

**Aide-mémoire des Présidents – Réunion conjointe des groupes de travail I et II du  
Comité de la Conférence chargé de l'EEI**

**Lundi 5 mai 2008, 9 h 30 – 17 h 30**

Ramalingam Parasuram, Président du Groupe de travail III  
et Vic Heard, Président du Groupe de travail I

- 1) **Structure du Sièg**e: - Voir les conclusions de l'aide-mémoire de la réunion du 6 mai, établi par le Président du Groupe de travail III.
  
- 2) **Modèle de programme révisé de la FAO**: Les membres ont accueilli avec satisfaction les précisions apportées par la Direction à ses propositions pour un modèle de programme révisé (voir Annexe 1). Ils ont estimé que ce modèle était clair et mettait efficacement en évidence la hiérarchie des objectifs, des objectifs stratégiques et des résultats, ainsi que les liens entre les moyens et les finalités. Un consensus général a été réuni sur les points suivants:
  - a) la hiérarchie, fondée sur les trois Objectifs, quelques 10 à 12 objectifs stratégiques et environ 80 résultats de l'Organisation, ainsi qu'un nombre restreint de thèmes prioritaires à échéance précise;
  - b) l'horizon prévisionnel des différents éléments du modèle et les documents correspondants: le Cadre stratégique (couvrant une période de 10 à 15 ans, revu tous les quatre ans), le Plan à moyen terme comprenant le Cadre des résultats de l'Organisation et un budget indicatif (établi pour quatre ans, revu tous les deux ans) et le Programme de travail et budget (budget sur deux ans et plan de mise en œuvre biennal);
  - c) le cadre pour l'intégration des fonds du Programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires;
  - d) l'inclusion de cibles, de niveaux de référence et d'indicateurs clairs pour les réalisations au niveau des résultats;
  - e) l'examen des répercussions au niveau des objectifs stratégiques grâce à une évaluation approfondie; et
  - f) une séparation claire entre le budget administratif et celui du programme technique.
  
- 3) **Cycle d'examen des documents relatifs au budget et au programme**: les membres ont réitéré leur adhésion au cycle d'examen des documents relatifs au budget et au programme tel qu'élaboré par la Direction et spécifié dans les propositions de l'UE (y compris pour faciliter l'examen des avis des conférences régionales et des comités techniques, voir Annexe 2). L'objectif doit être d'instaurer un cycle de renforcement vertueux, comportant notamment le suivi de la mise en œuvre, l'évaluation et la vérification des comptes.
  
- 4) **Stratégie de mobilisation de ressources**: Les membres ont noté que l'exposé de la Direction n'abordait pas la question d'une stratégie de mobilisation de ressources, mais approfondissait en revanche l'examen du cadre pour l'intégration des fonds du Programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires à l'appui des priorités de la FAO. La Direction a été invitée à formuler une stratégie de mobilisation de ressources, en s'appuyant sur l'expérience des autres institutions et sur celle de la FAO, pour examen par le Groupe de travail III, et à présenter au Comité de la Conférence chargé de l'EEI une proposition en vue de son inclusion dans le Plan d'action immédiate. Par ailleurs, les membres ont réitéré leur accord concernant la priorité à donner aux efforts déployés dans les pays quant à l'utilisation de ressources extrabudgétaires, ainsi que sur les points suivants:

- a) l'intégration des fonds du Programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires pour les priorités convenues;
- b) la valeur des thèmes prioritaires en tant que domaines phares pour assurer l'intégration des ressources et donner de la visibilité à l'Organisation aux fins de la mobilisation de ressources;
- c) le transfert des responsabilités en matière de mobilisation de ressources, selon un encadrement stratégique clair et des directives précises, tout en maintenant au niveau central la mobilisation générale de ressources, l'appui technique et le suivi (transfert des responsabilités aux représentants de la FAO pour les efforts dans les pays; aux représentations régionales pour les régions; à la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation, en consultation avec les représentants de la FAO, pour les situations d'urgence; et aux départements techniques, selon qu'il convient) – plusieurs membres ont noté qu'à ce jour le transfert des responsabilités au niveau des pays ne semblait pas avoir été efficace;
- d) l'opportunité d'une seule unité centrale responsable de la stratégie globale, des priorités et de la coordination des fonds du Programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires et de leur mobilisation; et
- e) la réunion pour l'examen des besoins en matière de ressources extrabudgétaires avec tous les membres de la FAO concernés et d'autres donateurs, à tenir au cours du premier trimestre de la deuxième année de l'exercice biennal, serait une réunion d'information destinée à souligner les priorités convenues et à mieux catalyser la mobilisation de ressources autour d'elles.

## **Le modèle de programme révisé de la FAO** (Hiérarchie des objectifs, des résultats et du budget)

### **I. Arrière-plan**

1. L'EEI a constaté que le modèle du programme et du budget était dans l'ensemble logique, mais que certains aspects clés de sa mise en œuvre laissaient à désirer, notamment un manque de clarté concernant l'orientation stratégique et les priorités, des liens faibles entre moyens et finalités, une masse critique insuffisante des entités de programme et de projets, et des incitations insuffisantes pour le travail interdisciplinaire (voir *Annexe I*). L'EEI a également constaté que le calendrier des décisions en matière budgétaire n'était pas en phase avec le cycle de planification, créant un énorme travail supplémentaire pour les Membres et le Secrétariat.

2. Les propositions de la direction pour répondre à ces insuffisances, en s'appuyant sur un modèle de programme révisé, ont été examinées par les Groupes de travail le 26 février (I et III), le 19 mars (III) et le 28 mars (II et III). Le modèle proposé prévoit: i) des liens entre moyens et finalités clairs et une responsabilisation quant à l'obtention de résultats; ii) une documentation rationalisée; iii) un cycle interne de planification du programme rationalisé; et iv) un renforcement des apports, de l'examen et de l'approbation de la gouvernance.

3. Ainsi que demandé par les Membres lors de la réunion du Groupe de travail le 28 mars, la direction a préparé ce document pour assurer:

- a. une révision de l'élaboration du cycle du programme, en tenant compte des observations et des conclusions des Groupes de travail jusqu'à ce jour; et
- b. une clarification du niveau de détail que la Conférence sera amenée à examiner, sous la forme de deux exemples développés portant sur la hiérarchie des résultats, montrant comment un résultat de l'Organisation pourrait être présenté avec des objectifs, des indicateurs et des ressources connexes.

### **II. Principes et concepts**

4. Le modèle de programme révisé assure des liens entre moyens et finalités clairs grâce à une hiérarchie en cascade des résultats simplifiée, et une responsabilisation vis-à-vis de la réalisation des résultats à l'aide d'indicateurs et d'objectifs mesurables englobant toutes les unités de l'Organisation et les sources de fonds.

5. La hiérarchie des résultats proposée est constituée par: les Objectifs mondiaux des Membres (3); les Objectifs Stratégiques (environ 12); et les Résultats de l'Organisation ou Réalisations (environ 80). Une comparaison avec le modèle de programme actuel est donnée dans *l'Annexe II*, et les définitions des termes clés dans *l'Annexe III*. Alors que le nombre d'Objectifs mondiaux et d'Objectifs stratégiques ne change essentiellement pas par rapport au modèle actuel, les 80 Résultats de l'Organisation (Réalisations) représentent une consolidation significative par rapport aux 185 entités du programme dans la structure actuelle du programme.

6. Le contenu de chaque niveau hiérarchique serait déterminé selon un cadre logique, "découlant" des Objectifs mondiaux et formulé avec des résultats, des indicateurs, des objectifs, et en spécifiant les hypothèses et les risques.

- a. Les **Objectifs stratégiques** seraient constitués par les résultats à un niveau plus élevé devant être atteints par les Membres (dans les pays, les régions et au plan mondial), et tiendraient compte des priorités régionales et sous-régionales.
- b. La FAO serait principalement responsable de la réalisation des **Résultats de l'Organisation (Réalizations)**, qui représenteraient la première étape d'une chaîne de cause à effet allant au-delà des produits et services que la FAO propose, c'est-à-dire nécessitant une adoption et une utilisation par les *utilisateurs directs*.
- c. Des **Thèmes prioritaires** seraient proposés par le Secrétariat et approuvés par les organes dirigeants. Ils aideraient à fixer les priorités sur une période à moyen terme, à souligner les avantages que la FAO a l'intention d'aider ses Membres à atteindre dans les domaines de priorité sélectionnés en renforçant les Résultats de l'Organisation (Réalizations), et à catalyser la mobilisation de ressources extrabudgétaires.
- d. Les priorités seraient déterminées en commençant par une série de critères convenue: à l'appui des objectifs des Membres et des objectifs stratégiques; priorités déclarées des Membres; avantage comparatif et partenariats; probabilité de réalisations et d'un impact durables.
- e. Le modèle engloberait toutes les sources de fonds, ce qui permettrait de faire face aux besoins exprimés, à l'aide de thèmes prioritaires et de Plans-cadres nationaux pour les priorités à moyen terme.

### III. Documents de planification

7. Les documents de planification et les procédures associées seraient rationalisés d'après les critères du modèle de l'OMS ainsi que suggéré par l'EEI, ce qui serait facilité par un changement de la date de la Conférence à juin de la deuxième année de l'exercice biennal. Ceci aboutirait à un document PMT/PTB consolidé qui présenterait les éléments suivants:
  - a. Une formulation pour chacun des douze (12) Objectifs stratégiques, avec des indicateurs et des objectifs de haut niveau;
  - b. Une formulation pour chacun des approximativement 80 Résultats de l'Organisation (Réalizations). Pour améliorer la responsabilisation vis-à-vis des résultats dans le contexte d'un suivi et compte-rendu biennal sur l'exécution, des indicateurs et des objectifs seront créés à la fois pour les horizons de temps du PTB (2 ans) et du PMT (4 ans proposé);
  - c. Les ressources nécessaires pour atteindre chacun des 12 Objectifs stratégiques et les 80 Résultats de l'Organisation (Réalizations), précisées pour chaque exercice biennal du PMT; l'estimation du PTB sur 2 ans inclura de plus une décomposition supplémentaire pour chacun des Objectifs stratégiques, précisant la localisation (Siège et Régions) et la source des fonds (Programme ordinaire et extrabudgétaire);
  - d. D'autres informations financières ou programmatiques, ainsi que requis par les organes directeurs pour faciliter les délibérations.
  
8. Une représentation schématique du modèle conceptuel et des documents de planification est donnée dans l'*Annexe IV*. Deux « exemples développés » sont donnés dans l'*Annexe V*, pour illustrer le type d'information qui doit être incluse dans le document PMT/PTB combinés. Ces deux maquettes donnent des détails sur les ressources et des exemples de résultats dans le cas d'un Objectif stratégique (Situations d'urgence) hypothétique intersectoriel et d'un Objectif stratégique sectoriel (Foresterie).

#### **IV. Cycle de planification interne du programme rationalisé**

9. Le rôle du Secrétariat (direction) est de:
- a. proposer des priorités basées sur des critères convenus, expliciter les résultats, créer des indicateurs de performance raisonnables comprenant des données de bases et des objectifs, et présenter les besoins en ressources nécessaires à l'exécution du programme et à la réalisation des objectifs;
  - b. mettre en œuvre les programmes, en adaptant les mesures d'incitation et les pratiques nécessaires à la réalisation des objectifs, conformément au profil de risques de l'Organisation; et
  - c. suivre activement et évaluer la performance, procéder à des ajustements basés sur les enseignements tirés et informer les Membres des résultats.
10. Lors de la préparation du PMT/PTB, le Secrétariat prendra note des conseils des organes directeurs sur:
- a. les priorités, telles que spécifiées au cours de l'année 1 de l'exercice biennal par les Conférences régionales, les Comités techniques, le Comité du programme, le Comité financier et le Conseil;
  - b. les ajustements possibles à la suite des observations du Comité du programme et du Comité financier ainsi que celles du Conseil au cours des premier et deuxième trimestres de l'année 2;
  - c. l'adaptation et les ajustements supplémentaires basés sur le niveau réel du budget décidé lors de la Conférence en juin de l'année 2, pour un examen d'ensemble par le Comité du programme et le Comité financier et l'adoption par le Conseil en fin d'année 2.
11. Les *procédures internes du secrétariat* seraient organisées comme suit:
- a. Au début du quatrième trimestre de l'année 1 de l'exercice biennal, tous les bureaux (au siège et décentralisés) commenceront à préparer leurs contributions à moyen terme et biennales aux Objectifs de l'Organisation, basées sur les priorités exprimées par les Membres et les autres observations et conseils des conférences techniques et régionales, en identifiant notamment tout domaine émergent et toute modification dans l'ordre d'importance des priorités;
  - b. Des consultations auront lieu entre le Siège et les structures décentralisées pour s'accorder sur un projet concernant la série des priorités à moyen terme et biennales, des résultats et des ressources associées. Ce projet sera consolidé au début de l'année 2 en vue d'un examen par les Membres;
  - c. Tout ajustement nécessaire au PMT/PTB découlant des délibérations des organes directeurs sera intégré par le Secrétariat lors de la finalisation du document.

#### **V. Participation de la gouvernance sous la nouvelle procédure**

12. Le rôle des organes directeurs est d'apporter:
- a. une vision d'ensemble, les objectifs et les priorités, ainsi que les ressources nécessaires à la réalisation du programme convenu;
  - b. des commentaires et un retour d'informations à divers niveaux et étapes du cycle de planification; et
  - c. une supervision par le suivi et l'évaluation, de manière à garantir un milieu de travail favorable à une gestion basée sur les résultats.

13. Un calendrier détaillant le cycle proposé d'examen et d'approbation de la gouvernance est présenté dans l'*Annexe VI*, et couvre les aspects suivants:
- a. Des participations régionales et techniques en temps utile sont apportées quant aux priorités en déplaçant les dates des Comités techniques au deuxième/troisième trimestre de l'année 1 de l'exercice biennal, les dates des Conférences régionales étant maintenues au premier/deuxième trimestre de l'année 1.
  - b. Le Conseil se réunirait au cours du dernier trimestre de l'année 1 afin d'examiner et de valider les Thèmes prioritaires et les Objectifs stratégiques, et de proposer des modifications si nécessaire.
  - c. Une réunion des Membres pourrait être utilement convoquée au début de l'année 2 de l'exercice biennal pour examiner les thèmes prioritaires et les besoins extrabudgétaires globaux découlant de la procédure de préparation du PMT/PTB; ceci faciliterait la mobilisation des ressources et l'intégration des fonds extrabudgétaires, et aiderait à améliorer la prévisibilité des crédits extrabudgétaires.
  - d. Prise en compte du PMT/PTB par le Comité du programme et le Comité financier au cours du premier trimestre de l'année 2 de l'exercice biennal et par le Conseil au cours du second trimestre de l'année 2 de l'exercice biennal; le Secrétariat ferait les ajustements nécessaires aux propositions à soumettre à la Conférence sur la base des conseils formulés lors de ces réunions.
  - e. L'approbation d'un programme de travail global et d'un niveau de budget en juin par la Conférence;
  - f. Si le niveau du budget adopté par la Conférence devait varier de la proposition du Secrétariat, le Secrétariat adapterait le Programme de travail et spécifierait les résultats d'après un cadre d'établissement des priorités convenu, en vue d'un examen d'ensemble par le Comité du programme et le Comité financier, et l'adoption par le Conseil au cours du quatrième trimestre de l'année 2.

### **Conclusions et recommandations de l’EEI**

L’EEI a examiné le cycle des programmes de la FAO au Chapitre 7 de son rapport, comprenant la planification du budget et du programme, le suivi et l’évaluation ainsi que le contrôle et la vérification. L’EEI a conclu que la FAO a besoin d’une stratégie clairement énoncée couvrant toute la gamme des produits de la FAO au moins jusqu’en 2015.

Bien que le modèle du programme et du budget soit bien conçu, l’EEI a trouvé que des aspects clés de sa mise en œuvre laissaient à désirer, y compris un manque de clarté sur la direction stratégique et les priorités, des liens entre moyens et finalités faibles, une masse critique insuffisante des entités du programme et des projets, et des mesures d’incitation à un travail interdisciplinaire insuffisantes. Les faiblesses principales qui ont été identifiées sont:

- les priorités et les résultats sont spécifiés au niveau micro (entité du programme) mais pas au niveau macro (objectif stratégique);
- une planification interne et des organes directeurs et des procédures d’examen répétitives du fait du calendrier du cycle de planification, des documents et des décisions budgétaires;
- les fonds extrabudgétaires sont largement exclus de la procédure;
- le système de gestion basé sur les résultats n’est pas bien intégré dans les pratiques et la culture de l’Organisation;
- les bureaux décentralisés sont isolés des procédures de planification et d’élaboration des budgets;
- il manque un bureau central pour coordonner et consolider les décisions sur la stratégie, les programmes et les ressources.

En utilisant l’OMS comme organisme comparable ayant de bonnes pratiques, l’EEI recommande une refonte et une modification de la planification stratégique, de l’élaboration et de la programmation des priorités et de la procédure et de la documentation du budget de la FAO selon les axes suivants:

- intégrer parfaitement les fonds extrabudgétaires dans tous les aspects de la programmation;
- élaborer des priorités de programme et se concentrer sur la définition des résultats, en introduisant un nombre limité de “thèmes” techniques prioritaires restreints dans le temps comprenant la promotion, les travaux normatifs et de coopération technique;
- rationaliser les procédures internes et la documentation; étant donné l’urgence d’arriver à un consensus sur les priorités et la direction à suivre dans le contexte d’un plan d’action immédiate, associant au début le Cadre stratégique et le PMT, puis éventuellement associant le PMT et le PTB pour élaborer les priorités et le niveau du budget (en éliminant le SPTB dans les deux cas);
- une modification du calendrier de la Conférence à juin pour fixer le niveau du budget et permettre une planification en détail du niveau de ressources approuvé avant le début de l’exercice biennal.

Annexe II – Résumé et tableau comparatif – Modèle proposé de planification des programmes versus modèle actuel

	<b>Proposition de la FAO</b>	<b>FAO actuel</b>
Résultats Hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trois (3) objectifs mondiaux des Membres</li> <li>• 5-6 thèmes - 10-14 Objectifs stratégiques “OS” – toutes sources de fonds (formulés)</li> <li>• 80 résultats de l’Organisation – toutes sources de fonds (formulés<sup>1</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trois (3) objectifs mondiaux des Membres</li> <li>• Cinq (5) stratégies des Membres, 12 Objectifs stratégiques (non formulés)</li> <li>• (42 Programmes)/185 Entités de programme (“EP”) (formulés)</li> <li>• Projets extrabudgétaires (formulés)</li> </ul>
Documents de planification préparés par le secrétariat	<p><i>Cycle de planification transitionnel</i> (PAI 2009-2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éléments pour un Cadre stratégique (10 ans) et PMT (4 ans)</li> <li>• PMT (4 ans) et PTB (2 ans) combinés élaborés</li> </ul> <p><i>Cycles de planification ultérieurs</i> (2012+)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre stratégique (10 ans)</li> <li>• PMT (4 ans) et PTB (2 ans) combinés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre stratégique (15 ans)</li> <li>• Plan à moyen terme “PMT”(6 ans), à évolution continue</li> <li>• Sommaire du Programme de travail et budget “SPTB” (2 ans)</li> <li>• Programme de travail et budget “PTB” (2 ans)</li> </ul>
Niveau de détail de planification (PMT et PTB) <sup>2</sup>	<p>PMT/PTB combinés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de priorités et formulation des OS et formulation des Résultats de l’Organisation</li> <li>• objectifs à 2 et 4 ans pour les Résultats de l’Organisation</li> <li>• Ressources totales pour 2 et 4 ans pour les Résultats de l’Organisation</li> <li>• Ressources pour les OS pour 2 ans, par source de fonds et localité</li> </ul>	<p>Plan à moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration des priorités et formulation des Entités de programme (“EP”)</li> <li>• Estimation des ressources totales sur 6 ans</li> <li>• Ressources indicatives sur 6 ans pour les OS</li> </ul> <p>Sommaire/PTB complet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources totales par entité de programme</li> <li>• Ressources extrabudgétaires par programme</li> </ul>
Examen du budget global/ Approbation	<p>PMT/PTB combinés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Année 1: Conférences régionales Q1; Comités techniques Q3; Examen des thèmes prioritaires par le CL Q4;</li> <li>• Année 2: Réunion sur le financement volontaire Q1; CP/CF/CL Q1-Q2; CONF Q2; CP/CF/CL Q3-Q4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMT (automne, année 1 - CL)</li> <li>• SPTB (printemps, année 2 – CP/CF/CL)</li> <li>• PTB (automne, année 2 – CP/CF CL/CONF) - Budget approuvé novembre</li> </ul>

<sup>1</sup> “Formulé” est utilisé pour signifier que les résultats sont détaillés ainsi que les indicateurs, cibles, etc.

<sup>2</sup> La colonne “FAO actuel” porte sur le cycle le plus récent de préparation de chacun des documents, c’est-à-dire le PMT pour 2006-11 et le PTB pour 2008-09.

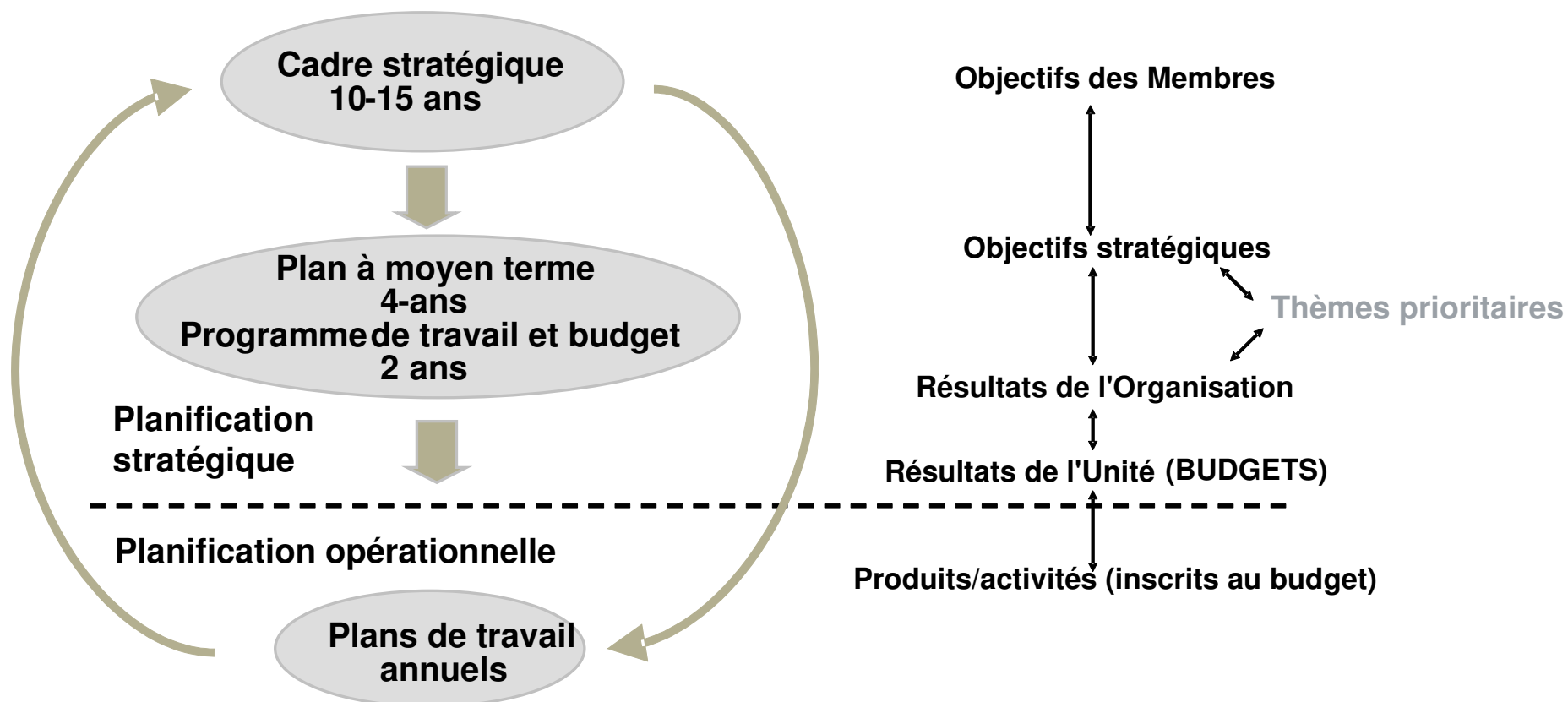


### Annexe III – Définition des termes clés relatifs à la hiérarchie des résultats

- Les **Objectifs mondiaux des Membres** désignent des objectifs globaux étroitement liés entre eux dont la FAO s'emploie à faciliter la réalisation par ses Membres. Ces objectifs forment le sommet de la hiérarchie des résultats, descendant en cascade jusqu'aux aspects pour lesquels une contribution de la FAO est attendue au vu de son mandat et de sa sphère de compétences et en tenant compte des résultats des forums mondiaux clés, en particulier le Sommet mondial de l'alimentation, ainsi que des objectifs de développement convenus au niveau international.
- La **Vision** définit le point que l'organisation veut atteindre dans le futur. Ce terme reflète une représentation optimiste de l'avenir de l'Organisation. La déclaration d'une vision communique également le but et les valeurs de l'Organisation. Pour les employés, la vision donne une direction quant au comportement que l'on attend d'eux et les inspire à donner le meilleur d'eux-mêmes. Pour les Membres, la vision façonne leur compréhension de comment et pourquoi ils devraient travailler avec l'Organisation.
- Les **Objectifs stratégiques** sont les bénéfiques ou les changements qu'on escompte obtenir dans un laps de temps donné (par exemple, 10 à 15 ans) au niveau des institutions des pays membres, de la communauté internationale ou des partenaires de développement. En termes du cadre logique, ces bénéfiques représentent plusieurs étapes dans la chaîne causale outre le résultat immédiat de prise en compte des produits et des services de la FAO par ses *utilisateurs directs*, renforçant les Résultats de l'Organisation connexes (voir plus bas). Par conséquent, les Objectifs stratégiques ne seront pas atteints par la FAO elle-même, mais par les Membres sur la base de la valeur ajoutée apportée par la FAO, et compte tenu des dépendances et des suppositions identifiées quant aux évolutions ailleurs.
- Les **Thèmes prioritaires** aident à dégager des priorités sur une échéance à moyen terme (quatre ans), ce qui contribue à la réalisation des Objectifs stratégiques. Ces thèmes, qui sont souvent, mais pas exclusivement, intersectoriels, soulignent les bénéfiques que la FAO a l'intention d'aider les Membres à atteindre dans des domaines prioritaires sélectionnés renforçant les Résultats de l'Organisation (voir plus bas) connexes au domaine sélectionné. Les thèmes aident à catalyser la mobilisation des ressources extrabudgétaires pour compléter les ressources du Programme ordinaire, en assurant un outil de communication et de promotion pour les travaux de haute importance. Notamment, ceci a également pour but de faciliter un financement des ressources extrabudgétaires commun et lié à des conditions moins rigides, et de faciliter la supervision par les organes directeurs de l'utilisation de ces ressources conformément aux priorités convenues.
- Les **Résultats de l'Organisation (Résultats)** représentent les produits et les services que la FAO s'engage à fournir aux pays membres et à la communauté internationale d'après un échéancier sur quatre ans et les réalisations qui résultent de l'adoption et de l'utilisation de ces produits et services par les utilisateurs, afin de contribuer à la réalisation des Objectifs stratégiques. Les résultats de l'Organisation ou réalisations seront normalement de la responsabilité d'une seule ou d'un petit groupe d'unités de l'Organisation. Les résultats ou réalisations de l'Organisation représentent le premier niveau de résultats dans une chaîne causale allant au-delà de ce que produit la FAO, c'est-à-dire nécessitant une adoption et une utilisation par les groupes d'*utilisateurs primaires*, et ils sont formulés en termes des résultats attendus suite à leur application par ces utilisateurs primaires. Afin de pouvoir mesurer et soumettre un rapport quant à la réalisation des résultats de

l'organisation, des indicateurs, moyens de vérification, données de base et objectifs sont formulés par rapport à une échéance donnée.

## Hiérarchie Moyens-Finalités – Modèle de planification des programmes de la FAO



*Annexe V – Exemple développé des détails de formulation et de budget*

**Objectif stratégique: Préparation améliorée, et réponse efficace et durable, aux situations d'urgence alimentaire et agricole**

<b>Indicateurs et Objectifs:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de pays ayant une capacité de réponse institutionnelle à des événements climatiques extrêmes</li> <li>• Nombre de pays qui ont adapté des pratiques agricoles pour répondre à des événements climatiques extrêmes</li> <li>• Nombre de pays ayant des politiques et des cadres d'investissements en place pour favoriser la transition du secours d'urgence à la reconstruction durable</li> <li>• Pourcentage de pays répondant aux situations d'urgence ayant effectivement utilisé des données d'alerte précoce pour faire face aux situations d'urgence</li> </ul>					
<b>Ressources par exercice biennal</b>					
Année 1			Année 2		
9 600			9 100		
<b>Ressources par localité - Année 1 (x 1000 USD)</b>					
Siège	Afrique	Amérique latine et Caraïbes	Moyen Orient	Asie Pacifique	Europe
1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
<b>Ressources par source de fonds - Année 1 (x 1000 USD)</b>					
Statutaires		Volontaires		Total	
6 000		3 600		9 600	

<b>Résultat de l'Organisation n° 1:</b> Les parties prenantes aux niveaux mondial, national et local ont pris des décisions mieux informées basées sur les données d'alerte précoce de crise alimentaire et agricole fournies par la FAO grâce à une meilleure opportunité et précision de la communication et au développement de capacités analytiques au niveau des pays.	<b>Indicateurs</b>	
	Nombre de pays ayant utilisé une assistance de la FAO pour développer leurs capacités d'analyse des données d'alerte précoce	Pourcentage de pays répondant aux situations d'urgence qui ont une communication rapide et précise
	<b>Données de base</b>	
	11 pays	50 pour cent
	<b>Objectifs du PTB (2 ans)</b>	
	15 pays	60 pour cent
	<b>Objectifs du PMT (4 ans)</b>	
	23 pays	75 pour cent
	<b>Ressources (x 1000 USD)</b>	
	Année 1	Année 2
3 000	3 100	

<b>Résultat de l'Organisation n° 2:</b> Meilleure préparation des gouvernements, de la société civile et des communautés face aux situations d'urgence alimentaire et agricole grâce au soutien à la planification des imprévus en collaboration avec le PAM et d'autres partenaires, par une mise en place d'une capacité de réponse institutionnelle et l'identification et l'adaptation des pratiques agricoles pour faire face à des événements climatiques extrêmes.	<b>Indicateurs</b>	
	Nombre de pays qui utilisent le soutien apporté par la FAO et ses Partenaires pour élaborer des systèmes de planification des imprévus	Nombre de pays qui utilisent les directives et les études de la FAO pour identifier les pratiques à risque en vue d'une adaptation à des événements climatiques extrêmes
	<b>Données de base</b>	
	11 pays	50 pays
	<b>Objectifs du PTB (2 ans)</b>	
	15 pays	60 pays
	<b>Objectifs du PMT (4 ans)</b>	
	23 pays	75 pays
	<b>Ressources (x 1000 USD)</b>	
	Année 1	Année 2
4 200	3 900	

<b>Résultat de l'Organisation n° 3:</b> Cadre de réponse réel basé sur une évaluation des moyens d'existence assurée par la préparation, le financement, la coordination et l'application de plans d'action d'intérêt basés sur les faits pour un redressement des moyens d'existence.	<b>Indicateurs</b>	
	Nombre de pays qui utilisent les outils et les méthodologies d'évaluation de la FAO pour préparer des plans d'action coordonnés basés sur les faits pour un redressement des moyens d'existence ruraux à la suite d'une situation d'urgence	Pourcentage de pays qui développent des plans d'action pour un redressement des moyens d'existence ruraux ayant affecté des fonds provenant de leurs budgets nationaux pour la mise en œuvre
	<b>Données de base</b>	
	11 pays	50 pour cent
	<b>Objectifs du PTB (2 ans)</b>	
	15 pays	60 pour cent
	<b>Objectifs du PMT (4 ans)</b>	
	23 Countries	75 pour cent
	<b>Ressources (x 1000 USD)</b>	
	Année 1	Année 2
2 400	2 100	

## Objectif stratégique: Gestion durable des forêts dans le monde

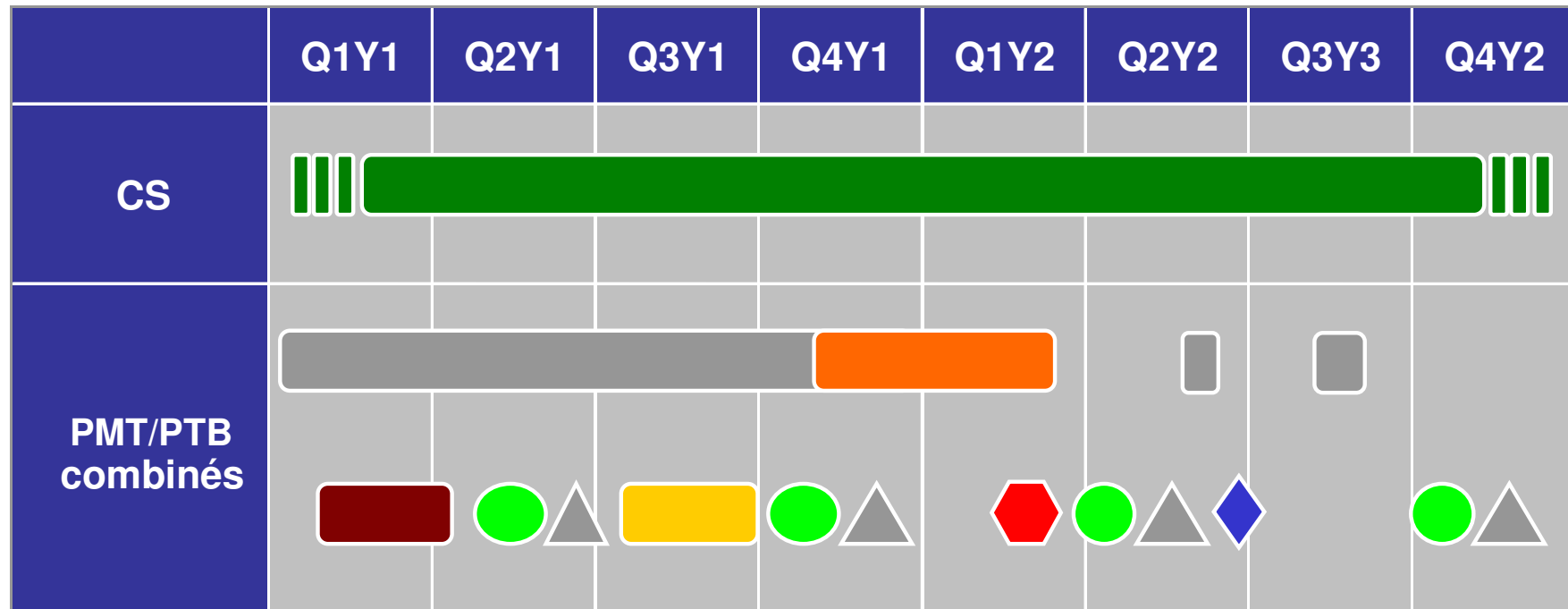
<b>Indicateurs et Objectifs</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction de la superficie des forêts converties à d'autres usages (<b>objectif à 15 ans: de moitié</b>)</li> <li>• Augmentation de la superficie des forêts dotée de plans de gestion approuvés (<b>objectif à 4 ans: doublée</b>)</li> <li>• Augmentation de la superficie des forêts protégée en vue de la conservation de la biodiversité (<b>objectif à 15 ans: augmentation de 20%</b>)</li> <li>• Renforcement et mise à jour des politiques, lois et institutions forestières (<b>objectif à 15 ans: 80 pays</b>)</li> </ul>					
<b>Ressources par exercice biennal</b>					
Année 1			Année 2		
9 600			9 100		
<b>Ressources par localité - Année 1 (x 1000 USD)</b>					
Global	Afrique	Amérique latine et Caraïbes	Moyen Orient	Asie Pacifique	Europe
1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
<b>Ressources par source de fonds - Année 1 (x 1000 USD)</b>					
Statutaires		Volontaires		Total	
6 000		3 600		9 600	

<b>Résultat de l'Organisation n° 1:</b> Les décisions sur la foresterie, les forêts et les arbres sont fondées sur des informations en temps utile précises fournies par la FAO ou facilitées par la FAO. L'information et le soutien au développement des capacités fourni par la FAO ont un impact sur les efforts des pays quant à la réduction de la déforestation et de la dégradation des forêts. Une superficie croissante des forêts est gérée selon des normes et directives internationales.	<b>Indicateurs</b>	
	Nombre de pays qui mettent en œuvre des « évaluations forestières nationales » ou des « évaluations intégrées sur l'utilisation des terres » élaborées par la FAO	Superficie forestière gérée d'après des normes et des directives convenues.
	<b>Données de base</b>	
	12 pays	10 %
	<b>Objectifs du PTB (2 ans)</b>	
	18 pays	15 %
	<b>Objectifs du PMT (4 ans)</b>	
	26 pays	20 %
	<b>Ressources (x 1000 USD)</b>	
	Année 1	Année 2
4 000	4 200	

## Objectif stratégique: Gestion durable des forêts dans le monde

<p><b>Résultat de l'Organisation n° 2:</b> Les contributions des forêts et de la foresterie à la sécurité alimentaire et la société augmentent, en incluant le rôle des forêts dans les moyens d'existence et l'allègement de la pauvreté. Les investissements dans la foresterie ont augmenté, et la foresterie se voit accorder une priorité croissante dans le développement. Les pays bénéficient d'un soutien efficace pour aborder les conflits intersectoriels dans les procédures de planification nationales. Les pays abordent des questions liées à l'interface entre l'agriculture, l'élevage et les forêts, comprenant le développement durable de ressources bioénergétiques et la gestion avisée et la protection des ressources hydriques; une planification efficace de la gestion du territoire aboutit à une amélioration de l'utilisation des terres.</p>	<b>Indicateurs</b>	
	Le nombre de pays qui ont une bonne capacité institutionnelle pour gérer leurs forêts et mettre progressivement en œuvre des politiques forestières augmente. Des procédures participatives tels des programmes forestiers nationaux sont opérationnelles	Le nombre de pays qui répondent efficacement aux questions intersectorielles et aux conflits entre utilisation forestière et agricole des terres par des évaluations intégrées et une planification augmente
	<b>Données de base</b>	
	30 pays	40 pays
	<b>Objectifs du PTB (2 ans)</b>	
	35 pays	45 pays
	<b>Objectifs du PMT (4 ans)</b>	
	40 pays	50 pays
	<b>Ressources (x 1000 USD)</b>	
	Année 1 4 000	Année 2 3 900

*Annexe VI – Cycle de planification, d'examen et d'approbation du programme*





## Annexe 2 Cycle d'examen des documents relatifs au budget et au programme – Proposition de l'Union européenne

Exemple montrant comment le renforcement du rôle exécutif du Comité du Programme et du Comité financier, et la modification du cycle de préparation du PTB (tels que décrits dans la synthèse rédigée par le groupe de travail de l'UE sur les questions budgétaires et financières), peuvent se traduire en propositions de dispositions concrètes des Textes fondamentaux, en s'assurant:

1° que le Conseil assume sa fonction de « bras exécutif des organes directeurs », travaille effectivement sur le PTB et prenne les décisions nécessaires, et

2° que la Conférence conserve son rôle d'autorité supérieure pour approuver ledit PTB (selon les dispositions de l'Acte constitutif de l'ONUDI, rédigé près de quarante ans après celui de la FAO).

1. Le **Directeur général prépare et soumet** au Conseil, par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier agissant collectivement\*, à un moment et sous une forme précisés dans le Règlement financier\*\*, un projet de programme de travail pour l'exercice à venir, ainsi que les activités correspondantes qui seront financées par le budget ordinaire. Le Directeur général, dans le même temps, soumet des propositions et des estimations financières pour les activités financées par les contributions volontaires à l'Organisation.
2. Le **Comité du Programme et le Comité financier**, agissant collectivement, étudient les propositions du Directeur général et soumettent au Conseil **leurs recommandations** sur le programme de travail cadre proposé et les estimations correspondantes pour les ressources du budget ordinaire et les fonds extrabudgétaires. L'adoption des recommandations du Comité conjoint requiert la **majorité des deux tiers** des membres présents et votants.
3. Le **Conseil** examine les propositions du Directeur général ainsi que les recommandations du Comité du Programme et du Comité financier et **adopte** le programme de travail cadre et le budget ordinaire, après incorporation des modifications qui lui semblent nécessaires, en vue de les soumettre à la Conférence pour examen et approbation. Cette adoption requiert la **majorité des deux tiers** des membres présents et votants.
4. a) La **Conférence** examine le programme de travail cadre et le budget ordinaire correspondant soumis par le Conseil et les **approuvent** à la **majorité des deux tiers** des membres présents et votants.  
b) La **Conférence peut faire des amendements** au programme de travail cadre et au budget ordinaire correspondant, conformément aux dispositions du paragraphe 6.
5. Lorsque nécessaire, des estimations supplémentaires ou révisées sont préparées et approuvées pour le budget ordinaire conformément aux paragraphes 1 à 4 ci-dessus et au Règlement financier.
6. Aucun amendement, résolution ou décision impliquant des dépenses, qui n'a pas été déjà examiné conformément aux paragraphes 2 et 3, ne peut être approuvé par la Conférence s'il n'est pas accompagné d'une estimation des dépenses préparée par le Directeur général. Aucun amendement, résolution ou décision allant donner lieu selon le Directeur général à des dépenses, ne peut être approuvé par la Conférence jusqu'à ce que le Comité du Programme et le Comité financier et, par la suite, le Conseil, se réunissant simultanément à la Conférence, aient pu agir suivant les dispositions des paragraphes 2 et 3. Le Conseil soumet ses décisions à la Conférence. L'approbation par la Conférence de ces résolutions, décisions et amendements, requiert la majorité des deux tiers de l'ensemble des Membres.
7. Le **Directeur général** prépare un programme de travail **détaillé** conforme au programme de travail cadre et au budget approuvés par la Conférence suivant le paragraphe 4 a) et le soumet au Conseil pour

approbation par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier, agissant collectivement, à un moment précisé dans le Règlement financier.

8. La procédure suivie par le Comité du Programme et le Comité financier et par le Conseil pour décider du programme de travail détaillé est la même que celle présentée aux paragraphes 2 et 3. L'approbation par le **Conseil** du programme de travail **détaillé**, cependant, est **définitive** et ne requiert aucune action de la Conférence.

\* Ou par un seul Comité financier et du programme, si nous décidons de réunir ces deux entités.

\*\* Le Règlement financier doit préciser que le projet présenté par le Directeur général doit être composé d'un programme de travail *cadre* et d'un programme détaillé l'utilisant comme base.