# FISE/UNICEF: La nouvelle présentation budgétaire

Par Maurice Bertrand

Corps Commun d'Inspection



Genève Avril 1980

JIU/REP/80/6

FISE/UNICEF : LA NOUVELLE PRESENTATION BUDGETAIRE

Par Maurice Bertrand
Corps commun d'inspection

Genève, avril 1980



# TABLE DES MATIERES

		<u>Pages</u>	Paragraphes
INTRODUCTION	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	1 - 2	1 - 2
	Conception de la maquette pour la nouvelle présentation	3 - 8	3 - 13
-	"Indicateurs" ou "Ratios" pouvant aider le Conseil d'Administration à contrôler l'évolution de la politique budgétaire de l'organisation	9 - 13	14 - 22
•	La conception et l'utilisation des exposés descriptifs de programmes et des indicateurs de résultats	14 - 17	23 - 27
Magreetta du b	and mot		

Maquette du budget



examine le rar oru a companio de proposición de la proposición de la companio del companio de la companio del companio de la companio del companio del companio de la companio de la companio della compa

Ce rapport tente d'apporter une réponse...

j/ le certe de in décision est le suitant :

Le Joise\_\_

la majorouse le pri cire de l'adoption par le FTSE c'un budget bierrat pour les services d'administration et d'appui aux programmes ainsi cue pour les services connexes, a partir du cycle oudgetaile de 1982 1967, etant entendu qu'il existerait une procédire de correction annuelle des prévisions de dépenses et le cas échéant des révisions concernant la actation en personner. Etant nonne que les prévisions budgétaires de l'Opératron carte de vueux sont fondées sur un exercice commençar! le en mus elles prurraient nécessiter un examen suécra.

(b) Sess of the suggestion de H. Bertrand, inspected at Corps con direpection, lendant a sider le l'ISE and sect publice conveile presentation di budget qui:

- 'n office termes termed attiblished et plus couriert e coures les activités du FISL au con side un comparaire, permettant ainsi de mieux comprendre les relations existant entre des activités; et
- (ii presenterait à cette fin les previsions de dépenses mudgetaires par principales catégories d'activités,

m CC 5.

r - or ' - 2

J'an or e

m Suje. e

va wile le

proser

0,0,0 -

e in the column and co

pages spire and their set. Asserte contact

\_\_ S \_

This is a first of action bills.

# Chapitre T /

## Colleguir de la maquette pour le nouvelle présentation

- 3. La maquetce du pudget qui est présentée a la fin de ce rapport sous la forme de six appendices est le résultat d'un travail d'élaboration effectué avec tous les services du Secrétariat de l'UNICEF compétents en matière budgétaire, administrative et financière. Les recherches ainsi effectuées ont conduit.
- à proposer d'unifier dans un seul document le contenu de l'actuel budget des services administratifs et du budget des services de soutien du programme, et à essayer d'effectuer une présentation par l'onctions;
- à ne pas inclure dans ce document les activités des opérations de cambe de voeux qui continueraient à faire l'objet d'un budget séparé;
- à imaginer une solution particulière pour le budget de l'UNIPAC.

Ta maquetue est destinée à fournir au Consoil d'Administration une inée de esemble de la présentation du prochain budget niernal. Le comprend la table des matières au budget proposé jusqu'au la vost du sous-chapitle (App. 1), accompagnée d'un tableau montrant chapitle par chapitre quels auraient été les chiffres du budget 1980-1981 si la nouvel'e présentation avait éte applique a cette periode (App. 8). Les autres documents (App. 3-19-1-7, intralesent des précisions au sujet du content de l'introduction, au contenu possible des chapitres et des sous-chapitres (deux exemples d'exposés descriptifs et deux tableaux annexes), la liste des annexes qui pourraient figurer dans le budget, enfin le texte de la résolution qui pourrait être proposée à l'approbation du Conseil d'Administration.

Cette maquette ne fournit pas de réponses à toutes les questions qu'il est possible de se poser au sujet de la présentation du prochain budges biennal. Un grand nombre de petits problèmes devront être résolus au cours de la préparation du budget du prochain biennium. Le temps dont nous disposions pour préparer ce rapport ne nous a pas permis d'entrer dans tous les détails. Nous persons toutefois que la maquette jointe fournit au Constil d'Administration suffisamment d'informations por l'un poinettre de se prononcer sur l'essentiel.

La maquette ci-jointe fournit seulement une idée d'ensemble de la nouvelle présentation. Ce document n'inclut pas le budget des cartes de voeux et propose une solution varticulière pour l'UNIPAC. 4. La nouvelle présentation distingue quatre "fonctions":

- Is la Direction Générale (Overall policy making direction coordination and control);
- II. les Relations Extérieures;
- HHI. 1 Administration Générala;
- NV. la Préparation, la mise en courre et l'évaluation du programme.

Chacune les fonctions ainsi retentes pourespond à une partie du budget. Chaque partie est elle-même divisée en chapitres qui correspondant soit à une Division (shapitres 6, 11, 13 et 14), soit à des bureaux qu'il convenait d'individuatiser (par exemple, chapitres 1 et 10), soit encore à des fonctions spécifiques remplies par différents bureaux (chapitres 12 et 16). Quelques-uns de ces chapitres sont divisés en sous-chapitres pour permettre d'identifier les principales unités administratives participant à un même type d'activités (par exemple, les diverses unités de la Division de l'Information dans le chapitre 5).

5. Cette méthode permet d'avoir une vus à la fois synthétique et analytique des activités qui sont financés par le budget. Le regroupement de ces activités dans chacune des quatre "fonctions" appelle les remarques suivantes :

Partie I - Direction Cénérale. Les activités classées dans cette partie n'appellent pas d'observations particulières à l'exception du chapitre 3. Il a été considéré que les directeurs régionaux eux-mêmes participaient à la Direction Cénérale et on a donc isolé dans ce chapitre laurs postes, ceux de leurs adjoints et ceux de leur Secrétariat personnel. Cevte décision est arbitraire puisque les directeurs régionaux participent également à la préparation et à l'exécution du programme aussi bien qu'à un grand nombre de décisions purement administratives. Elle nous permet toutefois de traduire le plus correctement possible la réalité, mais elle pourrait être aisément rodifiés el le Conseil d'Administration en jugeait autrement.

Partie II - Relations Extérieures. Ont été regroupées dans cette partie toutes les activités d'information, de relations avec les comités nationaux et les organisations non gouvernementales, et de collecte de fonds, quelque soit le lieu où elles s'exercent. En particulier, les dépenses d'information faites par les bureaux régionaux et les bureaux de terrain sont décrites dans le chapitre 7.

Partie III - Administration Générale. Toutes les activités administratives et financières sont classées dans cette partie. Le chapitre 12 identifie ainsi les activités des bureaux de terrain pour le personnel, l'Administration et les finances.

Les activités sont regroupées par "fonctions" en quatre "parties" principales.

Les trois
premières
parties
comprennent
la Direction
Générale,
les Relations
Extérieures,
et l'Administration
Générale.

- 6. La Partie IV, "Préparation, mise en oeuvre et évaluation du programme", n'inclut que des activités de programme proprement dites puisque toutes les activités de Direction Générale, d'information et d'Administration ont été classées dans les parties précédentes. Cette partie regroupe les activités de la Division des programmes et de la Division de l'approvisionnement (y compris l'UNIPAC) aux chapitres 13, 14 et 15, et les activités des bureaux régionaux et des bureaux de terrain ayant directement trait au programme, au chapitre 16. La conception de cette partie appelle deux remarques particulières :
- elle comprend la plupart des activités qui dans la présentation budgétaire précédente étaient classées dans le budget des "services de soutien du programme", avec la différence suivante : la Division des programmes et l'UNIPAC y ont été inclus; les activités administratives et celles d'information effectuées par les bureaux régionaux et les bureaux de terrain en ont été exclues, ainsi que les postes des directeurs régionaux eux-mêmes et de leurs adjoints. Une justification plus détaillée de la méthode qui a présidé à ce classement est présentée aux paragraphes 17 et suivants de ce rapport.
- le chapitre 16 regroupe toutes les activités de programmes des bureaux de terrain. Le classement en sous-chapitres qui est ici proposé permet de regrouper ces bureaux par régions. Etant donné l'importance financière de ce chapitre, il serait possible aussi de transformer ces sous-chapitres en chapitres si le Conseil d'Administration le souhaitait. De toute manière, la présentation . interne des informations qui seront fournies dans ce chapitre 16 pose des problèmes particuliers en raison de l'existence des "aperçus de programmes par pays" (country profiles) et de la description qu'ils fournissent des effectifs et des dépenses des bureaux de terrain. La question essentielle consiste à savoir s'il suffira de résumer dans ce chapitre les informations fournies par les aperçus de programmes par pays ou s'il conviendra d'en répéter une partie pour faciliter la tâche du Conseil d'Administration. Nous n'avons pas eu le temps d'étudier suffisamment ce problème pour en proposer une solution dans la maduette.
- 7. La nouvelle présentation tente de concilier une conception "fonctionnelle" avec la possibilité d'individualiser les budgets de chacun des "centres de décision". Ce résultat a été obtenu en identifiant dans la plupart des cas sous forme de sous-chapitres et en tout état de cause sous forme de paragraphes distincts à l'intérieur des sous-chapitres les activités correspondant à une fonction déterminée et qui étaient exercées ailleurs qu'au Siège de New York. Par exemple, toutes les activités concernant Genève sont facilement identifiables bien qu'elles soient réparties entre les chapitres 3, 5, 7, 9, 11, 12 et 14. Il en va de même des bureaux régionaux (chapitres 3, 7, 12 et 16), des bureaux de terrain et même des bureaux de Tokyo et de Sydney. Plusieurs annexes du budget seront consacrées à la description des budgets résumés de ces centres (voir App. E de la maquette : présentation des annexes).

La
quatrième
partie
correspond
à la préparation,
à la mise
en oeuvre
et à l'évaluation du
programme.

La nouvelle présentation concilie le classement par fonctions avec la possibilité d'individualiser les centres de décision.

Les activités des cartes de voeux peuvent continuer sans inconvénient à faire l'objet d'un budget séparé.

Pour l'UNIPAC. le système de financement par la surcharge pourrait être conservé mais l'insertion d'un chapitre dons le budget pourrait rappeler que ces activités sont comparables à celles des autres unités de la Division de l'Approvisionnement.

La conception de l'introduction au budget devrait aider le Conseil à situer les activités financées par le budget dans l'ensemble des activités de l'organisation.

Comme le Conseil l'avait noté dans se décision, le problème des opérations des cartes de voeux exigeatt un examen spécial, non seulement en raison du fait que leurs prévisions budgétaires étaient fondées sur un exercice commençant le ler mai, mais aussi en raison de leur spécificité. L'étude que nous avons effectuée nous a convaincu que ces activités devaient rester en dehors de la centralisation budgétaire proposée. Il s'agit sans doute d'activités productrices de revenu et à ce titre il aurait été possible d'envisager de les décrire dans la partie II. Mais en raison de leur masse et de leur mature d'emtreprise commerciale, l'inclusion de ces opérations dans cette partie aurait donné une image fausse de la réalité. Il s'agit bien entendu d'une partie intégrante de l'UNICEF mais qui peut être sisément considérée comme une entreprise industrielle et commerciale relativement indépendante, mettant le montant de ses bénéfices au service des activités de programme. Le fait de lui consacrer un budget séparé permet donc d'en mieux comprendre le fonctionnement. Nous proposons donc à cet égard de conserver les méthodes actuellement suivies.

En ce qui concerne l'UNIPAC, la situation se présente d'une manière différente. L'UNIPAC est un organisme qu'on a jugé utile d'individualiser, mais qui remplit des fonctions d'un type comparable à celles du reste de la Division des approvisionnements. Il nous a donc paru normal d'en décrire le financement dans le budget (chapitre 15). Toutefois, afin de ne pas imposer à l'administration d'effectuer les modifications complexes qu'aurait entrainé une intégration totale dans le budget, nous proposons de continuer au moins pour l'instant le financement des opérations de l'UNIPAC par l'intermédiaire de la "surcharge" prélevée sur les dépenses de programmes. Pour connaître le total net des dépenses financées par le budget seul, il faudra donc déduire du total obtenu par l'inclusion de l'UNIPAG un montant équivalent à celui correspondant au chapitre 15 (l'appendice B qui fournit les estimations de dépenses pour l'exercice 1980-1981 fait apparaître ce total net).

- 9. Nous avens pensé que l'introduction du budget accompagnée d'un certain nombre d'annexes devrait permettre au Conseil :
- (a) de situer plus aisément les activités financées par le budget dans l'ensemble des activités de l'organisation. Il nous parait en effet impossible (nous l'expliquons d'une façon plus précise au chapitre II, paragraphe 18 ci-dessous) de faire une analyse correcte des activités financées par le moyen du budget sans les replacer dans cet ensemble. Sans doute le plan à moyen terme et le rapport du Directeur Général fournissent des indications sur ce sujet, mais un tableau spécial inclus dans l'introduction et résumant la situation pour le biennium nous a paru devoir faciliter l'analyse des problèmes budgétaires;
- (b) de résumer et de commenter brièvement les principales différences dans le montant des dépenses entre le budget proposé et celui approuvé du biennium précédent;

- (c) de commenter la politique budgétaire et en particulier de résumer l'ensemble des réformes ou des emélionations de méthodes qui sont envisagées pour la pariode budgétaire.
- 10. La présentation de chaque chapitre (ou sous-chapitre quand il correspondait à une unité distincte) a été conque comme devant contenir
- un texte decrivant les activités de l'unité considérée, identifiant ses objectifs, ses fonctions et ses produits, et sélectionnent (chaque fois que cela a paru possible) des indicateurs de résultate. Deux exemples de textes possibles ont été fournis dans la maquette et la conception de ces "emposée des-criptifs de programme" est expliquée plus longuement dans le chapitre III de ce rapport;
- des tableaux fournissant (généralement au niveau du chapitre) des chiffres sur les dépenses classées par nature et (au niveau de chaque sous-chapitre) sur les effectifs;
  - une explication des différences avec le budget précédent.

Ge genre de présentation devrait s'appliquer aux 15 premiers chapitres. En ce qui concerne le chapitre lo, pour les raisons indiquées ci-dessus, nous pensons que des études complémentaires sont nécessaires pour arriver au choix d'un type de présentation satisfaisant.

- 11. Wous avons proposé également de joindre au budget (ou à son introduction) un certain nombre d'annexes. La liste en est fournie dans l'Appendice E et les modèles de trois de ces annexes qui sont d'un type nouveau sont présentés. Le Conseil devra apprécier si le type d'information qu'elles pourront contenir (sur la croissance réelle du budget, sur les effectifs et sur la décomposition des dépenses par nature et par chapitre) lui paraissent répondre à ses préoccupations.
- 12. Une partie du budget actuel (partie IV pour le budget de 1980, page 96 à 100 du texte anglais) est consacrée à un compterendu sommaire d'exécution (budget performance) de l'antépénultième année (1978 pour le budget de 1980). Il semble que la nouvelle présentation budgétaire proposée et l'adoption d'un budget biennal devraient conduire à utiliser un rapport spécial pour traiter de ce problème.

Au lieu de se limiter à un commentaire sommaire des différences constatées entre les prévisions et les dépenses effectives, ce rapport pourrait décrire aussi les résultats obtenus par les divers services, notamment en ce qui concerne leurs produits, le niveau atteint par les indicateurs de résultats retenus et l'application des réformes ou des améliorations des méthodes prévues pour la période budgétaire (comme mous le verrons au chapitre III, les exposés descriptifs de programmes accompagnant chaque chapitre ou sous-chapitre ent pour objet de décrire les prévisions faites sur ces divers points).

La conception des exposés descriptifs de programmes pour chaque chapitre ou sous-chapitre est expliquée plus complètement au chapitre III de ce rapport.

La création d'un rapport spécial sur l'exécution du budget pourrait être envisagée.

Il serait commode qu'un tel rapport soit établi tous les deux ans, de préférence dans l'année suivant la fin de chaque biennium (soit par exemple en 1984 pour le biennium de 1982-1983). Le Conseil d'Administration pourrait ainsi l'examiner au cours de sa session non budgétaire. Une autre possibilité serait de l'établir pour la même date que le budget, sur la période de deux ans la plus récente (par exemple en 1983 pour la période 1981-1982). De toute manière si le Conseil retenait le principe d'un rapport de ce type, il n'y aurait pas lieu de prévoir dans le budget lui-même de parties consacrées à l'exécution des budgets antérieurs.

13. Le problème de la durée du cycle budgétaire ne nous a pas paru devoir requérir d'examen plus détaillé que celui que nous avions fait dans notre rapport de l'année dernière (E/ICEF/L.1403 para.31). Nous nous contenterons donc de rappeler qu'il restera nécessaire de prévoir à la fin de la première année du cycle la possibilité d'ajustements.

# (napitre TI /

/ "Indivious of "Ratios" por a alcale conseil
/ "A ministration à convictation ce la
/ policique budgetaire de lo garisa for

14. Noure precénent rapport (L/ICEF/L 1403) avail alorde e problème de la mesure de la performance des diverses choicas et fait quelques reserves sur la valeur des findicateurs actuellement reterus pour aider le Conseil d'Administration dans son examer des budgets. Les paragraphes 3S et 39 rappelaient en particulier que les documents budgétaires actuels fournissent quelques indicateurs qui permettent au Conseil d'estimer grossièrement les pesoins en personnel et un certain nombre a autres chiffres pouvant ander à apprécier le rendement des objetations concernant les formitures. Mais il était explique que ces indicateurs restent sommaires et peuvent même dans un certain nombre de cas conduire à ces interprétations erronées. Il était proposé de faire quelques recrerches supplémentaires cour tente de définir des indicateurs plus précis.

Les problèmes des types d'indicaleurs ou'il est pessi le de retenir et de le qualité de l'information qu'ils pet rent fourtir se présentent de la manie e sulvante :

- is the tresultation of the longer essent does not be compared that he is the longer essent the siverus:
- or peth estaye de comparer le nonant des "frais au nistraturs du les "frais e politien" and los à person duc es de façon a contrôler le ni eau de ces frais dans l'invert on de les contenur lans des limites raisonnables (en ef ectuaru par exemple des comparaisons dans le temps ou avec d'autres organisations);
- on peut envisager la possibilité de convocer l'évolution de la structure des dépenses de l'organisation en mesurant l'importance relative des principaux postes de dépenses per nature (personnel approvisionnemer, gestion générale, voyages, etc.). La surveillance des modifications de ces pour censages une periode budgetaire à l'autre peut permeture d'identifier des changements structurels ou d'en rechercher l'explication;

- Or peut envisager trois
  types d'indicateurs (ou
  de "ratios")
  pouvant aider
  le Conseil
  dans son
  examen du
  budge:
- (1) ceux
  resirant les
  frais admicistratifs
  on de soutien
  du programme,
- | (2) ceux
  permettant
  c'analyser
  | lévclution
  | de la structure des
  | dépenses,

(3) ceux mesurant l'efficacité de fonctions déterminées.

L'absence de comptabilité de prix de revient oblige à se contenter d'évaluations moins précises pour l'établissement de ces indicateurs.

La notion de "frais administratifs" ou de "frais de soutien" est difficile à cerner.

- on peut enfin tenter de mesurer l'officacité de fonctions déterminées en comparant entre eux les divers postes de dépenses les concernant (par exemple, frais de personnel, frais d'achat ou de transport des approvisionnements, frais de production et frais de distribution des matériels d'information, etc.).

Si ces trois types d'indicateurs pouvaient être aisément établis, leur ensemble pourrait constituer un "tableau de bord" permettant de suivre et de contrôler l'évolution des principales activités de l'organisation.

- Mais l'établissement et l'uvillisation d'indicateurs de ce genre posent des problèmes complexes. D'une façon générale, la comparaison de postes de dépenses badgétaires, soit avec le montant lotal des dépenses de l'organisation, soit avec d'autres postes de depenses, n'a d'intérêt que si la structure budgétaire existante permet d'individualiser clairement les dépenses correspondant à une fonction ou à une activité déterminée. C'est l'un des objets de la réforme budgétaire proposée de se rapprocher autant que possible d'une structure de ce genre; mais cet effort de clarification par le moyen de la présentation budgétaire a ses limites. Le phénomène le plus important à cet égard est que dans bien des cas un administrateur assure plusieurs fonctions dans un même poste. De très nombreuses descriptions de postes montrent clairement qu'une même personne doit souvent assurer en même temps des fonctions administratives et des fonctions organiques ou de toute manière plusieurs types de fonctions distinctes. Pour calculer le coût de ces diverses fonctions il faudrait donc avoir la possibilité de mesurer le temps consacré par chacun des agents à chacune des fonctions que l'on veut isoler. Ce genre de calcul relève de la comptabilité de prix de revient. A défaut d'une telle comptabilité, on est donc conduit à restreindre ses ambitions et à se contenter d'évaluations moins précises pour un nombre plus limité d'indicateurs.
- D'autre part, les types d'indicateurs que nous avons retenus appellent les remarques suivantes. Les indicateurs du premier type (calcul des frais administratifs ou des frais de soutien par rapport au montant total des dépenses) sont ceux qui sont le plus souvent recherchés. Mais la notion de frais administratifs ou de frais de soutien est ure notion difficile à cerner dans l'absolu. Par exemple, en ce qui concerne l'UNICEF, elle consisterait à distinguer clairement ce qui est affecté à la gestion administrative de ce qui est affecté directement au bénéfice des enfants. Une telle dissinction ne serait simple que si ce qui va directement "au bénésice des enfants" pouvait se concrétiser simplement. Si par exemple l'UNICEF était seulement une institution charitable, chargée de distribuer des fournitures ou des équipements pour les enfants, on pourrait comparer le coût des effectifs du personnel affectés à cette tâche au montant total des fournitures et des équipements distribués et l'on pourrait s'efforcer pour accroître d'autant le montant des fourritures de réduire au minimum le coût du personnel. Mais

il n'en va évidemment pas airsi. La distribution de fournitures et d'équipements n'est qu'un des moyens que l'UNICEF utilise parmi d'autres pour atteindre ses objectifs qui consistent essentiellement à alder les pays à concevoir et à mettre au point des politiques contribuant au bien-être de leurs enfants.

Dans ces conditions, une ratio comparant les frais de personnel aux dépeases d'appi ovisionnement ne représente qu'un indicateur parmi d'autres pour juger des méthodes utilisees par l'organisation. D'autre part, une ratio comparant les frais administratifs aux dépenses totales n'est pas aisée à établir dans la mesure où 1\_ faut d'abord définir où passe la ligne de démarcation entre les activités qualifiées d'administratives et celles qui constituent le programme de l'organisation.

Cette ligne de démarcation ne passe certainement pas entre 18. les dépenses qui sont budgétisées et celles qui sont financées par le moyen des recommandations. Une comparaison des dépenses budgétaires et des dépenses financées par les recommandations ne saurait aider beaucoup à comprendre le fonctionnement de l'organisation. La distinction du "budget" et du "programme" à 1'UNICEF est seulement fondée sur le fait que le budget finance les dépenses qui ont un caractère permanent (c'est-à-dire renouvelable d'année en année de façon régulière) alors que les recommandations sont chargées de financer la partie du programme dont le contenu peut varier d'une période à une autre. Mais les fonctions exercées par le personnel qui est affecté aux projets et cerles exercées par les administrateurs de programmes rémunérés sur fonds budgétaire ne présentent pas de différences fondamentales de nature. Au surplus, les activités de préparation du programme par exemple (activités de planification et de programmation), qu'elles soient effectuées à New York ou sur le terrain, sont au moins aussi importantes et aussi directement reliées aux objectifs de l'UNICEF que celles qui concernent la mise en oeuvre ou l'évaluation des projets auxquels l'UNICEF collabore. Dans des conditions, la notion de "frais de soutien des programmes" telle qu'elle est retenue dans la présentation budgétaire actuelle (support services budget) ne nous parait avoir aucune justification réelle et nous pensons qu'elle devrais être definitivement abandonnée.

Telles sont les raisons pour lesquelles il semble que la ligne de démarcation doive passer à l'UNICEF entre les activités décrites dans les trois premières parties du budget proposé et les activités de programmes, qu'elles soient financées par le budget (4ème partie) ou par les recommandations. L'un des principaux avantages de la décomposition par fonction telle qu'elle se présente dans la maquette budgétaire est justement de permettre ligne avec d'identifier clairement les activités qui ne sont pas directement en rapport avec la préparation, l'exécution ou l'évaluation du programme. Le classement des activités proposées dans la maquette et expliquées dans les paragraphes 4, 5, 6 et 7 de ce rapport contient inévitablement un certain nombre de décisions arbitraires. Mais 11 effort sérieux a été l'ait pour réduire ce degré d'arbitraire au minimum. Comme nous l'avons expliqué au paragraphe 12

La ligne de démarcation entre les frais généraux et les dépenses directes de programimes ne passe certainement pas entre les dépenses qui sont budgétisées et celles qui sont financées par le moyen des recommandations.

La présentation actuelle permet de situer cette suffisamment de rigueur...

entre les trois
premières parties du budget
et le reste
des autres
dépenses (Partie IV du
budget et
dépenses
financées
par les
recommandations).

L'ordre de grandeur des frais généraux ainsi calculé est de 10% du total des dépenses, dont 2% pour la Direction Générale,

3% pour les activités de relations extérieures,

et 5% pour les dépenses d'administration.

La décomposition des dépenses du budget des cartes de voeux peut être calculée par rapport au total des recettes. ci-dessus, pour effectuer une distinction encore plus précise entre les activités de programme et les autres, il faudrait disposer d'une comptabilité de prix de revient : par exemple, calculer la part du temps de travail des chefs de bureaux de terrain (chapitre 16 partie IV) qui est consacrée aux questions administratives, ou inversement la part du temps de travail que les directeurs régionaux (chapitre 3 partie I) consacrent aux activités de programme. Mais il s'agirait à'ajustements mineurs qui ne changeraient pas sérieusement les résultats des calculs fondés sur cette présentation budgétaire.

19. Il nous paraît donc légitime de considérer comme des indicateurs présentant quelque intérêt le pourcentage du montant des dépenses affectées aux parties I, II et III par rapport au montant total des dépenses de l'organisation. Ces indicateurs calculés à partir des chiffres disponibles pour 1980-1981 donnent les résultats suivants : 3/

Partie I (Direction Générale)	11.738,4/607.025	1.93%
Partie II (Relations Extérieures)	18.662,1/607.025	3.07%
Partie III (Administration Générale)	28,344,6/607.025	4.66%
Total des activités non directement affectées au programme	58.745,1/607.025	9.67%

Le chiffre retenu pour le montant total des dépenses de l'organisation ne comprend pas les opérations de cartes de voeux qui sont traitées à part. Il comprend le total des dépenses budgétaires et l'ensemble des dépenses financées par les recommandations, soit 135.025 + 472.000 = 607.025. L'ordre de grandeur des frais de soutien totaux ainsi calculés est donc de 10%, donc 2% pour la Direction Générale, 3% pour les activités de relations extérieures, et 5% pour les dépenses d'administration.

20. En ce qui concerne le budget des Cartes de voeux, sa présentation actuelle permet de calculer aisément les pourcentages des coûts d'administration, de production et de vente. Si l'on se base sur les chiffres de la campagne 1980, ces pourcentages sont les suivants :

Frais administratifs Coûts de production Coûts de distribution Marge accordée aux	2,3/56,7 9,5/56,7 5,6/56,7	soit	4,0% 16,8% 9,9%
vendeurs Revenu net	13,4/56,7 25,9/56,7		23,6% 45,7%
			100,0%

<sup>3/</sup> En milliers de dollars.

21. En de di di delerre les indicateurs du Jeuxière type deux permetuant de sut re l'evol don de la surunt le des depenses, il seluto par exemple possible de retenir des 1., or a bulliares

aux depenses d'appre isionnement et d'aquipement comparées aux depenses de rersonnel à l'intérieur de l'ensemble des dépenses de rogramme. Pour l'exercice 1980-SI, le programme conternant le Campuel ex presente une difficulté particulière en leison de sou caractère exceptionnel. Les chiffres sont, suivent que l'on inclut ou ve ce programme Jans le calcil : 4/

Sans le Pme 1 rec = Pme Kampussea Kaupucrea Nature ce\_deperses % Depenses 3 lapprovision daere ringil ce i emen 60% 03,5% 200.000 Dépenses de personnel 20.4.500 36,5% 192.500 40% et divers Total de dépenses de 100% 482.500 200% 561.500 prograrme

- (0) surictule des depenses de personne. Des indicateurs pou rament être calculés er comparant les dépenses affectées aux diverses comégories de personnel de l'UNICEF deministrateurs administrateurs nationaux services généraux experts- volontailes et autres) et éventuellement décomposition de la structure par grades;
- complémentaires seraient îci nécessaires si l'or souhaitait obtenir ces indicateurs faisant apparaître la proportion des dépenses affectées aux principaux types d'activités a l'intérieur di programme, soit par exemple : activités de planification et de programme, soit par exemple : activités de planification et de programme, soit par exemple : activités de planification et de programme, soit par exemple : activités de planification et de programme, soit par exemple : activités de planification et de programme "champs de cooperation, activités d'execution dans les plincipaix "champs de cooperation, activités d'execution les intornations cultification ous disposons su moment de rédiger de rapport sont insuffisances pour oue rors puissions faire des propositions plus precises sur les poursitives si le Conseil d'Administration le sourai et.

22. En ce qui concerne enfin les indicateurs cu troisième type, c'est-a-dire ceux pouvant aider à mesure l'efficacité de fonctions déterminées, il est nécessaire a'attendre que les recherches concernant les "indicateurs de résultats" pour chaque chapitre ou sous-chapitre dont il va être question dans les paragraphes suivants aiert abouti. Le bidget du prochain bienrium permettra de se faire une première idée des possibilités en ce domaine. Il sera alors possible de définir lesquels de ces indicateurs pourraient être retenus comme les plus significatifs pour figurer dans un tableau de cord central.

Les indicateurs du deuxième type exigent quelques recherches supplémentaires...

et la préparation du
trochain
budget aidera
à identifier
les indicateurs du
troisième
type.

<sup>4/</sup> L. milliers ce dollars.

#### Chapitre III

La conception et l'utilisation des exposés descriptifs de programmes et des indicateurs de résultats

Les "exposés descriptifs de programmes" pourraient constituer l'une des innovations les plus importantes de la nouvelle présentation budgétaire.

- L'une des innovations les plus importantes de la nouvelle présentation budgétaire consiste à accompagner chaque chapitre ou sous-chapitre correspondant à une unité distincte ou à une fonction individualisée d'un "exposé descriptif de programme. 5/ Ceci devrait permettre au Conseil d'Administration d'apprécier plus aisément les relations qui existent entre les dépenses affectées à une fonction déterminée et les résultats obtenus. On devrait trouver ainsi dans un même chapitre ou sous-chapitre budgétaire, d'une part une indication sous forme de tableaux chiffrés des effectifs utilisés et des autres types de dépenses présentées par nature, et d'autre part, une description des activités auxquelles ces dépenses sont affectées. Pour que le rendement puisse être apprécié avec exactitude, il est nécessaire que ces exposés descriptifs de programmes soient à la fois succincts et très précis. Il nous a semblé que pour obtenir ce résultat il était nécessaire dans chaque cas de décrire :
  - les objectifs poursuivis,
  - les fonctions assurées pour atteindre ces objectifs,
  - la liste des "produits" qui concrétisent les activités considérées,
  - les indicateurs de résultats qui permettraient de mesurer le rendement obtenu,
  - enfin, éventuellement les réformes ou les modifications de méthodes envisagées pendant la période budgétaire pour accroître l'efficacité des services. 6/

<sup>5/</sup> Ceci concerne les 15 premiers chapitres du budget. Pour le chapitre 16, les aperçus de programmes par pays peuvent être considérés comme des exposés descriptifs de programmes. Il restera donc à déterminer quels types d'explication il conviendrait de fournir dans le document budgétaire lui-même.

<sup>6/</sup> Les deux exemples fournis ne comprennent pas de paragraphe sur ce cinquième point. La conception des développements qu'il conviendrait de consacrer éventuellement à cet aspect du problème exigera quelques recherches supplémentaires.

2. La Taquota de di li, no materio os ne le le a ale co pourraleit de préso do conclatement de dels emposes al exemples no la consoluce di in "Con-chabit o de Comin", à la divisió de la compose é la secondation de la composition de Secondation de la conclatement de Consolución de Consolució

Le prochain Judget pourrait contenir une cinquantaine ue ces exposés.

est processe lans a requerte il laudratu établicou un ludge complet un contrat en est processe lans a requerte il laudratu établicou un ludge complet un contrat en est est de ce type ) esposés pour la partie l'obout l'objet l'objet la partie l'objet le callet la pour la partie l'objet la desir trouverte de l'est est en entre de l'ONICE; ou l'objet la desir trouverte de l'unitagnation du literariat de l'UNICEF! En ef/Misc 158/Ren. 3). Les exemples du ou été cnoisia pur être i érés dets la maquelte levis not cermettre de mieur complendre l'utilité de tels esposés na sits contrent en mêne temps quelques-unes des difficultés que présen e leur établissement

25 I exem le de la Di islor de l'information i in it a ni real au chaultre /, in- élimition l'aire des objects side ensemble des ser/Ices de elle contrend le service pris d'une elemble. L'exemple de celui de islic-belev sion-films, contribue a la loursvite de lous service de ces objectifs el la vievait donc pas leu de les répete au sous-liapline d'un est consoire.

Le relagiatine elatin inforctions decrib e que lattre rer l'attention service de production o contino, distribution assistance a sur le problème la production souther aix hureaux de terrain. La palunetai de la mesure de verent lattre de dent l'er les "produits" (orrespondant a chacune l'efficacité. des pripe es trollos eur en estime le orb e en rolle puedent i encola la solution describe el color en estime le orb e en rolle puedent i encola la solution describe el color en estime le orb e en rolle puedent i encola la solution decribe en problème de solution de la mesure de la color de la

latteralum to es agreco e la constant de son ce a recommentarion en la disorbito de ascérie e acidio-restante ne on comme moyens a attendre tous objectits essentials et accommandance et la compréhension des posoins des entants et alder à objenir un mei leur soutier linanciel). La été possible de trou er un premier incloated audant à apprécier la quait e a tistique des films products, puisque ces films sont soumis (non systématiquement de souvrait des jurys de très nombreux festivals consacrés eux laims de court metrage et q e des récompenses sont regulierement obtenues par l'UN CEF. En evar-cho, pour mestre de acience que une par les fille cu par les programmes ratio-te-erisés et encore plus pour requier l'éli-

L'exemple du Service de radio-télévi-sion-films permet d'attirer l'attention sur le problème de la mesure de l'efficacité.

cacité de l'information ainsi diffusée pour faciliter la mobilisation des soutiens financiers, il est évident que le service éprouve des difficultés très sérieuses. S'il est par exemple possible d'obtenir quelques chiffres des discributeurs commerciaux, en revanche il semble plus difficile d'obtenir sous une forme systématique des renseignements sur la distribution ou sur l'utilisation des malér\_els audio-visuels par les comités nationaux de l'UNICEF. Il semble que pour l'instant l'on doive se contenter d'informations très partielles sur ce sujet. Or il est évident que l'orientation a donner à la production de nouveaux films dépend dans une très large mesure des informations recueillies sur ce point. Le service ne peut pas réellement savoir quel est le degré d'efficacité de sa production s'il n'a pas d'informations précises sur la distribution et sur son impact. Il y a sans doute des solutions d'un coût raisonnable à apporter à le problème que ce rapport n'a pas pour objet d'étudier. Nous nous proposions seulement d'attirer l'attention du Conseil d'Administration sur les types de questions que la présentation d'exposés de ce genre lui permettront de discuter avec le Secrétariat de l'UNICEF. Cet exemple fait apparaître l'existence d'une question intéressante, que l'actuelle présentation budgétaire ne permettait même pas de soup conner.

- L'exemple du Service de Recrutement montre le type d'exposés qu'il est possible de proposer pour un service d'administration classique.
- 26. L'exemple au Service de Recrutement de la Division du Personnel (chapitre 9, sous-chapitre d) montre qu'il est également possible de décrire les activités d'un service purement administratif d'une manière qui montre clairement ses objectifs, ses fonctions et ses produits. Les indicateurs de résultats qui ont été mentionnés attirent ici particulièrement l'attention sur l'efficacité du Service en matière de rapidité et de respect des délais prévus. Il ne fait aucun doute qu'il s'agit là d'un aspect important. On ne doit pas oublier tourefois que la qualité du personnel recruté reste la préoccupation essentielle de tout service de recrutement et que cette qualité se mesure difficilement par des indicateurs.
- 27. L'analyse de ces deux exemples permet ce comprendre l'importance de l'effort de recherche et d'analyse qu'il va falloir effectuer pour présenter dans le prochain budget les exposés descriptifs de programmes qui permettront au Conseil d'apprécier l'efficacité des politiques suivies par chacun des services au moment même où il définira l'importance des crédits qu'il accorde à chacun d'eux. D'une façon générale, les principaux problèmes à résoudre porteront sur les mêmes points : précision et clarté dans la définition des objectifs, exactitude dans l'identification des diverses fonctions, définitjon de ce qui peut être appelé "produits", types d'indicateurs de résultats permettant de mesurer l'efficacité du service en relation avec ses objectifs (et éventuellement la pertinence au programme d'amélioration envisageable pour la rériode budgétaire).

Mais ces problèmes se posent de manière très différente pour chacun des services, suivant la nature des fonctions qu'ils exercent. Par exemple, le type de questions qu'il faudra résoudre pour bien décrire les activités des services financiers (comment est assuré le bon fonctionnement de la trésorerie, quels critères retenir pour mesurer l'efficacité de cette gestion, etc.) ne sont pas du tout les mêmes que celles concernant la définition d'objectifs ou d'indicateurs de résultats du service de relations avec les ONG ou de ceux qu'il faudra imaginer pour analyser le fonctionnement des services de soutien administratif ou comptable. La nature des fonctions qu'il faudra ainsi analyser sous une forme à la fois claire et succincte varie considérablement par le degré de généralité ou de précision des objectifs poursuivis, le caractère plus ou moins facilement identifiable des "produits", l'espect qualitatif ou quantitatif sous lequel on peut examiner les résultats obtenus.

L'effort qui sera fait pour la préparation du prochain budget biennal par le Secrétariat de l'UNICEF permettra sans doute de résoudre une partie de ces difficultés. En tout état de cause, les remarques que le Conseil d'Administration pourra faire cette année sur les exemples proposés dans cette maquette, puis l'an prochain sur les exposés contenus dans le premier budget biennal contribueront utilement au développement de la recherche dans cette direction.

L'effort qu'il reste à faire pour la préparation du prochain budget reste important.

#### MAQUETTE DU BUDGET BIENNAL PROPOSE

La présente maquette comprend les appendices ci-après :

- A. Nouvelle présentation proposée pour le projet de budget pour l'exercice biennal 1980-1981
- B. Projet de budget pour l'exercice biennal 1980-1981 (donné à titre d'exemple)
- C. Conception de l'introduction
- D. Présentation de deux chapitres pris comme échantillons
  - 1) Service de la radio, de la télévision et du cinéma
  - 2) Section du recrutement et des affectations
- E. Présentation des annexes

Liste d'annexes proposée

Présentation de l'annexe 3	Etat récapitulatif du projet de budget
	proposé pour 1980-1981 et analyse du taux
	réel de croissance

Présentation de l'annexe 4 Postes permanents approuvés pour l'exercice biennal 1980-1981 et demandés pour l'exercice biennal 1982-1983

Présentation de l'annexe 5 Ventilation des crédits ouverts pour 1980-1981 et des crédits demandés pour 1982-1983 par chapitre/programme du budget et par principaux objets de dépense

F. Projets de résolutions

#### Appendice A

#### Nouvelle présentation proposée pour le projet de budget pour l'exercice biennal 1980-1981

#### Volume I

Etat récapitulatif Table des matières Introduction Annexes à l'introduction

Projets de résolutions relatifs au projet de budget

#### Α. Prévisions de dépenses

Titre premier - Politiques, direction, coordination et contrôle d'ensemble

Chapitre 1. Cabinet du Secrétaire du Conseil d'administration

Chapitre 2. Cabinet du Directeur général

Chapitre 3. Cabinet des Directeurs régionaux

Chapitre 4. Vérification intérieure et extérieure des comptes

#### Titre II - Relations extérieures

Chapitre 5. Bureau du financement des programmes (y compris Genève, Beyrouth, Sydney et Tokyo)

Division de l'information Chapitre 6.

Cabinet du Directeur a)

b) Service de l'édition et des publications

c) Service de la radio, de la télévision et du cinéma

d) Service de la photographie et des expositions e) Communications pour l'appui aux projets

Information (services extérieurs) Chapitre 7.

> a) Activités d'information à Genève (y compris les Carnets de l'enfance)

b) Bureaux communs FISE/autres organismes (Tokyo et Sydney)

c) Activités d'information des bureaux régionaux et services extérieurs

Chapitre 8. Liaison avec les comités nationaux et les ONG (y compris Cenève)

#### Titre III - Administration générale

#### Chapitre 9. Personnel et administration

- a) Cabinet du Directeur (et Groupe des rémunérations)
- b) Services administratifs
- c) Service du personnel
- d) Recrutement et affectations
- e) Perfectionnement et formation du personnel
- f) Division du personnel et de l'administration du Bureau de Genève

- Chapitre 10. Budget (New York seulement)
- Chapitre II. Finances et comptabilité
  - a) Cabinet du Contrôleur
  - b) Comptabilité (New York et Genève)
  - c) Finances (New York et Genève)
  - d) Traitement des données
- Chapitre 12. Activités des bureaux régionaux et des bureaux de terrain concernant le personnel, l'administration et les finances (à l'exclusion de Genève)

#### Volume II

#### Titre IV - Elaboration, exécution et évaluation des programmes

- Chapitre 13. Division des programmes
  - a) Cabinet du Directeur
  - b) Bureaux géographiques
  - c) Analyse et évaluation des programmes
  - d) Services opérationnels et de logistique (programmes)
  - e) Services consultatifs
- Chapitre 14. Division des fournitures
  - a) Cabinet du Directeur
  - b) Achats (y compris la gestion en matière de transports)
  - c) Expéditions
  - d) Services opérationnels (fournitures)
  - e) Spécifications pour les fournitures
  - f) Fournitures et logistique à l'échelon local
  - g) Division des fournitures à Genève et bureaux communs FISE/autres organismes (Tokyo et Sydney)
- Chapitre 15. UNIPAC (état récapitulatif des dépenses)
- Chapitre 16. Elaboration, exécution et évaluation des programmes au niveau régional et à l'échelon des pays
  - a) Afrique centrale et occidentale (Bureau régional et Bureauxdes représentants)
  - b) Afrique orientale (Bureau régional et Bureaux des représentants)
  - c) Nigéria (Bureau du représentant)
  - d) Afrique du Nord (Bureaux des représentants)
  - e) Amériques (Bureau régional et Bureaux des représentants)
  - f) Asie orientale et Pakistan (Bureau régional et Bureauxdes représentants)
  - g) Sud de l'Asie centrale (Bureau régional et bureaux des représentants)
  - h) Méditerranéee orientale (Bureau régional et bureaux des représentants)
  - i) Europe (Ankara) (Bureau de terrain)

- B. Prévisions de recettes dans le cadre du projet de budget
  - Chapitre 1. Recettes provenant des contributions du personnel
  - Chapitre 2. Autres recettes
  - Chapitre 3. Contributions des gouvernements bénéficiaires de l'assistance au titre des dépenses locales

#### Volume III

Budgets détaillés pour certaines activités particulières

- I. Opération cartes de voeux
- II. UNIPAC
- III. Annexes explicatives indiquant les dépenses par "centres de décision" (voir paragraphe 7 de l'appendice E)

#### APPENDICE B

Pour illustrer, à l'intention du Conseil, la ventilation des dépenses par chapitre, on indique dans le tableau ci-après comment les dépenses auraient été présentées si la nouvelle ordonnance avait été appliquée au budget pour l'exercice biennal 1980-1981

Projet de budget pour l'exercice biennal 1980-1981 (en milliers de dollars des Etats-Unis)

Nombre de postes permanents pour l'exercice biennal 1980-1981 1980 Total Demandes de 1981. Administra-Administra-Services 1980/1981 Total teurs recrutés teurs recrutés généraux 2/ Chapitre crédits révisées int. loc. Cabinet du Secrétaire du Conseil d'adminis-Titre premier : Politiques, direction, tration 496.7 955,1 438,4 8 coordination et contrôle Cabinet du Directeur général 1 390,9 1 575,8 7 9 2. 2 966,7 1.6 Cabinet des Directeurs régionaux (y compris drensemble Genève) 2 154,7 2 441,0 4 595,7 8 1 12 21 4. Vérification intérieure des comptes (y compris les services extérieurs) 1 519,5 1 721,4 3 240,9 14 7 21 Total partiel, Titre premier 5 505.5 6 234.9 11 738,4 32 1 33 66 Titre II: Bureau du financement des programmes Relations extérieures (y compris Genève) 1 631,3 1 805.0 3 434,3 1.0 11 21. 3 293,4 Division de l'information 3 731,2 7 024,6 18 25 43 4 127.9 7 771.4 11 9 Information (services extérieurs) 3 643.5 33 53 Liaison avec les comités nationaux et les ONG (v compris Genève) 207,1 224.7 431.8 1 2 Total partiel, Titre II 8 775,3 9 886,8 18 662,1 40 9 71 120 Titre III : Personnel et administration (y compris Administration générale 4 590.8 5 150,3 9 741,1 21 76 97 Budget (New York seulement) 488,6 553,5 1 042,1 4 Finances et comptabilité (y compris Genève) 58 86 4 312,2 4 807,2 9 119,4 28 Activités des bureaux régionaux et de bureau de terrain - personnel, administra-10631 tion et finances (à l'exclusion de Genève) 3 884,3 4 557,7 8 442.0 12 28 11.6 66 28 Total partiel, Titre III 13 275.9 15 068,7 28 344.6 544 638 27 554.7 31 190,4 58 745.1 138 38 648 Total partiel. Fitres premier. II et III 824 Titre IV: Division des programmes 4 008,5 4 541,3 8 549,8 32 41 73 13. 44 2 1 Elaboration, exécution 14. Division des fournitures (y compris Genève) 7 117.5 7 906,8 15 024.3 98 137 7 37 et évaluation des UNIPAC (Copenhague) 6 396,0 6 847,8 13 243,8 46 15. Elaboration, exécution et évaluation des programmes programmes au niveau régional et à l'échelon du pays (services extérieurs) 24 349,3 28 356,5 52 705,8 203 127 490 820 Total partiel, Titre IV 41 871,3 47 652,4 89 523,7 281. 135 660 1 076 Total, Titres premier, II, III et IV 69 426,0 78 842,8 148 268.8 419 173 1 308 1 900 Dépenses non imputées sur le budget (chapitre 15) (6 396,0) (6 847,8) (13 243,8)Projet de budget total 63 030.0 71 995,0 135 025,0

l/ Dans le détail, les chiffres ci-dessus représentent des montants très approximatifs, calculés pour les besoins de l'illustration. Les totaux correspondent toutefois à ceux que font apparaître les demandes de crédits révisées pour 1980 (E/ICEF/AB/L.209 et Add.1) et le projet de budget pour 1981 (E/ICEF/AV/L.210). Le nombre de postes permanents pour l'exercice biennal 1980-1981 (total et ventilation par catégories fonctionnelles) est établi à partir des chiffres correspondants déjà approuvés pour 1980 (E/ICEF/AB/L.199) et proposés pour 1981 (E/ICEF/AB/L.210).

<sup>2/</sup>Y compris les travailleurs manuels.
3/Dont un total d'environ 190 postes de chauffeurs, veilleurs et préposés à l'entretien, au gardiennage et à la conservation.

#### APPENDICE C

#### Conception de l'introduction

L'introduction au budget pourrait comprendre les éléments ci-après :

- quelques explications concernant les principes déjà arrêtés pour la nouvelle présentation du budget (pour le premier exercice biennal seulement);
- des explications touchant les rapports entre les activités dont le coût est imputé sur le budget et toutes les autres activités du FISE, au cours de l'exercice biennal. Un commentaire du tableau ci-après faisant apparaître le total des recettes et des dépenses du FISE pour l'exercice biennal (1980-1981 pris comme exemple);
- une présentation des principaux indicateurs ou "ratios" utilisés, ainsi que des observations concernant leurs variations (voir chapitre II du rapport du CCI);
- un commentaire de l'annexe 3 (voir appendice E); une analyse du taux réel de croissance pour les divers titres du budget;
- un commentaire des annexes 4 et 5 et des explications de caractère général concernant les principales différences avec les exercices biennaux précédents, du point de vue des dépenses et de l'effectif du personnel;
- un exposé succinct des principales modifications et améliorations de méthodologie qui font l'objet d'une description et de propositions détaillées dans les exposés descriptifs des chapitres et sous-chapitres;
- des remarques concernant certaines questions particulières;
- des annexes (voir appendice E).

## Recettes (montant brut)

(en milliers de dollars des Etats-Unis)

	<u> 1980</u>	<u> 1981</u>	<u> 1980–1981</u>
Ressources générales			
- contributions des gouvernements	151 000 <b>,</b> 0	174 700,0	325 700 <b>,</b> 0
- contributions au titre des dépenses locales	2 000,0	2 300,0	4 300,0
- contributions de sources non gouvernementales	15 000 <b>,</b> 0	15 000,0	<i>3</i> 0 000 <b>,</b> 0
- recettes totales provenant de l'opération cartes de voeux	37 000 <b>,</b> 0	45 000,0	82 000,0
- autres recettes	17 000,0	18 000,0	35 000 <b>,</b> 0
Total partiel	222 000,0	255 000 <b>,</b> 0	477 000,0
Ressources additionnelles			
- contributions de gouvernements au titre d'activités déterminées	29 000,0	38 000 <b>,</b> 0	67 000,0
- contributions de gouvernements pour les secours aux Kampuchéens	56 000 <b>,</b> 0	6 300,0	62 300,0
- contributions de sources non gouvernementales au titre d'activités déterminées	11 000,0	12 000,0	23 000 <b>,</b> 0
- contributions de sources non gouvernementales pour les secours aux Kampuchéens	5 000 <b>,</b> 0	700,0	5 700 <b>,</b> 0
- contributions du FNUAP au titre d'activités déterminées	3 000,0	3 000,0	6 000,0
- contributions d'autres organismes des Nations Unies au titre d'activités déterminées	2 000,0	2 000,0	4 000 <b>,</b> 0
Total partiel	106 000,0	62 000,0	168 000,0
Total1/	328 000 <b>,</b> 0	317 000 <b>,</b> 0	645 000,0

<sup>1/</sup> La différence entre ces chiffres et ceux que contient le plan de travail à moyen terme pour la période 1979-1983 (E/ICEF/L.1412) tient au fait que, pour l'Opération cartes de voeux, on a fait figurer le total des recettes au lieu du montant net des recettes.

# DEPENSES

(en milliers de dollars des Etats-Unis)

Dér	penses imputées sur le budget	<u> 1980</u>	0-198
1	Politiques, direction, coordination et contrôle		
	d'ensemble	11	738,
2.	Relations extérieures	18	662,
3.	Administration générale	28	344,
	Total partiel 1, 2 et 3	58	745,
4.	Elaboration, exécution et évaluation des programmes	gays <u>actus among thi</u> thing also dead	
	- Elaboration et évaluation des programmes (Division des programmes)	8	549,
	- Division des fournitures	15	024,
	- UNIPAC	13	243,
	- Elaboration, exécution et évaluation des programmes à l'échelon du pays (Bureau de terrain)	52	705,
	Total partiel 4	89	523,
	Total A	148	268,
	penses imputées sur le budget de l'Opération etes de voeux Dépenses d'exploitation	<b>3</b> 7	000,
_ 3	Debeuses I avbior overou		
	Total B	37	000,
	oenses imputées sur les engagements au titre		
des	programmes		
1.	Fournitures	290	000,
2.	Assistance sous une forme autre que les fournitures		
	- assistance en espèces - dépenses de personnel financées sur les fonds		000,
	des projets (personnel des projets)	•	000,
3.	Opération en faveur des Kampuchéens; fournitures	67	000,
4.	Opération en faveur des Kampuchéens; assistance sous une forme autre que les fournitures		
	- assistance en espèces	10	000,
	- dépenses de personnel financées sur les fonds		000
	des projets (personnel des projets)	2	000,
	des projets (personnel des projets)  Total C		000,
		472	

#### APPENDICE D

# Présentation des exposés descriptifs concernant deux chapitres pris comme échantillons

<u>Premier exemple</u>: sous-chapitre consacré au Service de la radio, de la télévision et du cinéma de la Division de l'information (chapitre 6)

#### 1. OBJECTIFS

Les objectifs de la Division de l'information du FISE sont les suivants :

- a) Aider les pays en développement à ceuvrer en faveur des objectifs proclamés dans la Déclaration des droits de l'enfant, dans les limites du mandat du FISE.
- b) Amener la Communauté internationale à mieux comprendre la situation et les besoins des enfants dans les pays en développement, ainsi que les possibilités d'action.
- c) Faire connaître les politiques et activités du FISE afin d'obtenir un accroissement des contributions gouvernementales, et encourager la participation du public en tant que condition fondamentale d'un appui financier plus important, aussi bien des gouvernements que des donateurs privés.
- d) Favoriser, par le biais de l'information et des communications, l'exécution des projets bénéficiant de l'assistance du FISE 1/.

# Chapitre 6 - Sous-chapitre c) - Service de la radio, de la télévision et du cinéma 2/

#### 1. Objectifs

Identiques à ceux de la Division de l'information.

#### 2. Attributions

Compte tenu des objectifs qui sont les siens au regard des programmes, le Service a essentiellement pour tâche :

- a) de coopérer avec les organes de radiodiffusion et de télévision en vue d'assurer la production de programmes et leur diffusion aux heures de plus grande écoute;
- b) de produire du matériel audio-visuel (films et programmes radiophoniques)
   conception, tournage et montage aux fins d'émissions radiophoniques et
  de projections de groupe;
- c) de distribuer des films et des programmes radiophoniques;
- d'aider les comités nationaux et les bureaux du FISE à produire du matériel audio-visuel qui sera utilisé sur place;
- e) de contribuer aux activités du Service des communications pour l'appui aux projets en ce qui concerne la production de matériel audio-visuel destiné à étayer directement les programmes de développement;
- f) de contribuer aux activités d'éducation en matière de développement pour la production de matériel audio-visuel.

<sup>1/</sup> Ce texte figurera au début du chapitre 6 (Division de l'information).

<sup>2/</sup> Le texte ci-après figurera au sous-chapitre c) du chapitre 6.

### 3. Produits (pour la période biennale)

#### a) <u>Coproduction</u>

- une vingtaine de approductions, comprenant des 'spois' aussi bien que des courts métrages de 20 minutes ou des enscribles de 2 séquences de 30 minutes, pour le Service, les coproductions impliquent les activités survantes : conceptualisation des thèmes, régociations avec les directeurs de chaînes de télévision, établissement des symopsis, contrôle des scénarios, organisation des luinéraires, octention du concours des services extéricars et des autorisations gouvernementales, approbation de la version définitive, production de versions en diverses langues et distribution aux organes de télévision le tous les pays pour projections de groupe. Le FISE conserve généralement les droits sur les coproductions dans le monde entiem.

#### b) Production into an :

- 6 a 8 milms (produits en anglais, espagnol et français et, parfois, en plusieurs autres langues).

#### c) Distribution:

- Environ 4 000 films et copies et 8 000 enregistrements radiophoniques (pour la période biennale):
- Aux Elass-Unis et au Canada, ainsi que dans quelques pays européens, par l'intermédiaire d'une entreprise de distribution,
- Dans le monde entier, par le truchement de 75 bureaux du FISE et de 35 comités nationaux;
- Par voie de contacts directs avec les réseaux de télévision.
- d) Fourniture d'une assistance technique (traitement du matériel de base, e) montage, commentaire, mixage) à un certain nombre d'entreprises de production cinématographique et radiopnonique.

#### 4. Indicateurs d'el cacité.

Le Service se préocupe au plus haut point de déterminer l'importance de l'audience et de l'impact de ses productions. Toutefois, c'est là une tâche difficile par l'information 'en resour" est près médiocre

#### a) Indicateurs d'aulience

- Nombre de coples demandées; rombre de versions demandées dans les diverses langues.
- Dans les cas où les films sont distribués par les voies commerciales, les distributeurs présentent, chaque mois, un état automatisé indiquant le lieu et l'heure des projections, ainsi que le nombre de spectateurs 1/.
- Parfois, des indicateurs d'audience sont obtenus auprès des coproducteurs : les 63 "spots" d'une minute produits en association avec MIK (Japon) sont passés à l'écran trois fois par jour aux heures d'audience maximum, tout au long de l'année 1979, et l'on a ainsi touché la quasi-totalité de la population du pays.

<sup>1/</sup> Par exemple REMEMBER ME (Ne m'oubliez pas) a été distribué aux Etats-Unis par Associated Films et a fait l'objet de 351 émissions télévisées en deux mois (ce qui représente un rotal de 1 500 000 téléspectateurs).

- Certains comités nationaux fournissent quelques renseignements sur la manière dont ils utilisent les films du Service 1/. On s'efforce d'inciter les comités nationaux à informer systématiquement le Service concernant la distribution de ses films et programmes radiophoniques par l'intermédiaire du réseau national, ainsi que dans les écoles et aux fins de projections privées.

#### b) Indicateurs d'impact

L'effet de "persuasion" des films et programmes radicphoniques et leur influence du point de vue de la collecte de fonds sont encore plus difficiles à évaluer que l'audience recueillie.

Il est néanmoins hors de doute qu'au cours des dix dernières années, l'opinion publique a pris conscience dans une certaine mesure de ce que sont le FISE et les problèmes de l'enfance dans le monde, les ressources financières du FISE s'étant parallèlement beaucoup accrues. Le mérite en revient en partie à l'action menée par le biais de la télévision. C'est ce qui ressort de divers sondages d'opinion organisés par plusieurs gouvernements et organisations dans un certain nombre de pays industrialisés, où les personnes interrogées soulignent l'importance de l'oeuvre accomplie par le FISE et disent toutes être informées à son sujet surtout par la télévision.

On compte avoir recours de façon plus systématique aux sondages de ce genre et explorer de nouvelles possibilités de commercialisation pour les production audiovisuelles du FISE.

#### c) Indicateurs artistiques

Nombre et types de prix obtenus dans les divers festivals cinématographiques 2/.
Outre qu'ils sont un indicateur de qualité, ces prix ont des répercussions considérables sur le plan de la distribution.

<sup>1/</sup> Par exemple, le Sous-Comité québéquois du Comité canadien.

<sup>2/</sup> Un film récent, intitulé REMEMBER ME (Ne m'oubliez pas), a obtenu 5 médailles d'or et a été sélectionné pour le "Academy Award". Un autre, intitulé WATER MEANS LIFE (L'eau c'est la vie), a obtenu 5 médailles d'or lors de 2 festivals.

#### Service de la radio, de la télévision et du cinéma

# Ventilation des crédits approuvés pour 1980-1981 et des crédits demandés pour 1982-1983, par grandes catégories de déparses 1/

(En milliers de dollars des Etals-Unis)

		1980-198]	1982-1983	<u>Modifications</u> _989-1981/1982-1983
-	Dépenses de personnel			
	i) postes permanents (traitements	) 605,5		
	ii) personnel engagé pour des péris de courte durée (thaitements)	odes -		
-	iri) autres dépenses de versonnel	141,7		
	Total partiel (dépenses de personnel)	748,2		
2.	Frais de voyage des fonctionnaires en mission	27,0		
3.	Grosses dépenses des services d'exécution - Production de l'information (audiovisielle)	1 011,2		
4.	Dépenses générales d'exploitation, services et dépenses diverses	165,5		
	Total	1 951,9		

<sup>1/</sup> Notes concernant la ventilation des prévisions de depenses

a) Les chiffres données sont moins précis pour les rubriques l'iii) et 4 que pour les autres rubriques, ils seraient calculés sur la base du nombre total de postes précus à chaque chapitre ou sous-chapitre.

b) Cet exemple de la ventilation des dépenses intéresse le sous-chapitre c) du chapitre 6 du budget qui serait établi selon la nouvelle formule (voir page 20). Le Secrétariat désire prendre l'avis des membres du Comité de l'administration et des finances et lu Conseil d'administration sur la question de savoir si la version définitive du projet de budget biennal devrait contenir une ventilation des prévisions de dépenses pour chaque sous-chapitre ou si une ventilation pour chaque chapitre pris dans sa totalité serait suffisante.

# Postes permanents approuvés pour l'exercice biennal 1980-1981

		Administrateurs recrutés sur le plan international SGA SSG D-2 D-1 P-5 P-4 P-3 P-1/2 pa								Administra- teurs re- crutés localement	Service générae lère classe		Total partiel	l'otal général	
Chef du Service de la radio, de la télévision et du cinéma	,				1				1					1	
Fonctionnaire de l'information						1			1					1	
Chargé d'information cinématographique							1	1	2					2	
Assistant d'information cinématographie												1	1	7	(
Secrétaire												2	2	2	
Commis à la distribution												1	1	T-u-l	
Commis aux expéditions									diversity for many particular special	months of the state of		1	1	1	
Total					1	1	1	l	4			5	5	9	

30

#### Deurième e comple .

Section 1c. DIVISION DU PERSONNEL ET DE L'ADMINISTRATION
Section du recruiement et des affictations

#### 1. <u>Oojectifs</u>

hes principaux objecti s de la Section J jecriteme t et des affectations sont les suivants :

- a) lacruter, selon qu'il est nécessaire et conformément aux dispositions du Pèglement du personner de l'Organisation des Nautors Unies et au mandat du Conseil d'administration, des hommes et des femmes possédant les plus nautes qualités de corpétence et d'intégri é en vie de répordre aux besoins en personner de l'Organisation;
- b) planif er et -recuber le voulement ordonne dans l'oncubation des postes et la mulation d'administrateurs d'un oureau et d'un i el c'affectation à l'autre en lenant compte de la mission de l'Organisation ainsi que des intérêts des fonct onnaires et de leur famille:

#### 2. Fonctions

Les plincipales fonctions de la Section sont les sairantes

#### Recrutement

- a) recruter tous les administrateurs sur le plan interitional y compris le personnel des projets; des administrateurs auxi lailes donc la cand\_Jature est présentée par leur gouvernement; des consultants et des rolontaires pour des périodes de courte et de longue e rée, en vie de pour oir les postes qui deviennent vacants
- b) mertre au point interpriquer des méthodes de choix appropriées, prendre contact avec les gouvernements et les universités et publier des annonces dans la presso et des revues pour sollicier des candicatures aux postes qui sont devenur ou voi cevenir vacarts.
- c) étailir e- cont à jour, avec l'aide des sureaux du FISE, un richier de cardinals possibles aux postes dont l'on provoit qu'ils de mendront vacants si NIST,

#### Affecta 101s

- d) élabri des plans l'enfertifs a court ev à long terme en collaboration aver les divisions et pureaux appropriés e avec la Section de l'organisation des carrières et ce la formation du personnel, qui tier un inventaire des ressources en personnel (t des compétences ou personnel.
- c) coordonner avec les autres divisions et bareaux La planificat on d'un ioulchent dons l'occupation des postes et prendre les alspositions nécessaires en vue de la mutation d'administrateurs faisant part e du personnel du FISE;
- f) recruter of muter des fonctionnaires pour répondre à des situations d'urgence

#### 3. Produits

#### Activités présentes

En moyenne, chaque année, la Section:

- a) reçoit et traite plus de 2 500 demandes d'emploi de candidats éventuels et y répond; a des entrevues avec environ 900 candidats en vue de la nomination d'approximativement 150 administrateurs;
- b) formule à l'intention du Comité des nominations et des promotions des recommandations visant environ 60 nouveaux engagements chaque année;
- c) organise un roulement dans l'occupation des postes et la mutation d'environ 75 fonctionnaires recrutés sur le plan international;
- à) établit et diffuse environ 35 avis de vacance de poste.

#### Accroissement projeté des activités

Les activités de recrutement et d'affectation et le volume de travail correspondant du personnel de la Section augmenteront au cours des deux prochaines années. Les principaux facteurs contribuant à cet accroissement sont les suivants :

- a) le nombre des nominations augmentera parce que :
  - 1. le volume de l'aide octroyée par le FISE devrait augmenter et nécessiter la création de nouveaux postes;
  - 2. plusieurs bureaux nouveaux seront créés ou rouverts, par exemple à Salisbury, Phnom Penh, etc.;
- b) le nombre des mutations augmentera pour les raisons indiquées ci-dessus à l'alinéa a) et du fait que le temps d'affectation à certains postes sera raccourci en raison de circonstances difficiles;
- c) une proposition tendant à publier des avis de vacance de poste pour tous les postes devenant vacants est à l'étude;
- d) le personnel de la Section devra s'absenter du Siège de plus en plus scuvent pour des voyages, en vue d'établir et de maintenir des relations de travail étroites avec les bureaux extérieurs et les sources de recrutement.
- 4. Indicateurs de résultats :
- a) existence en permanence d'un personnel compétent suffisant pour l'exécution des programmes du FISE, le nombre de postes essentiels demeurant vacants ne dépassant pas 5 %;
- b) recrutement de personnel remplissant les conditions requises dans un délai moyen de 12 à 14 semaines à compter de la date limite d'acceptation des candidatures indiquée dans l'avis de vacance de poste;
- c) roulement ordonné dans l'occupation des postes et mutation de fonctionnaires avec un préavis minimum de six mois, un certain chevauchement étant prévu entre le titulaire précédent d'un poste et le nouveau.

75-73 63 -- +3 ---

#### Recrutement et affectations

# Ventilation du budget approuvé de 1980-1981 et des crédits demandés pour 1982-1983 par grandes catégories de dépense 1/

(En milliers de dollars des Etats-Unis)

			1980-1981	<u>-982-1983</u>	Modifications 1980-1981/1982-1983
1.	Dép	enses de personnel			
	1)	postes permanents (traitemenus)	661,1		
	iı)	personnel engagé pour des périodes de courte durée (traitements)	34,3		
i	ii)	autres dépenses de personnel	201,4		
		Total partiel (dépenses de personnel)	896,8		
2.		is de voyage du personnel mission	35 <b>,</b> C		
3.		ncipales dépenses rationnelles	No.		
4.		is généraux de fonctionnement, vices et dépenses diverses	, 204,4		
		Total	1 136,2	Application of Security and Security Se	

<sup>1/</sup> Notes concernant la ventilation des prévisions de dépenses

a) Les chiffres indiqués sont les rubriques 1, lii) et 4 sont moins précis que ceux qui correspondent aux autres rubriques; ils seraient calculés à partir du nombre total de postes par chapitre ou sous-chapitre.

b) Cet exemple de ventilation des dépenses couvre le sous-chapitre d) du chapitre 9 de la maquette proposée (voir la page 20). Le secrétariat souhaiterait avoir l'avis des membres du Comité de l'administration et des finances et du Conseil d'administration sur le point de savoir si la version finale du projet de budget biennal devrait comporter une ventilation des prévisions de dépenses par sous-chapitre ou si une ventilation par chapitre serait suffisante.

## Postes permanents autorisés pour l'exercice biennal 1980-1981

	SGA	SSG	D-2	])]	P-5	P-4	1'-3	P-1/ P-2	Potal partiel	Administrateurs recrutés sur lo plan local	servic généra Première	es vx	Total partiel	Total général
Chef de la Section du recrutement et des affectations					1				man reprinted to Common Anna Parket Printed To Common Anna Parket		· tel merenty environment, linkvisso obsessor			
Fonctionnaires chargés du recrutement						2	1		3					3
Administrateur adjoint chargé du recrutement								1			No conversal for the conversal		Appropriate the state of the st	1
Assistant au recrutement					•				delication of the control of the con			1.		1
Commis												2	2	2
Secrétaires									Windows Very Company			2	2	2
Total					1	2	l	1	5			5	5	10

- 34

#### APPENDICE E

#### Présen ation des annexe

#### Liste des annexes proposée

La liste des 65 tableaux présentés or divers endrois du briger actuel devra être modifile e l'inction de la nouvelle prése taulou proposée. On trouvera ci-après à titre indicatif, une list provisoire les lableaux (qui pourruient noie armerés à l'avant-propos):

- T Secretariat un F SE en 1980-1981, tob sau action Tégèlement modifié).
- 2 Organ sati a Jecrétaria du I La Siege Norlik) et all Burea trop - (Ganève) (tabicat 7 a tici pris Genève, tokyo et S dn-,
- onapitre cour l'exercice biennai 1980 1981 et analyse du taux de cro ssance récl en dollars des Etats-Dmis (version simplifiée de l'annexe l du projet de budget-programme de l'OMJ, comme modèle possible.
- 4. Postes pormanents approuvés odur l'exordice dennal précédent et demandés pour l'exercice bi nnal 1980-1981 par chapitre et sous-chapitre et par classe (version simplifiée de l'amexe 2 du projet de hudget-programme de l'ONU).
- 5. Ventilation des crédits ouverts pour l'exelcice biennai précédent et des crédits demanlés pour 1980-1981 par chapitre du budget et par principa ex objets de dépense (version emplisée de l'annexe 3 du projet de budget-programme de l'ONU).
- 6. Les annexes informatives (vableaux o) à 65 de l'anneye au budget actuel) pourraient être maintenues a la fin du docume ...
- 7 En outre, des tableaux récapitulatirs présentant le buaget des divers 'serties de décisions" (Genève, bareaux régionaux, etc.) pourraient aussi etre inclus à la fin du donument.

les annexes 3, 4 et 6 de la liste présentée c -dessus n'existent pas dans le ludge autiel. Les pages qui suivent consiennes des modèles pour les amnexes / et — L'amnexe 5, dent nous n'evas pas inclus de modèle dans la maquette, or Lendra un tableau répagitulatif des crévisions budgétaires pour l'exercice biernal 1982-1983, par titre, chapitre et sous chapitre, où sera inciqué le toux de croissance réelle des crédits demandés par rapport aux crédits ouverts pour l'exercice biernal 1980-198.

Le secrétailat accueillera avec satisfact on toute suggestion des membres du Conseil d'administration concernant les renseignements ou données supplémentaires qui pourraient être inclus dans les annexes.

AINEXE 4

Fostos permanents approuvés pour l'exercice biennal 1980-1981 et demandés nous l'exercice biennal 1982-1983

	Ь	dmial		eurs tema			sur le	⊬lan		•	Agolva Semices				
	SCA	583	D	2-1	ŗ <b>-</b> ɔ̃	P/_	F-5	7-1/2	To-sl cartiel	administra Jeurs reprutés sur le plan local	Première classe 'Je -Vork)	ratres c <sup>1</sup> esses	Total partiel	Tot <b>al</b> général	
Politiques, cirection, coordination of controls 1960-1987 d'ensemble	1	2	<u>10</u>	7	6_	<u>6</u>	_2_	]	_32_	1	5	22	.34	66	
Bureau du Secrétaire du Conseil d'acministration 1980-1981 1982-1983			_1_			1		_1_	_3_	Maked America	1	<u>5</u> _	<u>6</u>	<u>9</u> _	
Bureau ĉu Di_ecteur général	1	<u>2</u>	2_	2					7		2	<u>_6</u>	-9-	<u>16</u>	
Bureaux des Lirecteurs régionaux (y comuris Genève)			7	_1_					8	_1_		<u>12.</u>	<u>13</u>	_21	
Vérification intérieure des comptes Ne <sup>-</sup> , York		***************************************		1_	_3_	_3_	2_		<u>-9</u> _		1	_3_	<u> </u>	<u>13</u>	
Bureaux extérieurs 1980-1981 1982-1983					_3_	_2_			5			_2_	2	7	
Relations extérieures et activités productrices de recettes 1980-1981 1982-1983	per excellence	******	F 424	27 WOM	- San San San				1-1-1-1-1			<del></del>			
Bureau de financement des programmes (7 compris Cenère, Beyrouth, Syiney et Tokyo) 1980-1981 1982-1983	orezaneno-	~~~						anne della			n. electric	Programme N. Sant	e -	6.004h	
Les autres vitres/cha- piures fonctionnels du budges viendront ensuite, tels qu'ils sort indiqués dans la nouvelle présen- uation du budges proposée															
Total	1	_2_	<u>16</u>	33_	88	124	113	<u>12</u>	<u>/19</u>	<u>1</u> 73	<u>54.</u>	<u>1 254</u>	1 481	<u>1 900</u>	

3

,

# Venzilation du budget approuvé pour 1980-1981 et des crédits demandés pour 1982-1983 par titre/chapitre fonctionne) du budget et par principales catégories de dépense

(en milliers de dollars des Etats-Unis)

			(011 1111 1111	era de dortara d	es Etats-Ulis				
	Déper	nses de personne	1						
	Postes permanents	Personnel engagé puur des périndes de courte durée	Autres aépenses de personnel	Total partiel (dépenses de personnel)	Frais de voyage du personnel en mission	Principales dépenses opération— nelles	Frais généraux de fonctionne- ment, services et dépenses diverses	Total géné ъl	Modifications 1980-1981/ 1982-1983
Politiques, direction, coordination et contrôle d'ensemble1980~1981 1982~1983									
l. Bureav du Secrétaire du Conseil 6'admi- nistration 1980-1981 1982-1983									
2. Bureau du Directeur général 1980-1981 1982-1983									
3. Bureaux de directeurs régionaux 1980-1981 1982-1983									
a) New York 1980-1981 1982-1983									
b) Bureaux extérieurs 1980-1981 1982-1983									
Relations extérieures et activités productrices de recettes 1980-1981 1982-1983									
5. Bureau de financement des programmes (y compris Genève, Beyrouth, Sydney et Tokyo)									
Les autres intres/chapitres fonctionnels du budget viendront ensuite, tels qu'ils sont indiqués dans la nouvelle présentation du					Objective Analysis (September 1988)				
budget proposée Total 1980-1981 1982-1983	73 682,3	6 019,3	24, 008,4	103 710,0	6 367,5	6 787,6	18 159,9	135 025,0	

Modifications 1980-1981/ 1982-1983

#### I1340 C F

respines ( is not relatify as plot of up to some out out présentée de le con sur ante

PORICE ROLL CONTENTS AT PROJET BUTCH

## révisir 1- aordeanne - l'altroide - l'alliévisir

### To Coussi Garis & 2 or or or

- Daplouv , to literalle by mr1.79n0-198 and the stores de care sen a épai inqui ommo a l'. ~~ ~a∡s h e pictio . D algan direction cocidira in e cor icte a misemine 1 738 400 m tr 2 Platine esé elecs et altiques 18 662 100 o\_oduciriens de ecetins Tutre 5 'dm nis latica generale 23 344 600 r, me / la ora o . Bécu lon ou la la co oes programues (nor compris i UNID) 76 279 900 "Jta (\_ 1)
- Dappe us a form exercise had 1980-198 2. ergageme. U geva re uc 135 (25 000 dollars
- D'ar or son e Dir cleur general à gérer comme la tour le c (d te ouverts 3. à cust ne de lun roma el. 2 3 et 4 cu à enore ver e ca écléant, des cer non condu de eltre à l'autre, jusq n'ecomert de visico tant qu'ne en ranca depasse 5 % du total des cléales ou orts à l'en or l'a la caréfeta remotra real s'apour mement le forma un on ous enteura y d'un une si au resur autorisation praink of for a minimaritation of the districts

35 U2F 000

 $\mathbb{B}$ 

## Pict Line coe'le ou le erotoc kiental 101 381

#### Te Coure ture 390101 qcciq, .

D'approuve pot exer ne pleamat 1980-1981 dus bee stats de recettes uldgéturos or répar, ssant comme sui: P0.7.7.0.7

Il re mioni o	They les proversate des contributers	Un Llans
II Te CION C	To serious I frontant net,	2 985 JCO
″⊒ז ~e 2 ·	'ut_ 's incetues	4 361 500
Irose 3	Cun remitera des gou ernomenta aché Lotatres du titro doa depenses lora os	<u> 4</u> 300 C00
	oʻzl dus <u>le e</u> ns	c_ 6/6 500