

Octobre 2011

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

RÉUNION CONJOINTE

Cent neuvième session (spéciale) du Comité du Programme et cent quarante et unième session du Comité financier

Rome, 3 novembre 2011

PROCESSUS DE RÉVISION DU CADRE STRATÉGIQUE ET D'ÉLABORATION DU PLAN À MOYEN TERME POUR 2014-2017

Les demandes de renseignements concernant la teneur du présent document sont à adresser à:

Mme Ann Tutwiler
Directrice générale adjointe (Connaissances)
Tél.: +3906 5705 3117

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur Internet, à l'adresse www.fao.org.

Résumé

- Comme prévu dans le nouveau cycle de programmation de la FAO, le Cadre stratégique 2010-19 doit être révisé dans le courant de 2012, et un nouveau Plan à moyen terme (PMT) 2014-17 ainsi qu'un nouveau Programme de travail et budget (PTB) 2014-15 doivent être établis en 2012 ou au début de 2013, aux fins d'approbation par la Conférence en juin 2013. Le présent document expose les grandes lignes des processus à mettre en œuvre, qui tiennent compte des enseignements tirés jusqu'à présent et des orientations fournies par les organes directeurs.
- L'expérience a montré qu'il fallait améliorer la formulation et l'exécution du Cadre stratégique actuel et du prochain Plan à moyen terme. En outre, les organes directeurs ont insisté sur l'amélioration du processus d'établissement des priorités concernant les activités techniques de l'Organisation, au moyen notamment des documents soumis aux conférences régionales et aux comités techniques.
- Se fondant sur les enseignements tirés de l'élaboration et de l'exécution du Cadre stratégique et des PMT/PTB, le Secrétariat a entamé des consultations internes en vue de mettre au point éventuellement un ensemble de cinq principes directeurs qui pourraient servir de guide pour la révision du Cadre stratégique et l'élaboration du nouveau Plan à moyen terme. Ces principes sont les suivants: i) identifier les objectifs prioritaires et les principaux défis à relever; ii) adopter une approche pluridisciplinaire centrée sur les pays; iii) tirer parti des avantages comparatifs et des fonctions essentielles; iv) préciser, définir et rationaliser les résultats; et v) mobiliser le personnel.
- Les processus de révision du Cadre stratégique et d'élaboration du PMT 2014-17 tiendront compte des principes directeurs et seront mis en œuvre dans le cadre de six étapes au cours de la période allant d'octobre 2011 à juin 2013. Ces étapes sont les suivantes:
 - 1) Formuler et recevoir des observations sur les processus et les principes directeurs;
 - 2) Définir les priorités régionales en se fondant sur les résultats et les orientations des conférences régionales;
 - 3) Synthétiser les priorités régionales, élaborer les premières ébauches du Cadre stratégique révisé et du PMT 2014-17;
 - 4) Définir les priorités techniques en se fondant sur les résultats et les orientations des comités techniques;
 - 5) Élaborer les secondes ébauches du Cadre stratégique révisé et du PMT 2014-17, en tenant compte des priorités régionales et mondiales et de l'expérience acquise en matière de formulation des priorités pour les pays dans le contexte des cadres de programmation par pays; et
 - 6) Élaborer le Cadre stratégique révisé 2010-19 et les PMT 2014-17/PTB 2014-15 afin que le Comité du programme et le Comité financier les examinent, que le Conseil formule des recommandations sur le montant du budget et que la Conférence les approuve.

Orientations demandées à la Réunion conjointe

- La Réunion conjointe est invitée à formuler des observations sur les principes directeurs proposés et à prendre note des processus et du calendrier à suivre pour la révision du Cadre stratégique et l'élaboration du Plan à moyen terme 2014-17.

A. Contexte

1. En 2009, la Conférence a adopté une nouvelle approche en matière de programmation et de budget pour l'Organisation; cette approche prévoyait notamment une révision des documents pertinents, comme indiqué à l'annexe 1, à savoir: un Cadre stratégique, établi pour une période de 10 ou 15 ans et révisé tous les quatre ans; un Plan à moyen terme (PMT) pour une période de quatre ans, révisé à chaque exercice biennal; et un Programme de travail et budget (PTB) couvrant des périodes biennales. La résolution de la Conférence¹ était conforme aux mesures du Plan d'action immédiate (PAI) relatives aux priorités et aux programmes de l'Organisation.
2. Dans cette même résolution, la Conférence a adopté un calendrier révisé des sessions des organes directeurs de l'Organisation pour la mise en œuvre du nouveau système de programmation, de budgétisation et de suivi axé sur les résultats, ce qui permettrait aux organes directeurs de participer au processus de préparation et d'ajustement du Cadre stratégique, du PMT et du PTB. En vertu de ces nouvelles modalités, les conférences régionales, les comités techniques et le Comité du programme fournissent des avis au Conseil au sujet des questions de programmation et de budgétisation, y compris les domaines auxquels l'Organisation devra consacrer en priorité ses activités techniques à l'avenir.
3. Le Cadre stratégique 2010-19 et les PMT 2010-13/PTB 2010-11 ont été élaborés en 2008-09 et adoptés par la Conférence en novembre 2009.² Conformément au nouveau cycle de programmation, le PMT 2010-13 a été révisé au cours de sa première année de mise en œuvre; les PMT 2010-13 (*révisé*)/PTB 2012-13 ont été établis au début de 2011 et approuvés par la Conférence en juillet de la même année; et les ajustements apportés au PTB 2012-13 sur la base des décisions et orientations de la Conférence ont été soumis au Conseil pour approbation à sa session de novembre-décembre 2011.³
4. Comme prévu dans le nouveau cycle de programmation, le Cadre stratégique 2010-19 devrait être passé en revue dans le courant de 2012 et de nouveaux PMT 2014-17 et PTB 2014-15 seront élaborés au cours de 2012 et au début de 2013 aux fins d'approbation par la Conférence en juin 2013. Le présent document expose les grandes lignes des processus à mettre en œuvre, qui tiennent compte des enseignements tirés jusqu'à présent et des orientations fournies par les organes directeurs.

B. Enseignements tirés

5. Le Cadre stratégique actuel constitue un progrès car il offre une vision et une conception communes des buts et objectifs de l'Organisation et fournit des critères de base pour la planification et le suivi du programme de travail de la FAO ainsi que pour l'établissement des rapports. L'expérience acquise jusqu'à présent a démontré qu'il était nécessaire d'améliorer la formulation et la mise en œuvre du Cadre stratégique actuel et du prochain Plan à moyen terme.⁴ Parmi les améliorations à apporter, il faudrait simplifier et clarifier les composantes fondées sur les résultats du Cadre stratégique; axer l'action de la FAO sur les pays; et utiliser les ressources de manière plus efficace. Le Cadre stratégique devrait également être exploité par l'Administration de la FAO de manière à tirer le meilleur parti des connaissances techniques et de l'expertise de l'Organisation en mettant en place la structure organisationnelle la plus efficace et la plus stimulante, y compris par l'élimination des cloisonnements organisationnels internes et la promotion d'une approche collaborative multidisciplinaire, ceci afin d'obtenir des résultats concrets à l'échelle mondiale.
6. Les organes directeurs ont mis tout particulièrement l'accent sur l'amélioration de la hiérarchisation des activités techniques de l'Organisation. Dans le rapport qu'il a présenté à la Conférence de 2011,⁵ le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) a indiqué qu'il fallait adopter une démarche systématique et synchronisée de l'établissement des priorités en vue de l'élaboration du PMT 2014-17, qui débiterait à la fin de 2011, en s'inspirant de l'expérience acquise en matière de planification lors de l'exercice

¹ CR 10/2009.

² C 2009/3, C 2009/15 et C 2009/REP (paragraphe 116 à 127).

³ C 2011/3, C 2011/REP (paragraphe 94 à 103) et CL 143/3.

⁴ C 2009/REP (paragraphe 119 à 120) et C 2011/REP (paragraphe 95).

⁵ C 2011/7 (paragraphe 58 et 59).

biennal 2012-13. Lorsqu'il a établi un ensemble cohérent de priorités pour le futur exercice biennal, le CoC-EEI a rappelé les recommandations du Comité du programme et du Conseil, selon lesquelles le Secrétariat devait:⁶

- a) recenser les problèmes nouveaux afin d'éclairer l'examen et l'affinement du plan à moyen terme pour la période 2014-17;
- b) tenir compte, pour l'ensemble des objectifs stratégiques, de la coordination de questions transversales afin d'orienter l'établissement de priorités;
- c) clarifier les rôles et la collaboration entre le Siège et les bureaux décentralisés pour la planification et l'exécution du Programme de travail et budget technique en tenant compte de la conception relative à la décentralisation;
- d) mettre en avant l'avantage comparatif de la FAO par rapport à d'autres organisations.

7. Afin d'établir un ensemble cohérent de priorités pour le prochain exercice biennal, le Comité du programme a recommandé que le Secrétariat:⁷

- a) améliore encore la documentation présentée aux conférences régionales et aux comités techniques, en y ajoutant une description des domaines auxquels il faut accorder une importance accrue ou moindre dans les activités techniques de l'Organisation aux échelles mondiale et régionale, afin de favoriser une orientation plus structurée des priorités et de leur relation avec les divers objectifs stratégiques et résultats de l'Organisation ainsi qu'une approche plus uniforme de la rédaction des rapports;
- b) veille à consulter les équipes stratégiques (régions et objectifs stratégiques) à l'heure de préparer les documents relatifs à l'établissement de priorités qui doivent être présentés aux conférences régionales et aux comités techniques.

C. Principes directeurs

8. Compte tenu des enseignements tirés de la formulation et de la mise en œuvre du Cadre stratégique et des PMT/PTB, le Secrétariat a entamé des consultations internes en vue de mettre éventuellement au point un ensemble de cinq principes directeurs qui pourraient orienter la révision du Cadre stratégique et l'élaboration du nouveau PMT.

- i) Identifier les objectifs prioritaires et les principaux défis à relever
 - Se concentrer sur les objectifs et les défis à long terme et procéder en sens inverse: que doit faire l'Organisation aujourd'hui pour pouvoir réaliser ses objectifs mondiaux?
 - Réduire le nombre d'objectifs et de défis, et donc le nombre d'objectifs stratégiques, devant être fixés ou surmontés pour atteindre les objectifs mondiaux.
- ii) Adopter une approche pluridisciplinaire centrée sur les pays
 - Recenser les priorités transversales qui ont pour but de promouvoir des solutions qu'aucune unité ou expertise particulière de la FAO ne peut mettre en œuvre toute seule, et qui nécessitent collaboration et alignement à tous les niveaux de l'Organisation.
 - Mettre au point, à l'aide du Cadre de programmation par pays, une stratégie à l'échelle de l'Organisation qui se fonde sur les priorités par pays et par région et cherche à répondre à ces priorités et faire en sorte que cette stratégie soit davantage axée sur la demande que sur l'offre.
 - Renforcer les liens fonctionnels entre les priorités nationales en matière de développement et les services offerts par les bureaux de pays, les bureaux sous-régionaux, les bureaux régionaux et le Siège de la FAO.
- iii) Tirer parti des avantages comparatifs et des fonctions essentielles
 - Veiller à ce que le Cadre stratégique mette l'accent sur les avantages comparatifs de la FAO et permette à l'Organisation d'en tirer parti et qu'il soit en phase avec les activités de base et les fonctions essentielles de cette dernière.

⁶ CL 140/REP (paragraphe 11f) et CL 141/4 (paragraphe 11).

⁷ CL 140/8 (paragraphe 12).

- Faire en sorte que la contribution apportée par la FAO en matière d'offre de biens collectifs mondiaux continue d'être reconnue et renforcer les liens existants entre, d'une part, les biens collectifs mondiaux et l'activité normative de la FAO et, d'autre part, les besoins nationaux et régionaux.
- iv) Préciser, définir et rationaliser les résultats
- Intégrer les priorités régionales et les résultats régionaux, en se fondant notamment sur les contributions "de la base vers le sommet" fournies par les pays et les entités sous-régionales, pour mettre au point un vaste ensemble d'Objectifs stratégiques et de Résultats de l'Organisation, et préciser le rôle des Objectifs fonctionnels.
 - Accorder une importance prioritaire, dans le programme de travail de la FAO, aux contributions qui ont un impact élevé et qui peuvent aider les Membres et les parties prenantes à obtenir des résultats concrets en matière de développement se rapportant aux Objectifs stratégiques.
 - Fournir une plate-forme pour les activités multidisciplinaires et interdépendantes, réalisées en équipe, des diverses unités de la FAO, en particulier entre le Siège et les bureaux décentralisés et entre les départements des Connaissances et des Opérations.
 - Faire appel aux équipes chargées des Objectifs stratégiques pour mettre au point des plans d'action et coordonner les activités entre les unités de l'Organisation en vue d'obtenir des résultats concrets.
- v) Mobiliser le personnel
- Faire en sorte que le personnel, à tous les niveaux, adhère à une mission commune en matière de réalisation des Objectifs stratégiques et des Objectifs fonctionnels, et mettre en place parallèlement un ensemble de mécanismes internes de responsabilisation destinés aux cadres et aux autres membres du personnel afin d'améliorer leur efficacité.

D. Processus et calendrier proposés

9. Les processus de révision du Cadre stratégique et d'élaboration du PMT 2014-17 s'inspireront des principes directeurs et se décomposeront en six étapes principales, qui seront mises en œuvre d'octobre 2011 à juin 2013, comme décrit ci-dessous et illustré à l'annexe 2.

10. **Étape 1** – *Formuler et recevoir des observations sur les processus et les principes directeurs.* C'est de cet aspect que traite le présent document.

11. **Étape 2** – *Définir les priorités régionales en se fondant sur les résultats et les orientations des conférences régionales.* Un cadre de priorités sera élaboré en se fondant sur les priorités régionales actuelles, ainsi que sur les consultations organisées aux échelons sous-régional et régional, et en tenant compte des orientations fournies par les conférences régionales dans les rapports normalisés.

12. **Étape 3** – *Synthétiser les priorités régionales, élaborer les ébauches du Cadre stratégique révisé et du PMT 2014-17; et recevoir des orientations du Comité du programme, du Comité financier et du Conseil.* Le cadre de priorités sera élaboré au moyen d'un processus de collaboration mené par les Directeurs généraux adjoints (aux Connaissances et aux Opérations), avec la participation des bureaux régionaux, en vue d'établir une première ébauche du Cadre stratégique révisé.

13. **Étape 4** – *Définir les priorités techniques en se fondant sur les résultats et les orientations des comités techniques.* S'appuyer sur le cadre de priorités évoqué à l'étape précédente pour chercher à obtenir des orientations au sujet des objectifs techniques et des priorités d'envergure mondiale de l'Organisation.

14. **Étape 5** – *Élaborer la seconde ébauche du Cadre stratégique révisé et du PMT 2014-17, en tenant compte des priorités régionales et mondiales et de l'expérience acquise en matière de formulation des priorités pour les pays dans le contexte des cadres de programmation par pays; et recevoir des orientations du Comité du programme, du Comité financier et du Conseil.*

15. *Étape 6 – Élaborer le Cadre stratégique révisé 2010-19 et les PMT 2014-17/PTB 2014-15 afin que le Comité du programme et le Comité financier les examinent, que le Conseil formule des recommandations sur le montant du budget et que la Conférence les approuve.*

E. Orientations attendues de la Réunion conjointe

16. La Réunion conjointe est invitée à formuler des observations au sujet des principes directeurs proposés et à prendre note des processus et du calendrier qui devront être appliqués aux fins de la révision du Cadre stratégique et de l'élaboration du Plan à moyen terme 2014-17.

Annexe 1: Extrait de la Résolution 10/2009 de la Conférence

Mise en œuvre des actions du Plan d'action immédiate concernant la réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi axé sur les résultats

1. Décide d'introduire une documentation révisée relative au programme et au budget comportant les éléments suivants, qui pourront, selon qu'il conviendra, être insérés dans un seul document:
- a) un Cadre stratégique établi pour une période de dix à quinze ans, révisé tous les quatre ans et comportant notamment une analyse des défis auxquels doivent faire face l'alimentation, l'agriculture et le développement rural et les populations qui en sont tributaires, y compris les consommateurs; une vision stratégique, les objectifs des Membres dans les domaines relevant du mandat de la FAO, ainsi que des Objectifs stratégiques devant être atteints par les Membres et la communauté internationale avec le soutien de la FAO, en particulier des cibles et des indicateurs de réalisation;
 - b) un Plan à moyen terme pour une période de quatre ans et révisé à chaque exercice biennal, comprenant:
 - i) des Objectifs stratégiques devant être atteints par les Membres et la communauté internationale avec le soutien de la FAO, conformément au Cadre stratégique;
 - ii) des Cadres de résultats organisationnels incluant des résultats spécifiques qui contribueront à la réalisation des Objectifs stratégiques par les Membres de la FAO et la communauté internationale. Dans la mesure possible, les résultats organisationnels seront accompagnés des cibles spécifiques à atteindre, des indicateurs de performance, des hypothèses pertinentes, ils feront apparaître la contribution de la FAO et indiqueront les disponibilités budgétaires provenant des contributions ordinaires et une estimation des fonds extrabudgétaires, susceptibles de conditionner la réalisation des objectifs; la question de la parité hommes-femmes sera pleinement intégrée dans le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme et ne fera plus l'objet d'un Plan d'action distinct;
 - iii) une identification des domaines d'action prioritaires, sous forme de groupes de résultats prioritaires visant à mobiliser des ressources extrabudgétaires, à améliorer le contrôle de l'utilisation des ressources extrabudgétaires dans ces domaines et à accroître la cohérence entre les activités financées au titre du programme ordinaire et par les ressources extrabudgétaires;
 - iv) des objectifs fonctionnels visant à garantir que les processus organisationnels et l'administration contribuent aux améliorations dans un cadre axé sur les résultats.
 - c) un Programme de travail et budget couvrant des périodes biennales, identifiant clairement la part des ressources consacrées aux activités administratives, ancré sur un cadre axé sur les résultats et comportant les éléments suivants:
 - i) un cadre de résultats organisationnels établi conformément au Plan à moyen terme, précisant les responsabilités organisationnelles pour chaque résultat;
 - ii) une quantification des coûts pour tous les résultats organisationnels et les engagements y relatifs;
 - iii) le calcul des augmentations de coûts et des gains d'efficacité prévus;
 - iv) les provisions pour les obligations de dépenses à long terme et les fonds de réserve;
 - v) un projet de résolution de la Conférence pour l'approbation du programme de travail et des ouvertures de crédits.

Annexe 2: Calendrier provisoire des processus de révision du Cadre stratégique de la FAO et d'élaboration du PMT 2014-17

Étapes principales	2011						2012						2013																				
	3e trimestre			4e trimestre			1er trimestre			2e trimestre			3e trimestre			4e trimestre			1er trimestre			2e trimestre			3e trimestre			4e trimestre					
	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc			
				CP CF	CP CF	CL				CR	CP CF	CL	CT			CP CF		CL				CP CF	CL	CONF				CP CF		CL			
1. Préparer le processus et les principes directeurs	■			■			■			■			■			■			■			■			■			■			■		
Observations de la Réunion conjointe et du Conseil sur les processus et les principes directeurs					■																												
2. Définition des priorités régionales par les Conférences régionales	■			■			■			■			■			■			■			■			■			■			■		
Orientations concernant les priorités régionales définies par les Conférences régionales									■																								
3. Synthèse des priorités régionales/ébauches de Cadre stratégique et de PMT pour le Comité du programme, le Comité financier et le Conseil							■			■			■			■			■			■			■			■			■		
Orientations concernant les priorités régionales et les ébauches de Cadre stratégique et de PMT pour le Comité du programme, le Comité financier et le Conseil												■																					
4. Définition des priorités techniques par les Comités techniques				■			■			■			■			■			■			■			■			■			■		
Orientations concernant les priorités techniques																																	
5. Élaboration des ébauches de Cadre stratégique révisé et de PMT en tenant compte des priorités régionales et mondiales de la FAO										■			■			■			■			■			■			■			■		
Orientations concernant l'orientation stratégique et les priorités à court terme (deux ans) et à moyen terme																																	
6. Élaboration du Cadre stratégique révisé, du PMT 2014-17 et du PTB 2014-15													■			■			■			■			■			■			■		
Orientations concernant le Cadre stratégique révisé, le PMT 2014-17 et le PTB 2014-15. Recommandations du Conseil au sujet du montant du budget																																	
Approbation du Cadre stratégique du PMT 2014-17 et du PTB 2014-15																																	
7. Réévaluation du PTB 2014-15																									■			■			■		
Approbation de la réévaluation du PTB 2014-15																																	

Légende: CR: Conférence régionale
 CT: Comité technique du Conseil
 CP: Comité du Programme
 CF: Comité financier
 CL: Conseil
 CONF: Conférence

■ : Contribution sur la gouvernance
 ■ : Processus de gouvernance
 ■ : Processus du Secrétariat pour l'élaboration des contributions