B. Une activité peut aussi avoir des produits et des apports intermédiaires.
OMS	La définition n'est pas définitive.
UPU	<i>Voir définition de l'ONU</i>
UIT	
OMM	
OMI	<i>Les produits</i> sont les produits spécifiques que l'on peut raisonnablement escompter obtenir à la suite du programme ou projet à partir des moyens fournis et des activités entreprises pour atteindre l'objectif énoncé.
OMPI	<i>Les produits</i> sont les services fournis ou les produits obtenus quels que soient les avantages que peuvent apporter ces services ou ces produits.
ONUDI	<i>Voir définition de l'ONU</i>
AIEA	Les produits ou services dont la fourniture peut être garantie à la suite des activités menées par l'AIEA au cours de l'exécution du programme, c'est-à-dire les réalisations que l'élément de programme vise à produire.

* Le mot anglais «input» est traduit par «moyen» dans certaines organisations et par «apport» dans d'autres.

<i>Organisation</i>	<i>Résultats escomptés</i>
ONU	Les <i>résultats escomptés</i> sont les résultats escomptés au bénéfice des utilisateurs finals/clients, et exprimés en termes quantitatifs (norme, unité de valeur ou taux). Les résultats découlent directement de l'activité menée pour obtenir les produits devant permettre d'atteindre l'objectif visé.
OIT	Les <i>résultats escomptés</i> sont décrits dans l'énoncé des objectifs immédiats (voir définition des objectifs retenue à l'OIT).
FAO	Les <i>résultats escomptés</i> sont les modifications de l'état des choses que l'activité est censée produire. Il y a autant de niveaux de résultats escomptés que de niveaux d'objectifs : le premier niveau correspond aux effets (comment les produits sont utilisés et par qui ...); le deuxième niveau correspond à l'impact, défini comme un changement de plus vaste ampleur allant dans la direction d'un objectif stratégique à long terme et dépassant ce que l'activité peut produire à elle seule.
UNESCO	Les <i>résultats escomptés</i> sont les effets produits sur la réalité par toute action entreprise.
OACI	Les <i>résultats escomptés</i> devraient refléter les principaux produits des activités. Lorsqu'ils sont pertinents, ils devraient être liés aux objectifs sous-jacents du Plan d'action stratégique, lesquels doivent être atteints par la mise en application des activités vues individuellement et de leur aboutissement. Les résultats escomptés contribuent par conséquent à l'examen des questions importantes pour l'évaluation, telles que l'efficacité et la pertinence des activités elles-mêmes.
	Les <i>résultats annuels attendus</i> devraient figurer au niveau de l'élément, sous-programme ou programme et représenter des résultats précis et concrets à atteindre au cours d'une période d'un an. Une attention particulière devrait être accordée à l'inclusion, dans chaque énoncé, des résultats annuels attendus, des produits anticipés des activités et des usagers probables desdits produits, en tant que base de la formulation des indicateurs de réussite.
OMS	La définition n'est pas définitive.
UPU	
UIT	
OMM	
OMI	
OMPI	Les <i>résultats escomptés</i> décrivent les résultats escomptés au bénéfice des utilisateurs finals/clients, exprimés en termes qualitatifs ou quantitatifs (norme, unité de valeur ou taux). Les résultats sont la conséquence directe et souvent tangible de la fourniture d'un service ou de la production d'un produit, qui débouchent sur la réalisation d'un certain objectif. Les résultats peuvent être des améliorations des connaissances, des compétences, des attitudes, des comportements, de la situation, de la qualité et de la ponctualité des services, etc. Les résultats devraient être spécifiques, mesurables, réalistes et définis dans le temps.
ONU	<i>Voir définition de l'ONU</i>
AIEA	<i>Voir définition des objectifs en vigueur à l'AIEA</i>

<i>Organisation</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>
ONU	Les <i>indicateurs de résultats</i> sont des éléments ou critères servant à déterminer si les résultats escomptés ont été obtenus.
OIT	Les <i>indicateurs de réalisation</i> * rendent plus précise la formulation des objectifs immédiats. Ils fournissent des éléments de preuve vérifiables permettant de mesurer l'avancement du programme ou du projet vers la réalisation de ses objectifs immédiats. Lorsqu'un objectif est énoncé en des termes mesurables et quantifiables, il est moins nécessaire de recourir à des indicateurs.
FAO	Les <i>indicateurs de résultats</i> donnent une mesure objective et spécifique des changements ou des résultats que l'on attend d'une activité. Les indicateurs sont conçus pour fournir une échelle de mesure servant à déterminer jusqu'à quel point une activité a obtenu les produits escomptés et atteint les objectifs fixés, c'est-à-dire l'utilisation par les bénéficiaires des produits du projet. Ils sont donc axés sur les bénéficiaires. On peut utiliser des indicateurs indirects si la mesure directe est trop coûteuse ou impossible. Les indicateurs de résultats sont établis sur la base de critères d'efficacité qui indiquent si l'on se rapproche des objectifs, mais ils ne doivent pas être confondus avec les indicateurs d'effet qui permettent de comparer la situation avant et après le projet.
UNESCO	Les <i>indicateurs de résultats</i> * sont des outils élaborés en même temps que le projet pour enregistrer son exécution.
OACI	Les indicateurs sont des outils analytiques qui permettent de représenter l'objectif d'une activité d'une façon qui peut être mesurée par rapport au but réel de l'activité en question. Les indicateurs devraient être explicites et vérifiables de façon objective. Ils peuvent être directs ou indirects mais doivent, dans les deux cas, être reliés spécifiquement à un niveau donné de conception de programme ou de projet, par exemple objectif, produits, etc. Il existe plusieurs types d'indicateurs (données de base, situation en fin de projet, indicateurs de performance et indicateurs de progrès). Les <i>indicateurs de résultats</i> * mesurent ou précisent les résultats escomptés au niveau des produits et peuvent être quantitatifs, qualitatifs ou les deux. Ils sont conçus de manière à constituer une échelle pour mesurer et indiquer la progression de l'activité vers l'atteinte de ses produits et objectifs. Les indicateurs de performance devraient donc permettre de répondre à la question : «comment vais-je savoir si j'ai atteint mon objectif?» Lorsqu'on choisit un indicateur, il faut tenir compte de l'objectif d'une activité et de sa clientèle cible : Quel est le résultat attendu de l'effort et qui est l'usager présumé du service? Les <i>indicateurs de progrès</i> mesurent, comme leur nom le suggère, les progrès au niveau des travaux/des activités/des tâches et comprennent «points de repère», «événements» et «jalons».
OMS	La définition n'est pas encore définitive.
UPU	<i>Voir définition de l'ONU</i>
UIT	
OMM	
OMI	Les <i>indicateurs</i> sont des mesures chiffrées des résultats souhaités et peuvent être exprimés en termes de coût ou par toute autre mesure pertinente des réalisations, par exemple le volume des services fournis ou des produits obtenus.
OMPI	Les <i>indicateurs de résultats</i> décrivent les aspects ou caractéristiques utilisés pour mesurer le progrès du programme dans l'atteinte des résultats escomptés. Il existe une distinction entre l'indicateur lui-même – caractéristiques – et sa valeur, qui est obtenue par une mesure. Les indicateurs doivent être pertinents, significatifs, mesurables, observables et vérifiables. Les indicateurs doivent être conçus de façon à permettre de les mesurer économiquement. Deux types d'indicateur sont utilisés : premièrement les indicateurs quantitatifs (montant, nombres, ratios ou pourcentages) et deuxièmement les indicateurs qualitatifs, qui ne peuvent être exprimés par des nombres, mais qui indiquent si une situation ou une caractéristique est présente ou non.

<i>Organisation</i>	<i>Indicateurs de résultats</i>
ONUDI	<i>Voir définition de l'ONU</i>
AIEA	Les <i>indicateurs de résultats</i> sont des étalons ou des indicateurs de succès qui permettent de déterminer si l'objectif a été atteint ou dans quelle mesure on a avancé dans la voie de sa réalisation. Les indicateurs de résultat sont des indicateurs portant sur les résultats et précisant quels avantages doivent résulter pour les États Membres de l'action de l'AIEA.

* Le terme «performance indicators», qui est traduit par «indicateurs de résultats» à l'ONU, est traduit par «indicateurs de réalisation à l'OIT» et «indicateurs de performance à l'OACI».

<i>Organisation</i>	<i>Mesure des résultats</i>
ONU	Détermination de la valeur des indicateurs des résultats pour une période ou à une date donnée
OIT	
FAO	<i>La mesure des résultats</i> consiste à appliquer les indicateurs de résultats et à leur attribuer une valeur.
UNESCO	<i>La mesure des résultats</i> consiste à formuler une conclusion à l'issue d'une analyse appropriée des indicateurs de résultats.
OACI	<i>Par l'évaluation de la performance des programmes</i> on entend les procédures et pratiques employées pour suivre la performance des programmes et projets et juger de leur réussite. Les évaluations de performance doivent accorder un poids important à l'acquisition d'informations sur la réalisation des objectifs ou la raison pour laquelle ils n'ont pas été atteints. L'évaluation doit être effectuée sur la base d'un système de suivi et d'examen interne utilisant des normes et critères qualitatifs aussi bien que quantitatifs.
OMS	La définition n'est pas définitive
UPU	<i>Voir définition de l'ONU</i>
UIT	
OMM	
OMI	
OMPI	<i>La mesure des résultats</i> est le processus d'évaluation, sur la base des indicateurs de résultat, la mesure dans laquelle les résultats escomptés ont été obtenus.
ONUDI	<i>Voir définition de l'ONU</i>
AIEA	

Sources :

- ONU : United Nations *Guide to results-based budgeting*, Version 1.0, 23 octobre 1998.
- OIT : *La conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique. Manuel de formation*, BIT 1996.
- FAO : Sur la base du *Glossaire des termes de l'évaluation*, rapport du Corps commun d'inspection, JIU/REP/78/5, mis à jour pour tenir compte des pratiques actuelles, selon les indications de la FAO.
- UNESCO : Définitions fournies par le Secrétariat dans sa réponse (en anglais seulement) à un questionnaire du CCI.
- OACI : *Glossaire des termes relatifs à l'évaluation à l'usage de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)*, juin 1996.
- OMS : Informations communiquées par le Secrétariat dans ses observations sur le projet de rapport du CCI concernant la BAR.
- UPU : Définitions communiquées par le Secrétariat dans sa réponse (en anglais) à un questionnaire du CCI.
- OMI : Définitions communiquées par le Secrétariat dans sa réponse (en anglais) à un questionnaire du CCI.
- OMPI : Définitions communiquées par le Secrétariat dans sa réponse (en anglais) à un questionnaire du CCI.
- ONUDI : Définitions communiquées par le Secrétariat dans sa réponse (en anglais) à un questionnaire du CCI.
- AIEA : Définitions communiquées par le Secrétariat dans sa réponse (en anglais) à un questionnaire du CCI.

Les termes en italiques sont ajoutés par le CCI.