

LES CYCLES FINANCIERS ET DE PROGRAMME ...

À chaque activité ou programme correspond un cycle donné d'opérations et de décisions. Un projet ou un programme passe donc par plusieurs étapes successives: formulation, approbation de principe, établissement des échéances et programmation, coup d'envoi, mise en oeuvre, suivi, examen, évaluation et fermeture. Les programmes et autres opérations sont soumis à un cycle analogue du côté financier: établissement des coûts, financement, versement, justification et vérification.

Elle aussi cyclique, la démarche globale qui aboutit normalement à un budget/programme de travail biennal pour l'institution comporte en règle générale quatre étapes:

- la préparation,
- la prise de décisions,
- la mise en oeuvre, et
- l'évaluation.

Deux traits caractéristiques donnent au cycle global son importance particulière. En premier lieu, il permet de contrôler tous les programmes et activités de l'institution. En second lieu, il offre la possibilité d'embrasser simultanément trois éléments: les résultats obtenus, la composition des programmes actuels et l'orientation future des institutions. Du fait de son étendue et de sa complexité, le cycle budgétaire peut s'amorcer plus d'un an avant le début de la période biennale et dépasser d'une autre année la fin de cette période. Il s'ensuit que les institutions s'occupent toujours d'au moins deux budgets/programmes de travail en même temps. Pendant la période couverte par le budget/programme de travail courant, ou bien elles préparent le prochain, ou bien elles mènent à terme le précédent.

... DONNENT AUX ÉTATS MEMBRES L'OCCASION D'INTERVENIR DANS LA GESTION ...

La gestion des institutions devrait suivre ces cycles naturels pour assurer un contrôle systématique et satisfaisant et pour faire en sorte que les programmes et les activités répondent avec efficacité et efficience aux besoins définis dans les mandats des institutions.