

## Règles et procédures

### Élaboration et approbation du programme et budget de l'AIEA

#### RÉSUMÉ

- L'AIEA élabore son programme et budget en suivant une approche axée sur les résultats. Il s'agit d'une méthode de gestion centrée sur l'obtention de résultats, l'amélioration de la performance, la prise en compte des enseignements tirés de l'expérience dans les décisions de gestion, le suivi de la performance et l'établissement de rapports à ce sujet.
- Le programme et budget de l'AIEA définit les activités programmatiques à mener dans le cadre des différents programmes sectoriels et détermine, avec la mise à jour du budget, quels montants seront dépensés pour les mettre en œuvre.
- Le programme de travail de l'AIEA est financé par différents moyens : le budget ordinaire, le Fonds de coopération technique et les fonds extrabudgétaires.
- Cette synthèse présente dans les grandes lignes le processus d'élaboration et d'approbation du programme et budget de l'AIEA.

#### L'APPROCHE AXÉE SUR LES RÉSULTATS

En 2000, l'Agence a adopté l'approche axée sur les résultats pour l'élaboration des programmes. Celle-ci consiste à élaborer des programmes biennaux à partir d'un certain nombre de résultats souhaités, qui sont déterminés dès le début du processus et par rapport auxquels la performance réelle est mesurée à la fin de la période biennale (voir le document GOV/2000/13). L'une des principales raisons qui ont motivé l'adoption de cette approche était le besoin de définir clairement la manière dont les programmes et les activités de l'Agence apportent des avantages concrets aux États Membres. Le fait de suivre une approche axée sur les résultats aide aussi à améliorer la clarté et la cohérence de la présentation du programme tout en favorisant la



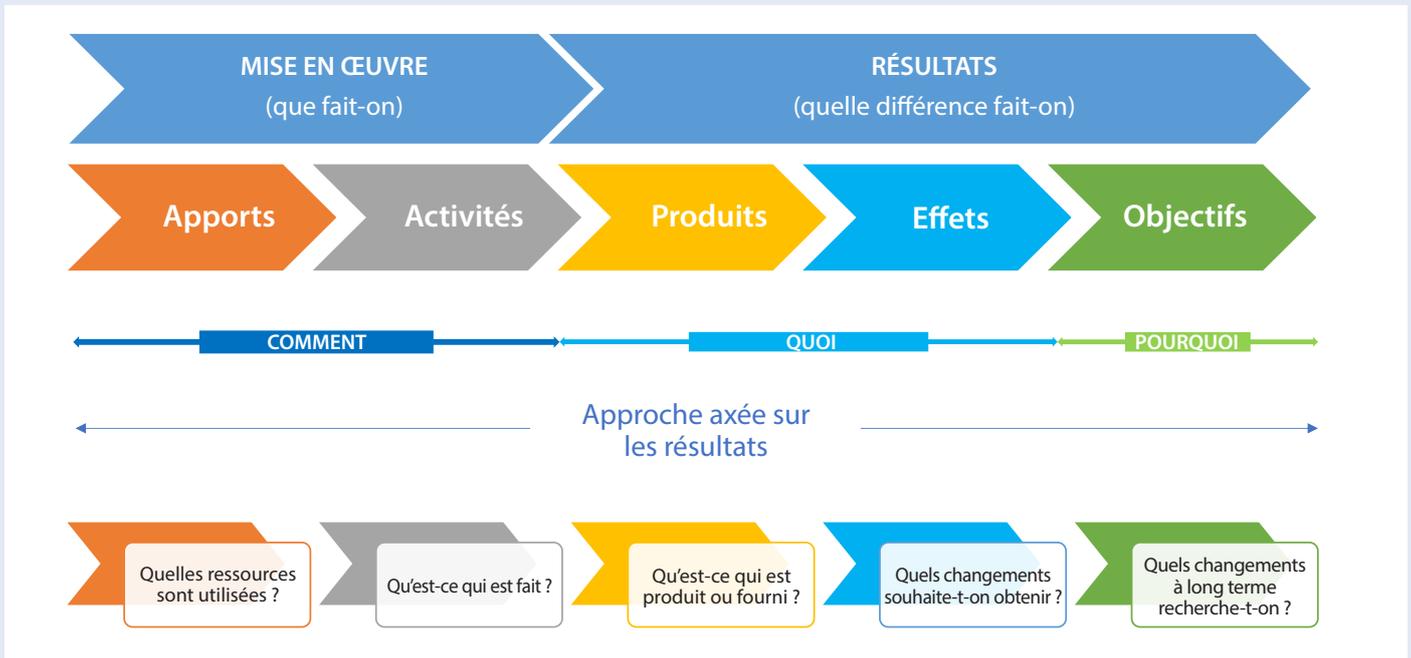
convergence de vues et en améliorant la communication entre toutes les parties prenantes concernées.

L'approche axée sur les résultats s'articule en trois étapes consécutives, continues et interconnectées :

- 1) Planification ;
- 2) Mise en œuvre et suivi ;
- 3) Évaluation de la performance et compte rendu.

Ainsi, à tout moment, l'Agence travaille simultanément sur les trois étapes du processus : elle planifie la période biennale suivante, elle suit la mise en œuvre pour la période biennale en cours et elle tire les enseignements de la période biennale précédente et rend compte de la performance enregistrée. Cette synthèse porte essentiellement sur l'étape de planification.

Figure 1 : Chaîne de résultats



## Objectifs

**Quels changements à long terme recherche-t-on ?**

Situation qui devrait prévaloir à la fin d'une période définie à la suite des activités de l'Agence contribuant à répondre à un besoin précis.

## Effets

**Quels changements souhaite-t-on obtenir ?**

Changements spécifiques qui doivent découler des activités menées par l'Agence pendant une période biennale pour que l'objectif puisse être atteint. Les effets sont directement liés aux produits et peuvent être évalués à l'aide d'indicateurs de performance.

## Produits

**Qu'est-ce qui est produit ou fourni ?**

Produits ou services fournis qui résultent directement de la mise en œuvre des activités de l'Agence.

## Activités

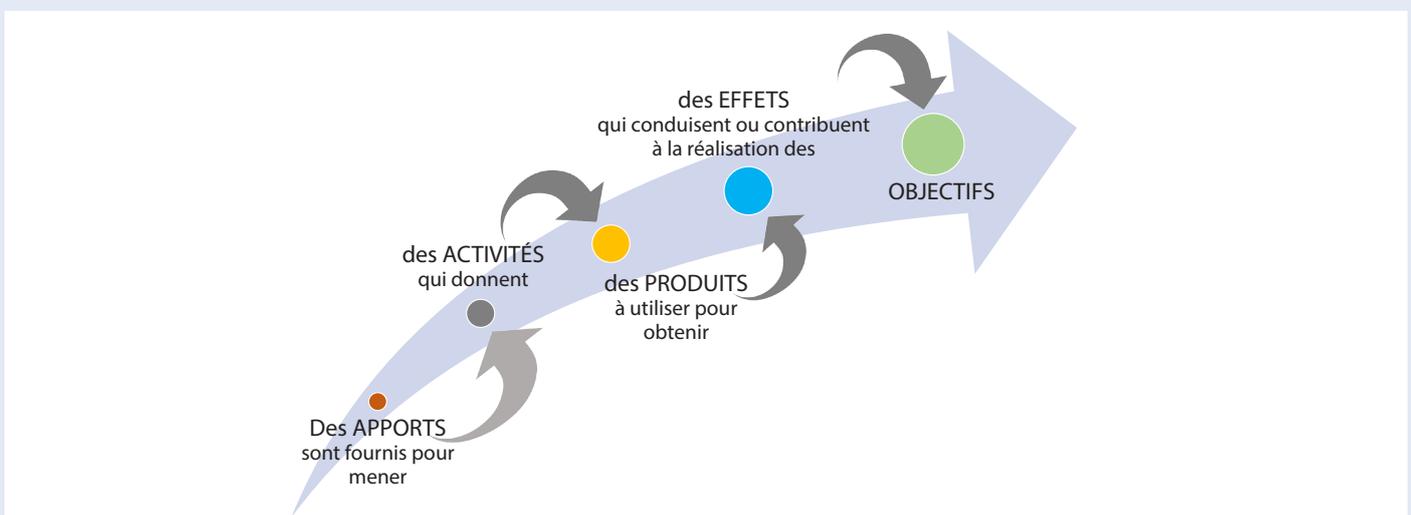
**Qu'est-ce qui est fait ?**

Processus qui transforment les apports en produits.

## Apports

**Quelles ressources sont utilisées ?**

Ressources organisationnelles, humaines et matérielles nécessaires pour mener les activités et produire des résultats au cours d'une période donnée.



Par résultat, on entend tout changement d'un état ou d'une situation qui découle d'une relation de cause à effet. Il en existe trois types : les produits, les effets et les objectifs.

Les résultats obtenus grâce à la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme peuvent être enregistrés au niveau des produits, des effets ou des objectifs, qui constituent la « chaîne de résultats ». Une chaîne de résultats peut être décrite brièvement comme une suite d'énoncés conditionnels :

- Si A est réalisé, alors B se produira.
- Si B se produit, alors C devrait également se produire, comme illustré à la figure 1.

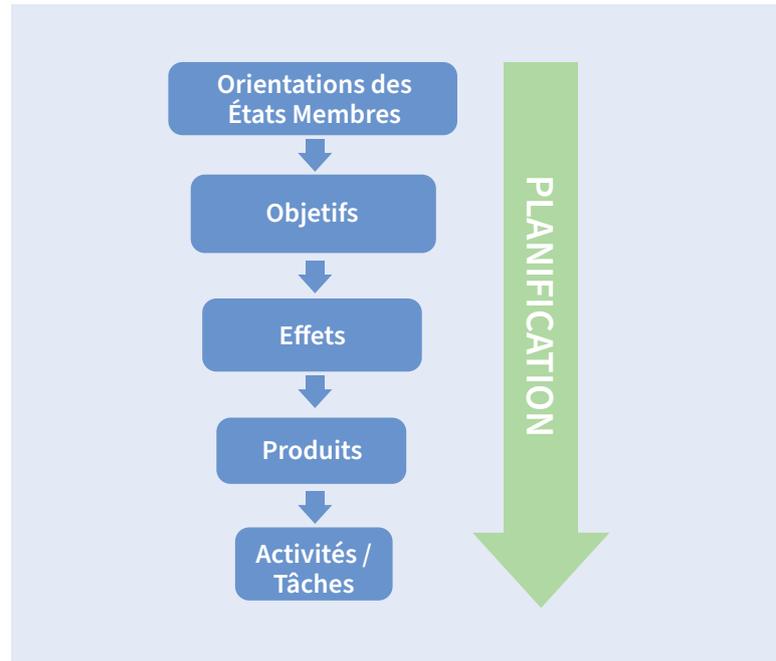
Une chaîne de résultats fait apparaître une relation de cause à effet sur la durée, mais il ne s'agit pas pour autant d'un simple processus linéaire. De nombreux facteurs externes peuvent influencer sur les résultats d'une intervention, en particulier au niveau des effets.

La planification le long de la chaîne de résultats suit une approche descendante selon laquelle les orientations émanant des États Membres sont traduites en objectifs, en effets, en produits et en activités et tâches. On veille à ce que l'élaboration du programme résulte d'une évaluation des besoins des États Membres dans les limites fixées par les organes directeurs. Cette approche descendante de la planification permet de garantir que les ressources allouées correspondent aux résultats attendus par les organes directeurs et que les objectifs sont définis en réfléchissant d'abord à ce que l'on veut obtenir, puis à la façon dont on va l'obtenir.

À partir de la planification du programme pour une période biennale, y compris des tâches et des produits, on calcule les coûts des activités correspondantes et on détermine les besoins en ressources. Ces coûts sont additionnés pour obtenir les deux budgets annuels.

## ÉLABORATION ET APPROBATION DU BUDGET

L'article XIV.A du Statut dispose que le « Conseil des gouverneurs soumet chaque année à la Conférence générale un projet de budget indiquant les dépenses de l'Agence. » En 1999, la Conférence générale a approuvé



un amendement de l'article XIV.A du Statut de l'Agence, permettant ainsi une budgétisation biennale.

Toutefois, cet amendement n'est pas encore entré en vigueur. Dans son rapport annuel à la Conférence générale, le Secrétariat continue d'appeler l'attention des États Membres sur le fait que, dans le contexte actuel de limitation des ressources, le processus actuel d'adoption de budgets annuels draine des ressources considérables tant du Secrétariat que des États Membres, ressources qui pourraient être utilisées différemment. Jusqu'à l'entrée en vigueur de l'amendement, la pratique actuelle se poursuivra, à savoir : approbation du programme pour la période biennale et approbation du budget pour chaque année.

Il faut généralement un an et demi environ pour élaborer et approuver le document relatif au programme et budget, de même que pour la mise à jour du budget. Le programme et budget est établi tous les deux ans pour la période biennale suivante.

L'élaboration du programme et budget commence avec les lignes directrices relatives aux programmes sectoriels, qui tiennent compte des orientations émanant des États Membres et des directions définies par le Directeur général.

Le programme et budget détaille les activités et les budgets de chacun des six programmes sectoriels de l'AIEA, conformément à la structure du programme de travail de l'Agence :

**Programme sectoriel 1 :** Énergie d'origine nucléaire, cycle du combustible et sciences nucléaires

**Programme sectoriel 2 :** Techniques nucléaires pour le développement et la protection de l'environnement

**Programme sectoriel 3 :** Sûreté et sécurité nucléaires

**Programme sectoriel 4 :** Vérification nucléaire

**Programme sectoriel 5 :** Services en matière de politique générale, de gestion et d'administration

**Programme sectoriel 6 :** Gestion de la coopération technique pour le développement

Chaque programme sectoriel constitue un chapitre budgétaire distinct et, par conséquent, les fonds ne peuvent être transférés d'un chapitre à l'autre sans l'approbation du Conseil des gouverneurs.

Pour la première fois, le Directeur général a fixé un objectif de gain d'efficacité à l'échelle de l'Agence de 10 millions d'euros au minimum pour le budget ordinaire opérationnel pour la période biennale 2022-2023. Cela représente un objectif de gain d'efficacité de 2,6 % par programme sectoriel par rapport au budget approuvé pour 2021. Vu qu'un budget à croissance réelle nulle a été proposé, ces économies et gains d'efficacité par programme sectoriel seront réinvestis dans des activités nouvelles et étendues, lesquelles devront être clairement définies dans le document relatif au programme et budget.

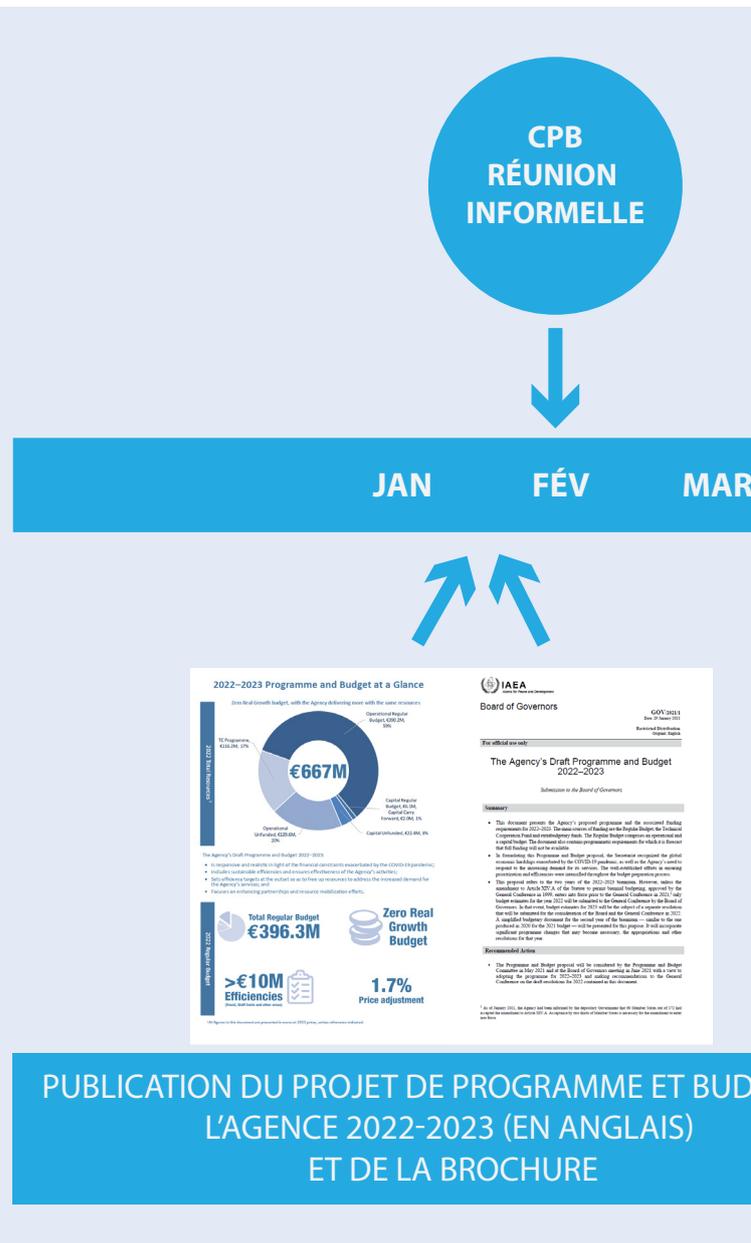
Le Directeur général de l'AIEA examine les propositions établies au niveau des programmes sectoriels et propose aux États Membres un programme et budget pour une période biennale donnée. La proposition du Directeur général est présentée dans le Projet de programme et budget, également appelé le *livre blanc*, qui est publié à la fin du mois de janvier de l'année précédant la période biennale concernée.

Le Projet de programme et budget est ensuite examiné par les États Membres dans le cadre d'un vaste processus de consultation qui s'étale sur plusieurs mois. L'examen commence avec une réunion informelle du Comité du programme et du budget (CPB) en février de la même année.

Le Conseil des gouverneurs peut décider de réaliser un examen plus poussé et de lancer le processus de

consultation des États Membres dans le cadre d'un groupe de travail. De plus, un atelier financier et administratif est organisé en avril. Il s'agit d'une réunion technique visant à informer les États Membres de tous les aspects financiers et administratifs soumis à l'examen du CPB.

Le CPB se réunit formellement en mai chaque année, notamment afin de dégager un consensus sur le programme et budget et de formuler une recommandation à l'intention du Conseil des gouverneurs. Ce dernier doit prendre une décision à ce sujet à sa réunion de juin, adopter le programme pour la période biennale suivante et adresser à la Conférence générale une recommandation concernant l'adoption du budget de l'AIEA pour la première année de la période biennale. Le programme et budget de l'Agence



tel que recommandé par le Conseil des gouverneurs, également appelé le *livre bleu*, est ensuite soumis à la Conférence générale pour adoption finale en septembre.

Ainsi, le programme de l'Agence pour la période biennale 2022-2023, adopté en juin 2021 par le Conseil des gouverneurs, a été présenté à la Conférence générale en septembre 2021 dans le document intitulé « Programme et budget de l'Agence 2022-2023 » (GC(65)/2).

Celui-ci comprenait le projet de budget pour les années 2022 et 2023, mais les estimations pour 2023 étaient seulement préliminaires, et l'approbation du budget par la Conférence générale ne portait que sur 2022.

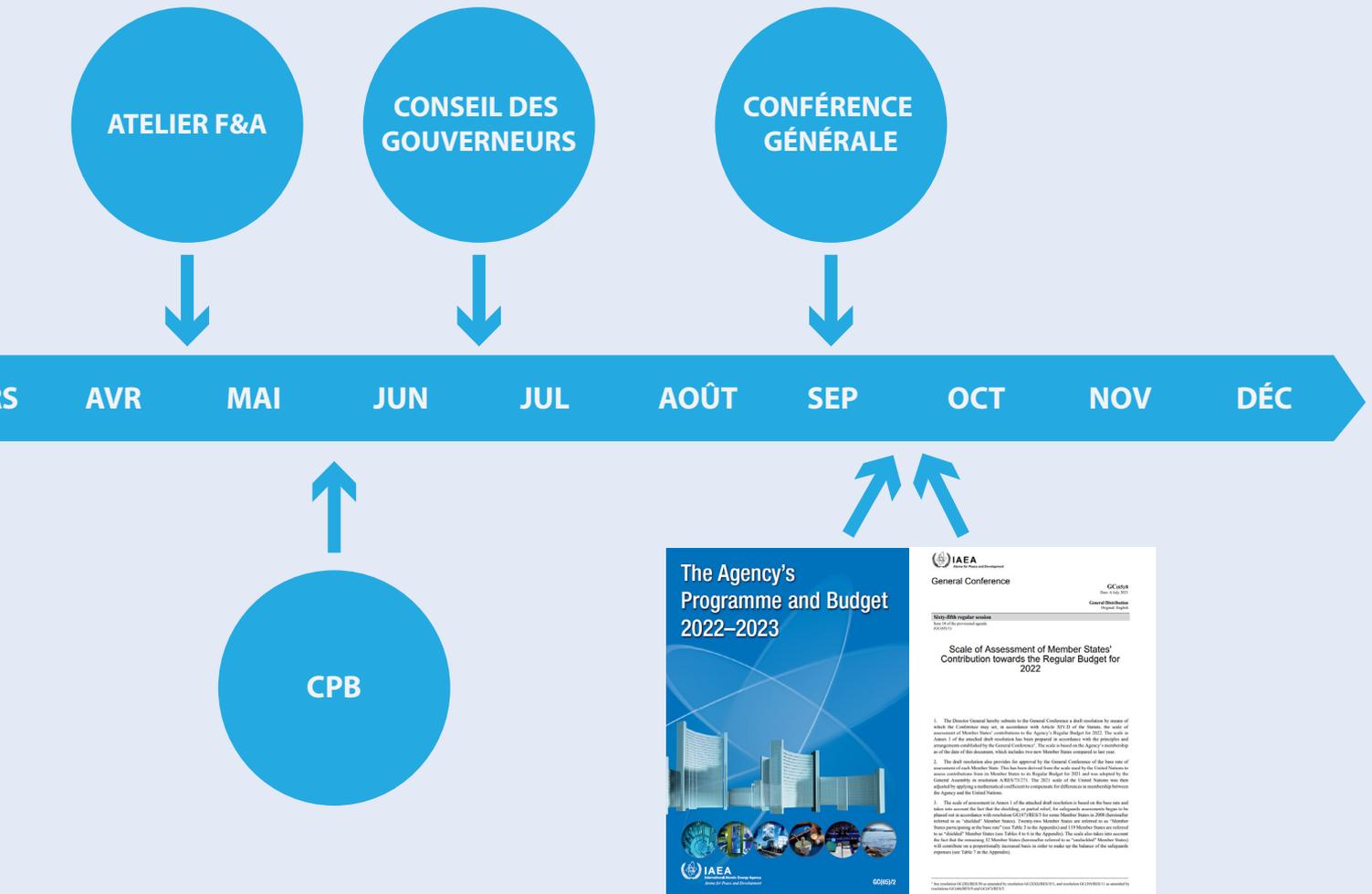
La résolution de la Conférence générale sur l'ouverture de crédits au budget ordinaire comporte une formule d'ajustement qui permet de tenir compte

des variations de change pendant l'année. Le budget comporte également un ajustement pour hausse des prix pour tenir compte de l'inflation.

Le processus pour la deuxième année de la période biennale est expliqué ci-après.

Pour la mise à jour du budget, qui présente le budget de la seconde année de la période biennale, le processus d'élaboration et de consultation des États Membres est plus léger, car il ne nécessite pas un examen d'ensemble du programme ou de l'objectif de coopération technique.

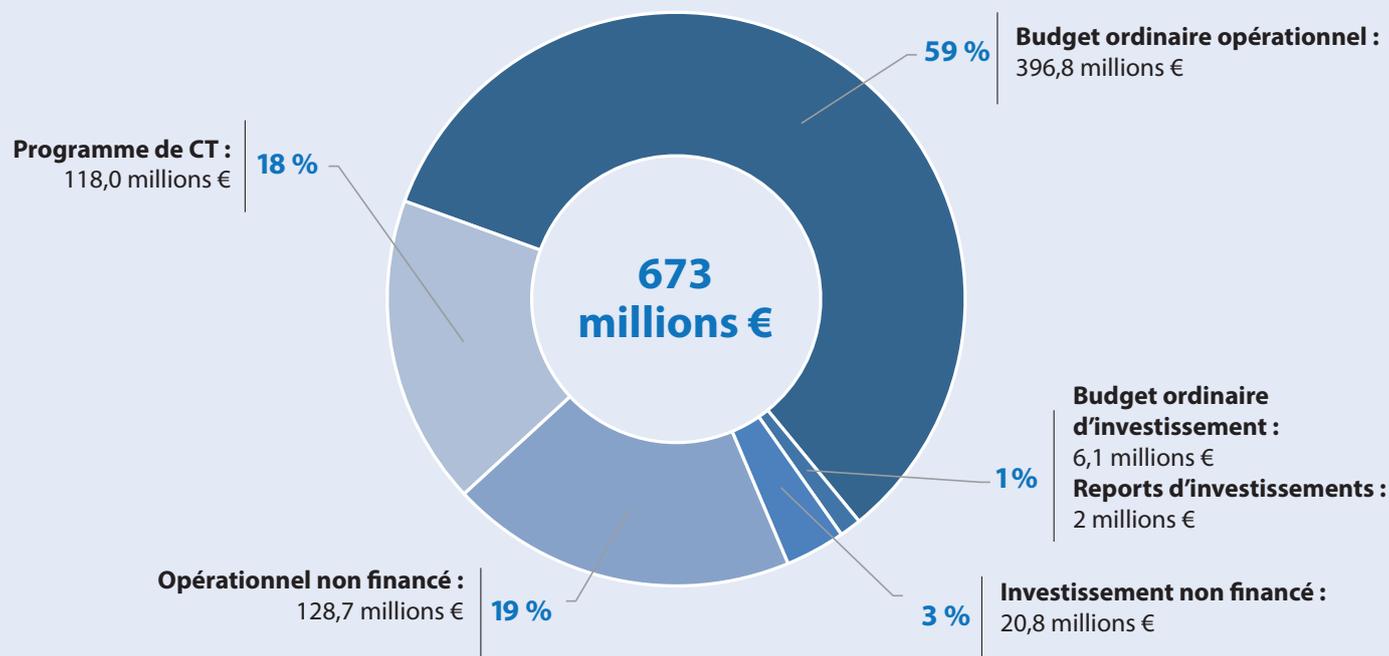
Conformément aux procédures adoptées pour la programmation biennale, le projet de budget pour la deuxième année de l'exercice biennal est présenté dans



BUDGET DE

PROGRAMME ET BUDGET DE L'AGENCE 2022-2023

## Vue d'ensemble des ressources totales pour 2023



un document récapitulatif concis intitulé « Mise à jour du budget de l'Agence ». Ce document, soumis au cours de la première année de la période biennale, présente les éventuelles modifications du programme ainsi que l'ajustement pour hausse des prix applicable à la deuxième année, met en avant les changements majeurs apportés aux prévisions budgétaires préliminaires et comporte divers projets de résolution, dont celui sur l'ouverture de crédits.

### SOURCES DE FINANCEMENT DE L'AIEA

Les ressources de l'Agence sont composées du budget ordinaire, du Fonds de coopération technique et des ressources extrabudgétaires.

#### 1. Budget ordinaire

Les ouvertures de crédits au budget ordinaire, entièrement financé par les États Membres, sont présentées en deux parties concernant respectivement le budget ordinaire opérationnel et le budget ordinaire d'investissement. Le budget ordinaire opérationnel couvre les activités opérationnelles qui devraient être menées pendant la période biennale concernée. Le budget ordinaire d'investissement couvre les dépenses liées à l'infrastructure et aux achats ponctuels de gros équipements ainsi qu'aux projets de rénovation et de construction pouvant nécessiter

un financement sur plusieurs années.

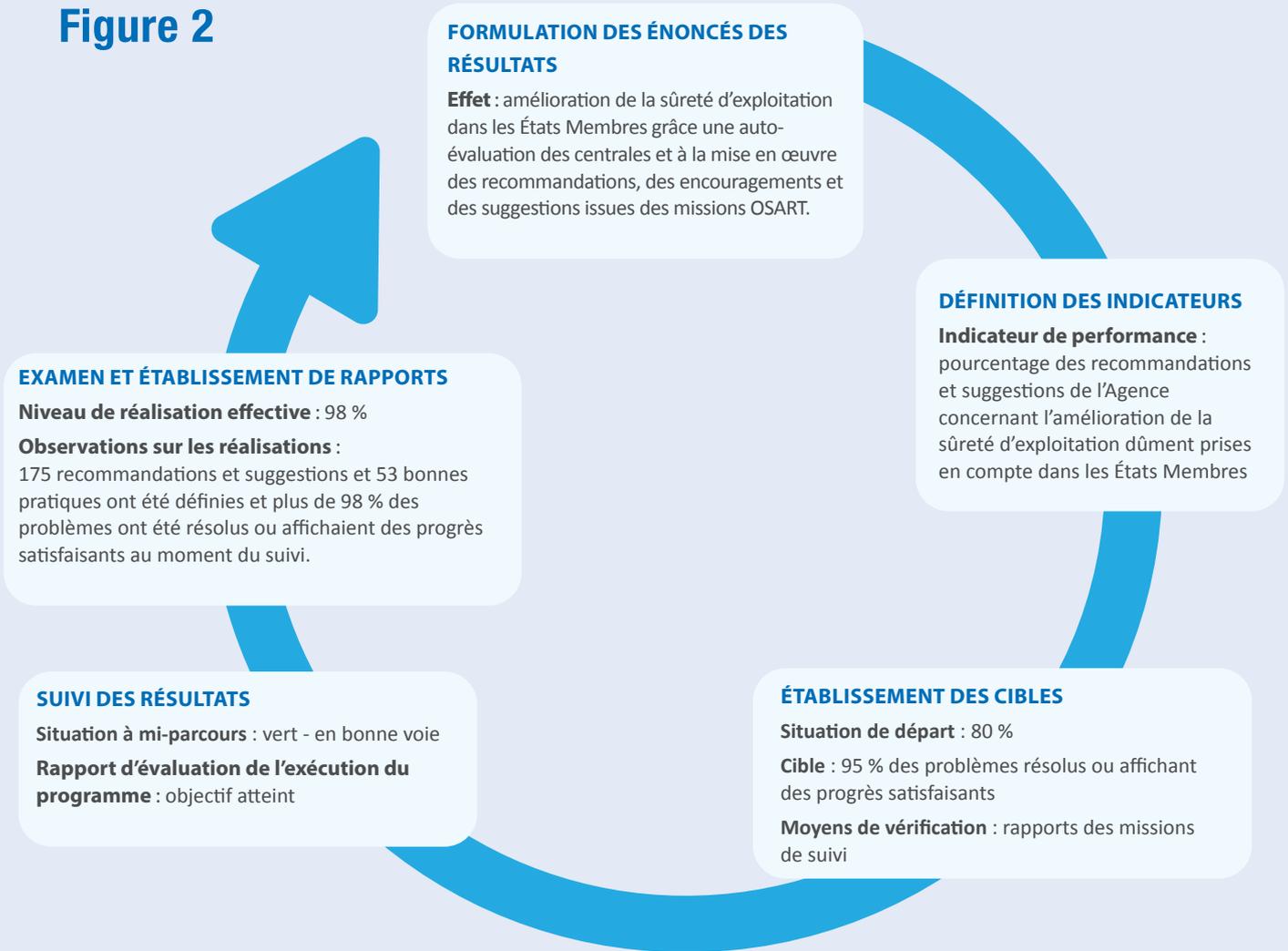
Les dépenses correspondant à la partie opérationnelle et à la partie investissement sont comptabilisées séparément, de sorte que les crédits ouverts au budget ordinaire opérationnel ne sont pas utilisés pour les investissements majeurs et vice-versa.

Une fois que la Conférence générale a approuvé le budget, la part du budget ordinaire imputable à chaque État Membre (le montant qu'il doit verser) est évaluée. Ces contributions sont libellées dans deux monnaies, le dollar des États-Unis et l'euro.

Cela vise à réduire au minimum le risque de change pour l'Agence. La plupart des dépenses de l'Agence sont réalisées en euros et en dollars É.-U., actuellement 88 % en euros et 12 % en dollars É.-U.

Les contributions des États Membres, obligatoires par nature, sont calculées suivant le barème des quotes-parts établi par la Conférence générale. Le système utilisé pour déterminer le barème des quotes-parts, ou la contribution de chaque État Membre au budget ordinaire, est basé sur le barème des quotes-parts de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Le montant à verser varie d'une année à l'autre en fonction de l'évolution du barème des quotes-parts

Figure 2



de l'ONU, de la liste des États Membres de l'Agence et du montant du budget. En 2023, le budget ordinaire de l'AIEA s'élève à environ 396,8 millions d'euros (voir la page 6).

## 2. Fonds de coopération technique

Les activités de coopération technique de l'Agence sont financées au moyen du Fonds de coopération technique (FCT), du recouvrement des coûts de participation nationaux (CPN) et des contributions extrabudgétaires versées à l'appui du programme de coopération technique. Le FCT est alimenté par les contributions volontaires des États Membres, pour lesquelles le Conseil des gouverneurs recommande un objectif chaque année, et par les CPN obligatoires payés par les États Membres bénéficiaires. Bien que les contributions au FCT soient facultatives, le montant fixé comme objectif est mis en recouvrement auprès de tous les États Membres suivant le barème des quotes-parts utilisé pour le budget ordinaire, et les États

Membres sont vivement encouragés à verser leur quote-part intégralement. En 2023, l'objectif du FCT s'élevait à 92,6 millions d'euros et on prévoyait des ressources totales d'un montant de 118 millions d'euros pour le programme de coopération technique (FCT, CPN et contributions extrabudgétaires à l'appui du programme de coopération technique).

## 3. Contributions extrabudgétaires

Les contributions extrabudgétaires sont fournies par les États Membres et d'autres donateurs, traditionnels et non traditionnels, en espèces ou en nature.

L'Agence reste tributaire des ressources extrabudgétaires pour l'exécution de certaines activités pour lesquelles aucun financement n'est prévu dans le budget ordinaire, ainsi que pour l'appui aux activités de coopération technique.

Pour 2023, les ressources extrabudgétaires nécessaires au financement de ces activités actuellement non financées dans le budget ordinaire s'élèvent à 128,7 millions d'euros pour la partie opérationnelle et à 20,8 millions d'euros pour la partie investissement.

On trouvera dans le Programme et budget de l'Agence (concernant l'ensemble de la période biennale) et la Mise à jour du budget (concernant la deuxième année) des informations sur les montants du budget ordinaire opérationnel, du budget ordinaire d'investissement, du FCT et des ressources extrabudgétaires. Les états financiers de l'Agence donnent quant à eux des informations sur les questions financières concernant l'Agence.

## MISE EN ŒUVRE ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

Pendant la phase de mise en œuvre, les responsables utilisent les informations issues du suivi de la performance pour tirer des enseignements et prendre des décisions et pour communiquer aux États Membres les résultats obtenus. Un exemple à cet égard est donné à la figure 2, à la page 7.

## RÉFÉRENCES

1. Programme et budget de l'Agence 2022-2023 (GC(65)/2)
2. Mise à jour du budget de l'Agence pour 2023 (GC(66)/6)
3. États financiers de l'Agence pour 2020 (GC(65)/4)
4. Réforme de la gestion (GOV/INF/1998/18, GC(42)/INF/7 et GOV/INF/2000/20-GC(44)/INF/12)
5. Nouvelle approche de l'Agence pour l'élaboration du programme (GOV/2000/13) (en anglais)
6. Présentation des résultats du programme dans le cadre de l'approche basée sur les résultats (GOV/INF/2002/5)

Les États Membres sont informés de l'exécution du programme et du budget au moyen du rapport à mi-parcours et du rapport sur l'exécution du programme, qui sont publiés respectivement au milieu et à la fin de la période biennale. En plus de présenter les résultats obtenus grâce au programme de travail de l'Agence, ces rapports donnent des informations détaillées sur l'utilisation du budget. En outre, les états financiers de l'Agence sont vérifiés chaque année par le Vérificateur extérieur, avant d'être présentés aux États Membres en avril de chaque année et d'être examinés par le CPB.

Les synthèses de l'AIEA sont élaborées par le Bureau de l'information et de la communication

Pour de plus amples informations sur l'AIEA et les travaux qu'elle mène, rendez vous sur le site [www.iaea.org](http://www.iaea.org)

ou suivez-nous sur     

Vous pouvez également consulter sa publication phare, le Bulletin de l'AIEA, à l'adresse suivante :

[www.iaea.org/fr/publications/magazines/bulletin](http://www.iaea.org/fr/publications/magazines/bulletin)

AIEA, Centre international de Vienne, B.P. 100, 1400 Vienne (Autriche)

Courriel : [info@iaea.org](mailto:info@iaea.org) • Téléphone : (+43 1) 2600-0 • Fax : (+43 1) 2600-7

