

PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES STANDARD

pour les PAYS ADOPTANT l'approche

« **UNIS DANS L'ACTION** »

Août 2014



GUIDE DU **CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN**



**UNITED NATIONS
DEVELOPMENT GROUP**



-  **Le Cadre budgétaire commun**, par sa présentation transparente et centralisée des activités planifiées et chiffrées d'un programme des Nations Unies, offre une vue d'ensemble de la contribution globale des Nations Unies en faveur d'un pays ;
-  **Le Programme Unique** inscrit le système des Nations Unies au sein d'un plan/d'une stratégie de développement national unique, et il reçoit le soutien de positions politiques et de services intégrés ainsi que d'un suivi en temps réel grâce à des plans de travail conjoints ;
-  **Le Fonds Unique (facultatif)** apporte un soutien fondé sur les performances aux approches de politique intégrée des Nations Unies ;
-  **Le Responsable Unique** et l'Équipe de pays des Nations Unies (UNCT - UN Country Team), mettent en place une direction fondée sur une reddition des comptes mutuelle, assortie d'une fonction optimisée de coordination qui est assurée par le Coordonnateur Résident, impliquant tous les membres de l'Équipe de pays des Nations Unies dans une direction collective, afin d'assumer la responsabilité du rôle et des résultats des Nations Unies dans le pays ;
-  **L'Unité dans les opérations** confère des options pour l'élaboration d'un appui d'une plus grande rentabilité pour ce qui relève des opérations et des services communs ; et
-  **L'Unité dans la communication** facilite la cohérence du message et du plaidoyer relatifs aux questions opérationnelles et normatives, de même qu'un dialogue stratégique harmonisé et collectif avec les pays d'accueil.

Le Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUM) est un organisme à l'appui de la réforme des Nations Unies, créé par le Secrétaire général en 1997 afin d'optimiser l'efficacité du travail de développement des Nations Unies au niveau du pays. Le GNUM, qui rassemble les organismes opérationnels travaillant sur le développement, est présidé par l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le Développement, au nom du Secrétaire général.

Le GNUM élabore les politiques et procédures permettant au système des Nations Unies de mettre en œuvre une collaboration et une analyse des problèmes rencontrés par les pays, mais également de prévoir des stratégies de soutien, d'exécuter des programmes, d'assurer un suivi des résultats et de plaider pour le changement. Ces initiatives viennent consolider l'influence des Nations Unies afin d'aider les pays à concrétiser les Objectifs du Millénaire pour le développement.

UN Development Operations Coordination Office
One UN Plaza, DC1-1600, New York, NY 10017
Tél. : 212-906-5053
www.undg.org

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CONTEXTE DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN	2
NIVEAU DE VENTILATION : RÉSULTATS, EXTRANTS ET ACTIVITÉS	4
SOURCES DE FINANCEMENT (CATÉGORIES DE RESSOURCES)	5
DÉVELOPPEMENT DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN À MOYEN TERME	6
DÉVELOPPEMENT DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN ANNUEL	8
FORMATS DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN	9

INTRODUCTION



Ce document est un exposé des processus généraux pour la préparation et la gestion d'un Cadre budgétaire commun (**CBF - Common Budgetary Framework**) dans le contexte d'un Programme Unique mis en œuvre dans un pays participant à

l'initiative « Unis dans l'action ». Sa rédaction se fonde sur la Note d'orientation sur le Plan d'action relatif au PNUAD 2010 traitant du Cadre budgétaire commun. Une définition y est proposée, ainsi que les objectifs et avantages escomptés du Cadre budgétaire commun, les différentes sources de financement d'un Cadre budgétaire commun de même que les processus et formats afin d'assurer le développement et la gestion d'un Cadre budgétaire commun pour un Programme Unique.

Cet avis consultatif est publié à titre provisoire et devrait faire l'objet d'une mise à jour dans les 12 prochains mois. Ce document provisoire s'intéresse essentiellement aux démarches requises afin d'élaborer un Cadre budgétaire commun à l'appui d'un Programme Unique dans le contexte de l'initiative « Unis dans l'action ».

1. CONTEXTE DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN



1.1 DÉFINITIONS

Un Cadre budgétaire commun à moyen terme (ou un Cadre budgétaire commun du PNUAD) inscrit dans l'approche « Unis dans l'action », est un cadre financier consolidé exposant les résultats convenus et chiffrés du Programme Unique, incluant les opérations et les communications. Il fournit une vue d'ensemble des ressources financières nécessaires, disponibles et escomptées ainsi que celles dont la mobilisation est nécessaire à l'obtention des résultats de développement par le système des Nations Unies au niveau du pays. Le Cadre budgétaire commun à moyen terme fait partie intégrante du Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement (PNUAD) et ne constitue donc pas un document distinct.

Le cadre consolidé est basé sur les éléments suivants : (a) les meilleures estimations quant au financement requis par chaque organisation des Nations Unies pour l'obtention des résultats¹ décrits dans le Programme Unique / PNUAD ;² (b) une ventilation des contributions disponibles et escomptées provenant de chaque organisation des Nations Unies, réparties en fonction de leur source ; et (c) tout écart de financement imposant une mobilisation de ressources.

Un Cadre budgétaire commun annuel est une version annualisée du Cadre budgétaire commun à moyen terme, plus détaillée, se fondant sur les Plans de travail conjoints consolidés,³ ayant été développés par les Groupes de résultats. Il s'agit d'un aperçu des ressources financières annuelles nécessaires, disponibles, escomptées et ayant été mobilisées pour la réalisation des extrants (et des activités, le cas échéant) définis dans les Plans de travail conjoints (*Joint Work Plans*), y compris les opérations et les communications. Le Cadre budgétaire commun annuel fait partie intégrante des Plans de travail consolidés.

Les Cadres budgétaires communs à moyen terme et annuel sont complémentaires. Le Cadre budgétaire commun à moyen terme fournit des données chiffrées du PNUAD de la manière la plus réaliste possible au moment de l'élaboration du Programme Unique, alors que le Cadre budgétaire commun annuel comporte une projection plus précise des ressources financières annuelles nécessaires, des fonds disponibles et des écarts de financement, sur la base des informations financières les plus récentes

communiquées par les organisations des Nations Unies et des progrès accomplis quant à la mobilisation des ressources du système des Nations Unies. Le Cadre budgétaire commun à moyen terme devrait dans l'idéal faire l'objet d'une mise à jour annuelle en tenant compte des données issues du Cadre budgétaire commun annuel finalisé afin d'assurer une image cohérente et actualisée des ressources tout au long du cycle programmatique.

1.2 OBJECTIF

Le Cadre budgétaire commun est conçu comme un outil de planification et de gestion financière à la disposition de l'UNCT (Équipe de Pays des Nations Unies) et d'autres parties prenantes, notamment le gouvernement. L'objectif majeur d'un Cadre budgétaire commun est de fournir une vue d'ensemble consolidée et exhaustive des projections indicatives, axées sur les résultats portant sur les fonds nécessaires ainsi que les écarts de financement pour la durée du programme.

Il s'attache en priorité aux fonds nécessaires à l'exécution du Programme Unique (PNUAD et Plans de travail conjoints) plutôt qu'à un simple suivi des fonds disponibles et escomptés. Facilitant la planification des ressources financières par l'Équipe de Pays des Nations Unies, il contribue à définir les priorités quant aux résultats du PNUAD, ainsi qu'à mettre en correspondance les priorités du PNUAD (de même que les initiatives programmatiques connexes) avec les contributions financières obtenues grâce à une mobilisation conjointe et coordonnée des ressources, particulière à un organisme.

¹ Lorsqu'une Équipe de Pays des Nations Unies fait le choix d'inclure les extrants dans le PNUAD, le Cadre budgétaire commun peut indiquer les estimations financières pour la production des résultats et des extrants du PNUAD.

² Le Programme Unique se compose du PNUAD (qui est la base du Programme Unique) et des Plans de travail conjoints, ainsi que de leurs Cadres budgétaires communs respectifs.

³ Le Cadre budgétaire commun annuel ne doit être basé sur les plans de travail annuels particuliers à un organisme que dans des cas exceptionnels.

Il fournit aussi un point de départ pour une hiérarchisation des efforts de l'Équipe de Pays des Nations Unies en faveur d'une mobilisation des ressources. Le Cadre budgétaire commun à moyen terme donne un aperçu prévisionnel des ressources financières pour les trois à cinq années à venir, servant par conséquent de base à l'élaboration d'une stratégie conjointe à moyen terme de mobilisation des ressources.⁴

Enfin, le Cadre budgétaire commun est un outil permettant de se confronter à la réalité afin de s'assurer que l'Équipe de Pays des Nations Unies peut raisonnablement espérer une mobilisation des ressources nécessaires à l'atteinte des résultats définis dans la matrice de résultats du PNUAD. Si l'Équipe de Pays des Nations Unies parvient à la conclusion que l'écart de financement du Cadre budgétaire commun n'est pas réaliste après une analyse de l'environnement externe de financement et le rapprochement des sources potentielles de financement avec les résultats du PNUAD non financés ou insuffisamment financés, elle peut décider de réviser les objectifs de la matrice de résultats du PNUAD.

1.3 AVANTAGES ESCOMPTÉS

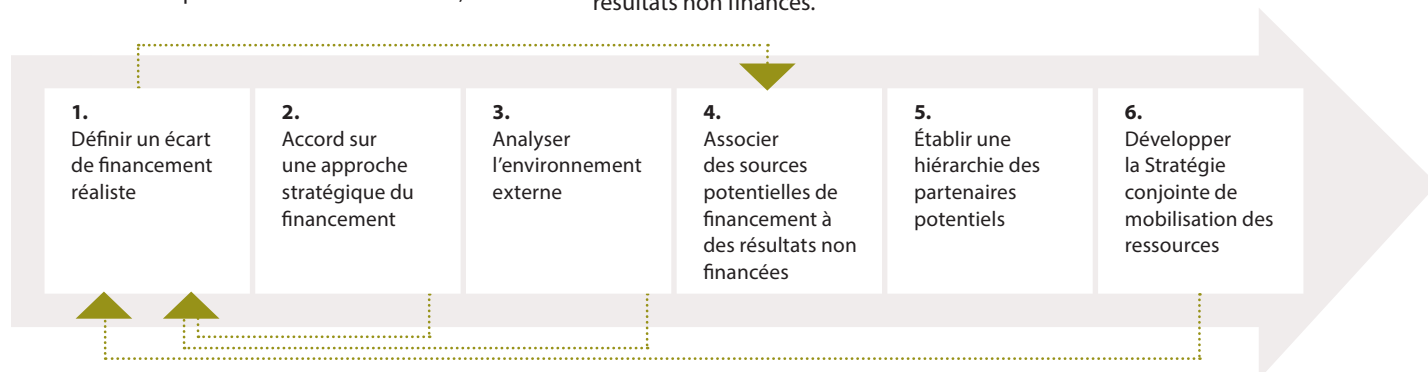
Les Cadre budgétaire commun devraient généralement conférer des avantages considérables aux niveaux stratégiques et opérationnels en faveur des Équipes de coordination des Nations Unies, des gouvernements et donateurs, car ils promeuvent :

- Une transparence optimisée en dotant le gouvernement, les donateurs et les autres parties prenantes d'un document de référence unique et simplifié ainsi que d'une vue d'ensemble de la situation de financement du PNUAD et des Plans de travail conjoints, à tout moment durant le cycle de programmation ;
- Une structure budgétaire raisonnable et rationnelle pour le programme se basant sur un chiffrage réaliste des initiatives programmatiques, alignées sur une source potentielle de financement ;

- La possibilité pour l'Équipe de Pays des Nations Unies d'adopter une approche conjointe et/ou coordonnée en faveur d'une mobilisation de ressources grâce à l'identification et au suivi de l'écart de financement, mais également par la désignation des instruments adéquats de mobilisation conjointe des ressources, tels que les Programmes conjoints et/ou un Fonds Unique ;⁵
- Une cohérence accrue du système des Nations Unies associée à une réduction des redondances, en particulier sur le terrain, pour la mobilisation et la gestion des ressources aux fins de la mise en œuvre des résultats chiffrés convenus du Programme Unique ; et
- Une mise en œuvre plus efficace du Programme Unique grâce à une planification, une hiérarchisation, un suivi optimisés des ressources.

Pour ce qui relève du processus, le Cadre budgétaire commun à moyen terme a l'avantage supplémentaire d'être élaboré au sein de la matrice de résultats du PNUAD, alors que le Cadre budgétaire commun annuel est intégré dans les Plans de travail conjoints et consolidés. Ils n'exigent donc pas de processus distinct quelconque pour une approbation ou une signature par les organismes des Nations Unies et le gouvernement.

L'expérience indique en même temps que les avantages d'une utilisation de ces cadres ne se concrétisent pas de manière automatique. Une analyse des données de 2011 a établi que les contributions en faveur du Fonds unique dans plus de la moitié des pays participant à l'initiative « Unis dans l'action », étaient inférieures à 25 pour cent de l'écart de financement annuel, et que seuls cinq pays étaient en mesure d'assurer plus de la moitié de leurs besoins financiers identifiés en recourant au mécanisme du Fonds unique.⁶ Par ailleurs, il s'est notamment avéré difficile de garantir un chiffrage réaliste du Programme Unique, en tenant compte des sources potentielles de financement pour couvrir des résultats non financés.



⁴ Veuillez-vous reporter à la section suivante pour une orientation sur la Mobilisation conjointe des ressources.

⁵ Pour en savoir plus sur l'expérience de pays ayant mis en place un Fonds Unique ou un Fonds de Pays, consultez la Trousse à outils du GNUD à l'adresse suivante www.undg.org.

⁶ Pour plus de renseignements, veuillez consulter les Lignes directrices sur les seuils des Fonds d'affectation spéciale multi-donateurs, y compris les Fonds Uniques.

2. NIVEAU DE VENTILATION : RÉSULTATS, EXTRANTS ET ACTIVITÉS



Le PNUAD définit les résultats devant être atteints par les Nations Unies et ses partenaires au cours d'une période de trois à cinq ans, et il comporte une matrice de résultats pour le niveau de résultats. Par conséquent, le Cadre budgétaire commun à moyen terme, doit exposer les ressources financières estimées au niveau des résultats.

LE CADRE
BUDGÉTAIRE
COMMUN
ANNUEL
DOIT CONTENIR
LES RESSOURCES
NÉCESSAIRES
ANTICIPÉES
ET LES ÉCARTS DE
FINANCEMENT
AU NIVEAU DES
EXTRANTS

Si l'Équipe de Pays des Nations Unies et le gouvernement font le choix d'ajouter également des extrants sur la matrice de résultats du PNUAD,⁷ le Cadre budgétaire commun à moyen terme peut aussi faire l'objet d'une ventilation au niveau des extrants. Cependant, le maintien du Cadre budgétaire commun à moyen terme au niveau des résultats contribue à un processus de budgétisation efficace et simplifié pour un cadre de programme stratégique tel que le PNUAD.

Les Plans de travail conjoints transforment les résultats du PNUAD en extrants concrets, mesurables et limités dans le temps, ainsi en activités clés spécifiques.

Ainsi, le Cadre budgétaire commun annuel doit contenir les besoins anticipés en ressources ainsi que les écarts de financement au niveau des extrants. La ventilation du Cadre budgétaire commun annuel au niveau des activités n'est pas impérative. Néanmoins, une présentation au niveau des activités est susceptible d'aider les organisations des Nations Unies à chiffrer de manière réaliste les contributions en ressources matérielles et humaines qui sont nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés.

⁷ Pour plus de détails, veuillez-vous reporter à la section Un Programme Unique.

3. SOURCES DE FINANCEMENT (CATÉGORIES DE RESSOURCES)



Aux fins de l'élaboration du Cadre budgétaire commun au sein du Programme Unique, les catégories de ressources sont définies comme suit. Celles-ci sont liées aux fonds, programmes, agences spécialisées ainsi qu'aux agences résidentes et non résidentes.

Les **financements principaux/ordinaires/évalués** sont ces ressources allouées sans restriction. Leur utilisation comme leur affectation sont directement liées aux mandats multilatéraux et aux plans stratégiques des entités des Nations Unis, qui reçoivent l'approbation des organes gouvernementaux respectifs dans le cadre d'un processus intergouvernemental déterminé.

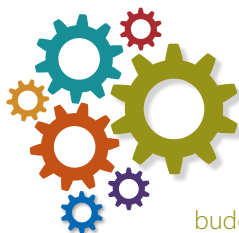
Les **ressources annexes/autres/extrabudgétaires** sont en grande partie pré-affectées et donc soumises à des restrictions quant à leur utilisation et leur application. Elles sont habituellement prévues pour affectation à un thème spécifique ou une zone géographique, ou encore un projet donné.

Ces ressources peuvent avoir leur origine au niveau du pays, ou être allouées au niveau de la région ou du siège. Elles peuvent compter des contributions reçues de fonds mondiaux et de fonds verticaux.

Ressources à mobiliser (écart de financement) :

Il s'agit ici de la différence entre les ressources déjà confirmées et fermement annoncées et celles qui sont nécessaires à la mise en œuvre du Programme Unique. Un écart de financement réaliste constitue la base des efforts coordonnés ou conjoints en faveur de la mobilisation des ressources.

4. DÉVELOPPEMENT DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN À MOYEN TERME



Point de départ : Au début de ce processus, l'Équipe de Pays des Nations Unies doit veiller à ce que certaines conditions préalables soient remplies, permettant ainsi au Cadre budgétaire commun d'être un outil précieux en matière de gestion et de planification financière. Celles-ci comprennent, sans toutefois s'y limiter, ce qui suit :

- Une formulation adaptée des résultats du programme inclus dans le PNUAD ;
- Tous les organismes des Nations Unies représentés au sein de l'Équipe de Pays des Nations Unies sont habilités et disposés à échanger en temps opportun les informations financières minimales particulières qui sont exigées pour l'élaboration du Cadre budgétaire commun ;⁸
- La structure de gouvernance du PNUAD est définie au niveau des groupes techniques (par ex. Les Groupes de résultats) responsables de l'évaluation des besoins/prévisions en matière de ressources ; et
- Les résultats du PNUAD sont ventilés à titre d'extrants (et éventuellement en activités clés) au sein des Plans de travail conjoints afin de fournir une base pratique pour un exercice budgétaire.

Le processus : Le processus d'élaboration du Cadre budgétaire commun à moyen terme fait partie du processus de développement du cadre des ressources et des résultats du PNUAD. Les données budgétaires figurant au Cadre budgétaire commun à moyen terme sont indicatives.

Si après la création du Cadre budgétaire commun initial, l'Équipe de Pays des Nations Unies parvient à la conclusion que l'écart de financement du Cadre budgétaire commun n'est pas réaliste, elle peut prendre la décision de réviser les objectifs de la matrice de résultats du PNUAD pour aligner les résultats prévisionnels du PNUAD sur les ressources que l'UNCT prévoit raisonnablement d'être en mesure de mobiliser.

Quand le faire : Le Cadre budgétaire commun à moyen terme est développé après avoir défini la chaîne de résultats du PNUAD (en principe après une Retraite de planification stratégique du PNUAD). Le Cadre budgétaire commun proposé au sein du PNUAD fera l'objet d'une mise à jour avant la signature du document du PNUAD, au regard des données financières les plus récentes communiquées par les organismes.

Comment le faire : Le Cadre budgétaire commun à moyen terme est développé en tant que partie intégrante du PNUAD. Le calcul des coûts et les projections budgétaires nécessaires doivent être réalisés par les mêmes groupes techniques. Les organismes des Nations Unies doivent désigner des collaborateurs au sein de leurs équipes respectives de programme, d'opérations et de communications afin qu'ils travaillent de concert avec le personnel des sections financières/budgétaires, conformément aux mécanismes respectifs des Groupes de résultats, de l'Équipe de gestion des opérations (OMT - *Operations Management Team*) et du Groupe de communications du pays (CCG - *Country Communications Group*), pour la préparation du Cadre budgétaire commun. Le Bureau du Coordinateur Résident regroupera au sein du Cadre budgétaire commun à moyen terme les estimations communiquées par tous les Groupes de résultats, l'Équipe de gestion des opérations et le Groupe de communications du pays.

L'estimation des besoins en financement des résultats peut être fondée sur des approches différentes de budgétisation. L'approche la plus simple est la budgétisation traditionnelle (ou budgétisation

⁸ Veuillez-vous reporter à la *Note d'orientation du GNUD sur la conduite et l'organisation du travail* de l'UNCT, dans laquelle il est demandé aux membres de l'Équipe de Pays des Nations Unies de « fournir au Coordonnateur Résident des informations régulières sur les contributions ».

différentielle). Cette approche recourt aux données historiques (par ex. dépenses passées, tarifs de livraison) et effectue des ajustements quant aux variations marginales. Ces variations marginales peuvent être fondées sur des analyses du cadre des résultats et de l'environnement opérationnel ainsi que certaines hypothèses critiques (par ex. taux d'inflation, taux de change, etc.). L'inconvénient majeur de cette approche est qu'en utilisant des données historiques à titre de référence, elle tient pour acquis que les données passées représentent des coûts chiffrés d'ores et déjà réalistes et rentables (ce qui n'est pas toujours le cas).

À défaut, une approche budgétaire axée sur les priorités peut être utilisée, suivant laquelle les résultats du PNUAD sont organisés suivant un ordre prioritaire et un budget est défini pour chaque résultat conformément à cet ordre. L'enveloppe budgétaire totale pour le PNUAD peut découler d'estimations des ressources (principales et annexes) disponibles et ayant fait l'objet d'un engagement, communiquées par les organismes et d'un objectif réaliste de mobilisation des ressources (dont la projection peut intervenir par le biais de consultations avec les donateurs et partenaires au tout début du processus de formulation des résultats du PNUAD).

La matrice de résultats du PNUAD comporte une description du besoin global en matière de ressources, de l'engagement indicatif à cet égard par différents organismes des Nations Unies, de même que de l'écart de financement. Plus cette projection des résultats est réaliste, plus le Cadre budgétaire commun se révèle efficace à titre d'outil de soutien pour la planification, l'exécution et la gestion des résultats du PNUAD. Il est important de relever que les engagements de ressources par tous les

organismes, figurant dans cette matrice de résultats n'ont qu'un caractère indicatif, mais certains ont un caractère plus prévisible que d'autres pour ce qui est de la planification. La raison en est que le cycle de budgétisation des organismes des Nations Unies diffère tant par sa durée que son calendrier de lancement, et par la nature des engagements budgétaires.

Suivi et remise de rapports :⁹ Les exigences de suivi du Cadre budgétaire commun à moyen terme sont intégrées méthodiquement au sein du mécanisme de suivi du PNUAD. Le processus qui est suggéré est le suivant :

- Les Groupes de résultats ont pour tâche d'assurer le suivi des progrès quant à la mise en œuvre du PNUAD, en termes d'exécution financière et des résultats. Ils procéderont, de concert avec l'Équipe de gestion des opérations et le Groupe de communications du pays à une compilation des mises à jour périodiques et annuelles, dans le cadre de leur actualisation globale de la matrice de résultats du PNUAD (y compris le Cadre budgétaire commun à moyen terme), et ce sur la base des informations à leur disposition. Le format du Cadre budgétaire commun à moyen terme (qui comportera certaines modifications en fonction des demandes de l'Équipe de Pays des Nations Unies peut être utilisé à des fins de surveillance et de suivi ; et
- Tous les organismes individuels des Nations Unies assureront un suivi de la situation des ressources, y compris les fonds disponibles, les dépenses effectives, les engagements nouveaux et potentiels et l'écart de financement en rapport avec les projets/programmes dont ils assurent la gestion et l'exécution. Ils communiqueront des données financières actualisées aux Groupes de résultats aux fins de l'exercice de compilation.

.....

LES
ENGAGEMENTS
DE RESSOURCES
PAR TOUS LES
ORGANISMES ET
FIGURANT
DANS LA MATRICE
DE RÉSULTATS
DU PNUAD SONT
À SEUL TITRE
INDICATIF

.....

⁹ Les options aux fins de la réduction des coûts de transaction relatifs au suivi et à la remise de rapports liés au Fonds budgétaire commun, seront considérées dans le cadre du processus d'examen de ces lignes directrices provisoires.

5. DÉVELOPPEMENT DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN ANNUEL



Le processus : Le Cadre budgétaire commun annuel est élaboré dans le cadre du processus de préparation des Plans de travail conjoints par les Groupes de résultats.¹⁰ Il fait partie intégrante des Plans de travail conjoints lors de leur consolidation.

Quand le faire : Le Cadre budgétaire commun annuel pour la première année du PNUAD sera développé après la finalisation des Plans de travail conjoints. La préparation du Cadre budgétaire commun annuel ultérieur devrait commencer pendant l'examen annuel du PNUAD et des Plans de travail conjoints, et contribuera à une approximation plus fine de la disponibilité des ressources, de leur affectation, ainsi que des écarts de financement du projet pour l'année suivante.

Comment le faire : Le Cadre budgétaire commun annuel est préparé sur la base des Plans de travail conjoints établis par les Groupes de résultats et des plans de travail annuels de l'Équipe de gestion des opérations et du Groupe de communications du pays. Les Groupes de résultats, l'Équipe de gestion des opérations et le Groupe de communications du pays, de concert avec le personnel des sections financière et budgétaire des organismes des Nations Unies, ont pour mission d'élaborer une projection plus détaillée et précise de chacun des extrants puis des résultats au sein du PNUAD en utilisant le format du Cadre budgétaire commun annuel. Le Bureau du Coordinateur Résident assurera la consolidation des informations tirées des Plans de travail conjoints et des plans de travail de l'Équipe de gestion des opérations et du Groupe de communications du pays, afin de créer le Cadre budgétaire commun annuel. Il est important que les données consolidées dans le Cadre budgétaire commun annuel soient vérifiées par les organismes et qu'elles soient mises à la disposition de l'Équipe de Pays des Nations Unies aux fins d'un examen et d'une prise en compte.

Il n'est pas nécessaire que des estimations détaillées au niveau de l'activité soient reportées dans le

Cadre budgétaire commun annuel. Cependant, la préparation d'une estimation budgétaire réaliste par niveau d'extrant peut exiger de recourir à des informations tirées des plans de travail au niveau de l'activité, et que les éléments chiffrés des contributions et services se basent sur les coûts standard de l'organisme (approche ascendante de budgétisation, axée sur l'activité). Ces données, qui font ensuite l'objet d'une synthèse au niveau des extrants et des résultats, sont importantes car elles garantissent une élaboration du Cadre budgétaire commun annuel fondée sur des estimations transparentes et bien informées. Le Groupe de résultats doit en même temps évaluer et connaître le coût du recueil des informations pour le Cadre budgétaire commun annuel.

Suivi et remise de rapports : Le Cadre budgétaire commun annuel est un outil constamment révisé, contribuant au suivi de l'écart de financement lié à l'exécution des résultats et extrants du PNUAD, au moyen des Plans de travail conjoints. Il puise ses mises à jour dans celles du Cadre budgétaire commun à moyen terme. Le Bureau du Coordinateur Résident est chargé du suivi de l'état d'avancement du Cadre budgétaire commun annuel ainsi que de la compilation des rapports financiers biannuels et annuels et/ou des mises à jour financières périodiques imposés par les révisions ou rapports de situation de l'exécution du PNUAD. Les Groupes de résultats sont chargés de surveiller la mise en œuvre de leurs Plans de travail conjoints respectifs ainsi que de leurs contributions au Cadre budgétaire commun annuel. Les organismes des Nations Unies ont la responsabilité du suivi de leur situation en matière de ressources annuelles.

¹⁰ En l'absence de Plans de travail conjoints, le Cadre budgétaire commun annuel est préparé sur la base des plans de travail annuels particuliers à un organisme, ainsi que les plans de travail annuels de l'Équipe de gestion des opérations et du Groupe des communications du pays. Les organismes doivent transmettre leur plan de travail annuel au Bureau du Coordinateur résident pour la consolidation du Cadre budgétaire commun annuel.

6. FORMATS DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN



6.1 FORMAT DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN À MOYEN TERME

Le Cadre budgétaire commun à moyen terme fait partie intégrante de la matrice de résultats du PNUAD, figurant ci-dessous. La partie grisée de la matrice de résultats correspond au Cadre budgétaire commun.

MATRICE DE RÉSULTATS DU PNUAD

Priorités ou objectifs du Développement national :											
	ONU Organisme	Indicateurs, données initiales et objectifs	Moyens de vérification	Risques et hypothèses	Rôle des partenaires	Cadre budgétaire commun : ressources indicatives				Processus de suivi	Mécanisme de suivi
						Total	Principale/ordinaire/évaluées	Annexes/autres/extrabudgétaires	Ressources à mobiliser (écart de financement)		
PNUAD Résultat 1											
PNUAD Résultat 2											
PNUAD Résultat 3											
Budget des opérations	Équipe de gestion des opérations										
Budget de communication	Groupe de communications du pays										
TOTAL											

Les colonnes de Résultats du PNUAD doivent inclure une déclaration de résultat, plutôt qu'une simple mention telle que « Résultat 1 », « Résultat 2 » (comme dans cet exemple de format). Si plus d'un organisme contribue à un résultat, l'Équipe de Pays des Nations Unies peut choisir de :

- (a) faire mention de tous les organismes impliqués dans le résultat sous la colonne « Organisme ONU » et indiquer le budget total pour ce résultat ; ou
- (b) créer des lignes de budget séparées pour chaque organisme contribuant à ce résultat.

Il est recommandé que l'Équipe de Pays des Nations Unies envisage l'intégration des budgets alloués aux opérations et aux communications sous les différents résultats du PNUAD, dans le cadre des ressources nécessaires à l'obtention de ces résultats (plutôt que de créer des lignes budgétaires séparées, comme il ressort de la matrice ci-dessus).

Les Opérations et les Communications peuvent être indiquées à titre d'extrants en termes d'efficacité de développement ou de rentabilité opérationnelle dans la matrice de résultats du PNUAD. Ceci contribuera à faciliter la mobilisation des ressources en faveur des opérations et des communications dans le cadre des ressources totales qui sont nécessaires aux résultats de développement.

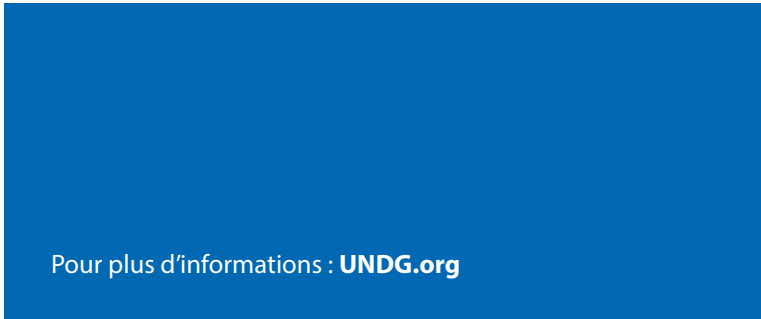
6.2 FORMAT DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN ANNUEL

Le Cadre budgétaire commun annuel est élaboré sur la base des Plans de travail conjoints et dans le cadre de l'examen annuel et des exercices de planification. Le format ci-dessous du Cadre budgétaire commun annuel doit être utilisé par l'Équipe de Pays des Nations Unies afin d'établir une synthèse des exigences financières pour chaque secteur prioritaire du PNUAD, et pour chaque année du cycle programmatique. Chaque contribution d'un organisme doit figurer dans la colonne des ressources « principales/ordinaires/évaluées ainsi que dans la colonne des ressources « annexes/autres/extrabudgétaires », et indiquer tout écart de financement quelconque.

LE FORMAT DU CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN ANNUEL SERA MIS À JOUR SUR LA BASE DES PLANS DE TRAVAIL CONJOINTS

	Organisme	Annual resource requirements			
		Total	Principale/ordinaires/ évaluées	Annexes/autres/ extrabudgétaires	Ressources à mobiliser (écart de financement)
Résultat 1 PNUAD					
<i>Extrant 1.1</i>					
<i>Extrant 1.2 ...</i>					
Résultat 2 PNUAD					
<i>Extrant 2.1</i>					
<i>Extrant 2.2 ...</i>					
Opérations*					
Communications*					
TOTAL					

(*) : Même conseil que ci-dessus : Envisager l'intégration des opérations et communications à titre d'extrants sous les résultats et reporter ceci dans les ressources annuelles nécessaires.



**UNITED NATIONS
DEVELOPMENT GROUP**