



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
Agricultura
y la
Alimentación

RÉUNION CONJOINTE

**Réunion conjointe de la cent troisième session du Comité du Programme
et de la cent trente-deuxième session du Comité financier**

Rome, 14 avril 2010

**Système de planification des activités, de suivi et d'établissement de
rapports axé sur les résultats**

I. Contexte

1. Le Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO, approuvé par la Conférence de la FAO à sa trente-cinquième session (session spéciale) en novembre 2008, a instauré un cadre fondé sur les résultats pour toutes les activités de la FAO et mis en place un ensemble de mesures pour réformer la programmation, l'établissement du budget et le suivi fondé sur les résultats¹.

2. Le cadre fondé sur les résultats a été affiné, puis la Conférence l'a approuvé en novembre 2009 ainsi que le nouveau Cadre stratégique 2010-19, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11 (voir résumé à l'Annexe 1), achevant ainsi les actions 1.1 à 1.5, 1.7 et 3.1 à 3.5.

3. Durant 2010-11, l'Organisation met en œuvre un ensemble de mesures pour réformer la programmation, l'établissement de budget et le suivi fondé sur les résultats. Quatre domaines de travail principaux sont concernés:

1. L'instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités (actions du PAI 1.6, 3.6 et action 7.1 de l'Examen détaillé);
2. Le travail interdisciplinaire et l'engagement des bureaux décentralisés (action 6.2 du PAI);
3. Les ajustements apportés au PMT/PTB tout au long du nouveau cycle décisionnel des organes directeurs (actions 3.7, 3.8, 3.9 du PAI);

¹ C 2008/4 paragraphes 1-19 et 33.

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 l'Internet, à l'adresse www.fao.org

4. La refonte du modèle de planification et d'établissement du budget et de la structure du PTB (action 7.2 de l'Examen détaillé).
4. Le programme de travail correspondant à ces domaines figure à l'Annexe 2, comme en a été informé le Comité de la Conférence sur le suivi de l'EEI le 8 avril 2010.
5. Le présent document vise deux aspects importants du suivi fondé sur les résultats de l'exécution des activités: le système de planification du travail et les mécanismes de suivi et d'établissement de rapports.

II. Planification du travail

6. La planification du travail représente le processus par lequel chaque *unité organisationnelle* (c'est-à-dire une division ou un bureau du Siège ou opérant à un niveau régional ou sous-régional) concrétise ce qui était planifié dans le PTB 2010-11 dans le cadre fondé sur les résultats organisationnels. Les plans de travail des unités constituent la base du suivi et de l'établissement de rapports pendant l'exercice biennal.
7. Il est utile de rappeler brièvement les deux principaux niveaux de responsabilité prévus dans le nouveau modèle fondé sur les résultats adopté par l'Organisation.
 - a. Les *résultats de l'Organisation* définissent les résultats attendus de l'utilisation, par les États membres et les partenaires, des produits et services fournis par la FAO pour atteindre chaque objectif stratégique. Les Sous-directeurs généraux responsables seront comptables de ces résultats, qui sont mesurés par des indicateurs et des valeurs cibles définis dans les documents de planification publiés par l'Organisation. Les résultats de l'Organisation sont obtenus grâce aux contributions convenues des unités organisationnelles de la FAO.
 - b. Les *résultats par unité* représentent la contribution particulière de chaque unité aux résultats de l'Organisation. Ces résultats sont à la base même d'une gestion responsable dans la mesure où chaque unité participante est considérée comme responsable de sa propre contribution.
8. Les équipes stratégiques ont conduit la formulation des cadres de résultats pendant le processus de planification stratégique, à chaque échelon de l'Organisation. Suite à l'approbation du PMT/PTB, ces équipes ont été réactivées afin de jouer un rôle clé dans la planification et le suivi des activités, conformément à leurs responsabilités en matière de résultats organisationnels. Les responsables et les membres de ces équipes ont été confirmés et formellement désignés. On a pris soin également d'intégrer les bureaux décentralisés dans le processus de planification en associant des centres de coordination régionaux aux équipes susmentionnées.
9. La planification du travail a commencé après l'approbation du Programme de travail et budget. Elle a englobé toutes les activités de l'Organisation, qu'elles soient financées par des contributions fixées ou volontaires. Les unités ont établi leurs plans de travail conformément aux ouvertures de crédits nets octroyés et aux estimations les plus récentes concernant les contributions volontaires. Pour 2010-11, les unités prennent aussi en compte les objectifs relatifs aux gains d'efficacité et aux économies ponctuelles ainsi que les ressources prévues pour mettre en œuvre les actions du PAI.
10. L'approche de la planification du travail fondée sur les résultats, qui est le fruit d'un processus consultatif, comprend cinq étapes principales:
 - a. *La formulation et la validation des résultats par unité.* Chaque unité a défini sa contribution à l'obtention d'un résultat organisationnel sur la base d'accords conclus et d'engagements pris dans les équipes stratégiques. Ces contributions ont ensuite été validées par les unités et les équipes stratégiques afin qu'elles soient complètes et cohérentes.

- b. *La définition des produits, services et activités.* Chaque unité a ensuite affiné ses résultats en identifiant les réalisations nécessaires à leur obtention.
- c. *L'évaluation des coûts des résultats par unité.* Chaque unité a évalué les ressources en personnel et hors personnel qui lui étaient nécessaires pour fournir les produits et services contribuant aux résultats à atteindre.
- d. *L'examen par les pairs pour l'assurance qualité.* Cette étape d'assurance qualité est une innovation à la FAO. Un groupe d'examineurs a examiné les plans de travail relatifs à chaque objectif fonctionnel et stratégique et indiqué comment ils pourraient être améliorés.
- e. *L'ajustement et l'approbation.* Dans cette étape finale, les plans de travail ont été ajustés en fonction des indications du groupe d'examineurs avant d'être approuvés définitivement par les responsables des bureaux et des équipes stratégiques.

11. Comme susmentionné, l'« examen par des pairs », qui vise à instaurer l'assurance qualité dans l'ensemble de l'Organisation, est une innovation majeure dans le processus de planification du travail. Un tel examen a eu lieu du 8 au 19 mars dans les régions et au Siège. Il s'agissait d'un processus structuré et ciblé visant à compléter les consultations menées dans les unités et entre elles par le biais des équipes stratégiques. Le groupe d'examineurs (composé de fonctionnaires qui n'étaient pas directement associés à l'objectif fonctionnel ou stratégique examiné) a donné des indications ainsi que des avis aux équipes stratégiques et aux unités sur la nécessité: i) de peaufiner les formulations, ii) d'éliminer les doublons, iii) de renforcer le travail interdisciplinaire et iv) d'améliorer la collaboration entre le Siège et les bureaux décentralisés.

12. Pour améliorer la capacité du personnel à planifier le travail et jeter les bases du suivi et de l'établissement de rapports, un nouveau programme d'apprentissage à l'échelle de l'Organisation a été dispensé à plus de cinq cents fonctionnaires, dont trois cents au Siège et deux cents dans les bureaux décentralisés. Par ailleurs, des ateliers de trois jours sur l'approche du cadre logique ont été organisés pour les directeurs et les fonctionnaires désignés pour donner des orientations en matière de la planification du travail.

13. Toutes les unités du Siège, les bureaux régionaux, les bureaux sous-régionaux et les bureaux de liaison ont élaboré des plans de travail pour 2010-11. Les plans de travail, qui devaient être approuvés à la fin mars, sont structurés de telle sorte qu'ils peuvent s'adapter aux changements de priorités, y compris les activités non planifiées et les activités d'urgence. Toutes les unités sont tenues d'examiner et de mettre à jour formellement leurs plans de travail tous les six mois. Un processus pilote de planification du travail pour les bureaux nationaux devrait démarrer dans la seconde moitié de 2010.

III. Suivi de l'exécution et établissement de rapports sur les activités

14. L'évaluation et le suivi de l'exécution jouent un rôle déterminant dans la gestion fondée sur les résultats. Ces deux activités signalent aux responsables les risques, problèmes et obstacles pouvant avoir une incidence sur l'obtention des résultats et les incitent à prendre en compte les enseignements tirés, notamment des évaluations, dans les décisions de gestion. Les outils d'évaluation et de suivi produisent des résultats qui contribuent à valider les stratégies et les politiques appliquées en matière de gestion et de technique. Ils sont par ailleurs à la base de l'établissement de rapports à l'échelle de l'Organisation.

15. L'évaluation et le suivi de l'exécution des activités seront conduits conformément aux plans de travail et aux cadres de résultats dans le PMT/PTB et comprennent: un suivi opérationnel périodique; une évaluation quantitative annuelle des progrès accomplis dans l'obtention des résultats; et une évaluation, à la fin de l'exercice biennal, des résultats organisationnels atteints en fonction des indicateurs établis et des objectifs corrélés, et découlant des réalisations des unités participantes telles que mesurées par les indicateurs et les objectifs que ces unités se sont fixés.

Plans de travail

16. Toutes les unités organisationnelles assureront le suivi des aspects financiers et programmatiques de l'exécution de leurs plans de travail et présenteront tous les six mois un rapport formel périodique à la direction du bureau décentralisé ou de la division du Siège. Le plan de travail intégrant les activités de l'ensemble des unités organisationnelles pour chaque objectif fonctionnel et stratégique sera contrôlé par les équipes stratégiques. Ces rapports périodiques permettent d'assurer un suivi et un contrôle permanent de l'exécution du programme et d'identifier les mesures correctives devant être appliquées immédiatement pour répondre aux problèmes et aux retards.

17. Le rapport périodique fournira également une évaluation systématique de l'exécution financière et technique, y compris une analyse des obstacles et des facteurs contraignants empêchant une progression optimale des activités. Le suivi semestriel du plan de travail facilitera les évaluations à la fin de la première année et au terme de l'exercice biennal, y compris les enseignements tirés.

Plan à moyen terme et Programme de travail et budget

18. Les progrès accomplis dans l'exécution du PMT et du PTB seront évalués deux fois par exercice biennal, de deux manières différentes: à la fin de la première année en tant que rapport sur la gestion, et au terme de l'exercice biennal en tant que rapport sur la gouvernance.

- a) Le *rapport à mi-parcours* est un document dans lequel la direction procède à une autoévaluation qualitative des progrès accomplis pour atteindre les résultats de chaque unité. Ce rapport, soumis à la fin de la première année, permettra d'évaluer, au niveau des bureaux décentralisés et des divisions du Siège, les progrès accomplis par les unités pour atteindre leurs résultats ainsi que leur contribution aux résultats organisationnels. Il appliquera un ensemble de critères simples pour évaluer ces progrès, mettra en évidence les domaines à risques et proposera, lorsque cela sera nécessaire, des mesures visant à reprogrammer des activités et à réaffecter des ressources lors de l'exercice biennal en cours.
- b) L'*évaluation de la fin de l'exercice biennal* est une autoévaluation du PMT/PTB effectuée à la fin de la deuxième année et figurant dans le Rapport sur l'exécution du Programme (PIR). Son rôle est déterminant car elle permettra de rendre compte au Membres des résultats atteints dans le nouveau cadre fondé sur les résultats, et de présenter un rapport complet sur les progrès accomplis par rapport aux résultats organisationnels approuvés, tels qu'ils sont déterminés par les indicateurs et les objectifs fixés dans le PMT/PTB. Cette évaluation fournira un examen le plus exhaustif et approfondi possible à mi-parcours. Par ailleurs, elle donnera la possibilité d'identifier les principaux obstacles et facteurs de succès, de tenir compte des enseignements tirés et de la manière de les appliquer au cours du prochain cycle et de présenter une analyse de l'exécution financière. Ses conclusions, qui permettront aux responsables d'évaluer la situation, contribueront également à la préparation des plans de travail pour l'exercice biennal suivant et à la formulation du prochain PTB.

19. Sur la base des informations émanant de l'examen à mi-parcours et de l'évaluation réalisée à la fin de l'exercice biennal, les domaines d'action prioritaire, les résultats organisationnels, les principaux outils pour atteindre les résultats organisationnels et les indicateurs et objectifs du PMT/PTB seront révisés comme il convient. Les changements apportés au PMT au cours du deuxième exercice biennal seront limités au minimum et viseront principalement à ajuster le plan à de nouvelles priorités exigeant une action de la FAO.

20. Au terme des quatre années (le deuxième exercice biennal couvert par le PMT), le PMT sera examiné conjointement avec le Cadre stratégique et les révisions qui s'imposent seront apportées.

Prochaines étapes

21. Les prochaines étapes de l'élaboration du cadre d'évaluation et de suivi de l'exécution du programme sont: la mise au point définitive du cadre des responsabilités, la préparation d'outils spécifiques d'évaluation et de suivi et de directives corrélées, la conception de l'appui au système, la formation du personnel et la définition du format et du contenu du nouveau Rapport sur l'exécution du programme (PIR). Un rapport d'avancement sur les outils d'évaluation et de suivi et une proposition concernant le format et le contenu du nouveau Rapport sur l'exécution du programme seront soumis à l'examen des comités en octobre.

22. Outre les aspects techniques de la mise en œuvre du cadre de suivi et d'établissement de rapports, le programme d'apprentissage interne axé sur la gestion fondée sur les résultats contribuera à changer la culture de l'Organisation de sorte que chaque fonctionnaire comprenne qu'il s'agit d'outils pour améliorer ses performances et celles de son unité et qu'il doit à ce titre appuyer et encourager leur utilisation. Par exemple, un cours d'apprentissage électronique est élaboré avec le PAM, ce qui permet d'échanger des expériences et d'économiser des ressources.

23. Les comités sont invités à examiner et à noter les progrès accomplis ainsi que les prochaines étapes pour mettre en place le système de planification, de suivi et d'établissement de rapports au sein de la FAO.

Annexe 1: La nouvelle approche fondée sur les résultats de la FAO

- 1) Le plan à moyen terme sur quatre ans applique les principes et les éléments principaux de l'approche fondée sur les résultats. Les éléments principaux, tels que décrits dans le Cadre stratégique, comprennent:
 - les **objectifs mondiaux** représentent l'impact fondamental sur le développement, dans les domaines relevant du mandat de la FAO, visé par les États Membres;
 - les **objectifs stratégiques** contribuent à la réalisation des objectifs mondiaux;
 - Les **objectifs fonctionnels** assurent l'environnement porteur nécessaire à l'action de la FAO;
 - les **résultats de l'Organisation** définissent l'aboutissement des travaux de la FAO au titre de chaque objectif stratégique;
 - les **fonctions essentielles**, qui représentent les principaux moyens d'action que la FAO devra mettre en œuvre pour obtenir des résultats.
- 2) Les onze Objectifs stratégiques convenus dans le Cadre stratégique reflètent l'évaluation des défis à relever et des opportunités à saisir dans les domaines de l'alimentation, de l'agriculture et du développement rural. Ils expriment l'impact, dans les pays, les régions et dans le monde, qui doit être obtenu à long terme (dix ans) par les Membres sur la base d'interventions de la FAO à valeur ajoutée. Pour faire en sorte que tous les aspects des travaux de la FAO soient pris en compte dans un cadre fondé sur les résultats, des Objectifs fonctionnels complémentaires aident l'Organisation à assurer l'impact efficace de l'exécution technique, en tenant dûment compte de l'efficacité, et contribuent aussi activement à la réalisation des Objectifs stratégiques (voir *Figure 1*).
- 3) Dans le cadre des Objectifs stratégiques, les résultats de l'Organisation, plus spécifiques, représentent les réalisations attendues sur une période de quatre ans grâce à l'adoption et à l'emploi des produits et services par les pays et les partenaires de la FAO. L'identification des résultats de l'Organisation s'applique également aux Objectifs fonctionnels.
- 4) Les huit fonctions essentielles tirent parti des avantages comparatifs de la FAO et doivent être appliquées à tous les niveaux: mondial, régional et national. Elles sont assujetties à des stratégies élaborées visant à assurer des approches cohérentes, une coopération entre les unités organisationnelles, l'apprentissage mutuel et la recherche de l'excellence.
- 5) Les résultats de l'Organisation, mesurés par les indicateurs, constituent l'épine dorsale du Plan à moyen terme sur quatre ans et du Programme de travail et budget biennal, reflétant les priorités de fond retenues par les Membres (voir la section C du PMT et la Section IV du PTB).
- 6) Les autres outils visant à être à la base du développement et à contribuer à la réalisation des résultats de l'Organisation et des Objectifs stratégiques sont notamment les suivants:
 - les Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme qui sont élaborés de concert avec les gouvernements concernés pour axer les efforts de la FAO sur des besoins nationaux clairement identifiés;
 - l'élaboration structurée et consultative de domaines d'action prioritaires sous-régionaux et régionaux, en particulier par l'intermédiaire des Conférences régionales et des Commissions régionales spécialisées;
 - à l'échelle mondiale, un nombre limité de domaines d'action prioritaires afin de faciliter la mobilisation de contributions volontaires destinées aux groupes prioritaires de résultats de l'Organisation, au moyen d'un outil de communication et de plaidoyer, l'accent étant mis sur le renforcement des capacités et les cadres de politiques (voir la *Section E*).
- 7) Lors de la mise en œuvre, les progrès accomplis pour atteindre les résultats de l'Organisation seront suivis et mesurés au moyen d'indicateurs. Le suivi fondé sur les résultats permettra de détecter tout élément susceptible d'empêcher la FAO d'obtenir les résultats de

l'Organisation, et de procéder à des ajustements et des modifications des plans en cours d'exécution. Le contenu et la présentation des rapports d'exécution biennaux changeront de manière significative dans le cadre de la nouvelle approche fondée sur les résultats. Les rapports se concentreront sur les résultats obtenus en les comparant aux objectifs fixés dans le plan à moyen terme et le Programme de travail et budget, plutôt que sur les activités et les produits.

Figure 1: Principaux éléments du cadre de résultats de la FAO

Vision de la FAO

Un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, et cela de manière durable en termes économiques, sociaux et environnementaux.

Les trois Objectifs mondiaux des Membres:

- réduire le nombre absolu de personnes souffrant de la faim et bâtir progressivement un monde offrant à tous la possibilité de disposer à tout moment d'une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins et préférences alimentaires pour mener une vie saine et active;
- éliminer la pauvreté et favoriser le progrès social et économique pour tous en augmentant la production alimentaire, en favorisant le développement rural et en pérennisant les moyens d'existence;
- gérer et utiliser de manière durable les ressources naturelles, y compris la terre, l'eau, l'air, le climat et les ressources génétiques, au profit des générations présentes et futures.

Objectifs stratégiques

- A. Intensification durable de la production végétale.
- B. Accroissement de la production animale durable.
- C. Gestion et utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles.
- D. Qualité et sécurité sanitaire améliorées des aliments à tous les stades de la filière alimentaire.
- E. Gestion durable des forêts et des arbres.
- F. Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réponses améliorées aux défis mondiaux liés à l'environnement ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.
- G. G – Environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence et le développement rural.
- H. Sécurité alimentaire améliorée et meilleure nutrition.
- I. Meilleure préparation et réponse efficace aux menaces et situations d'urgence alimentaires et agricoles.
- K. Équité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décision dans les zones rurales.
- L. Investissements publics et privés accrus dans l'agriculture et le développement rural.

Objectifs fonctionnels

- X. Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes.
- Y. Administration efficiente et efficace.

Fonctions essentielles

- a. Suivi et évaluation des tendances et perspectives à moyen et long termes.
- b. Collecte et production d'informations, de connaissances et de statistiques.
- c. Élaboration d'instruments internationaux et de normes.
- d. Options et avis en matière de politique et de législation.
- e. Appui technique au transfert de technologies et au renforcement des capacités.
- f. Plaidoyer et communication.
- g. Interdisciplinarité et innovation.
- h. Partenariat et alliance.

Annexe 2 – Projet 3 du PAI, Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats -- Programme pour 2010-11

1) *L'instauration d'un nouveau système de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités (actions 1.6, 3.6, 7.1)* est menée à bien selon plusieurs étapes successives débouchant sur les réalisations suivantes:

- un système de planification du travail (janvier – mars 2010);
- un système de suivi et d'établissement de rapports (avril – octobre 2010);
- un projet pilote de planification au niveau national (juillet – décembre 2010);
- le premier rapport annuel sur les résultats (mars 2011);
- un nouveau rapport sur l'exécution du programme (juin 2012)

Les activités entreprises comprennent la conception et l'expérimentation du système ainsi que l'élaboration de sa documentation; l'attribution des responsabilités; la formation du personnel; l'utilisation du système, l'exploitation des retours d'informations et l'introduction de modifications en se fondant sur les leçons tirées de la pratique; et la production de rapports pour la direction et les organes directeurs.

2) *Le travail d'équipe multidisciplinaire et la participation des bureaux décentralisés (action 6.2 et liée au premier domaine susmentionné)* sont facilités pendant l'exercice biennal grâce à la mise en place de mesures institutionnelles et de processus consultatifs, de sessions de formation et d'allocations de ressources. Les résultats escomptés sont les suivants:

- institutionnaliser le rôle des équipes stratégiques dans tous les aspects de la planification du programme (mars 2010); établir un cycle de suivi et d'établissement de rapports (décembre 2010);
- incorporer de manière rigoureuse des fonctionnaires des bureaux décentralisés dans les équipes stratégiques et d'autres processus mis en place dans le cycle (par exemple des examens par les pairs en mars 2010);
- établir et doter le fonds multidisciplinaire en conséquence (janvier – avril 2010).

3) *Ajustements effectués au PMT/PTB dans le nouveau cycle de processus décisionnels des organes directeurs (actions 3.7, 3.8, 3.9).* Il s'agit d'un ensemble complexe d'actions exigeant une interaction étroite avec le Président indépendant du Conseil, les présidents respectifs du Comité financier et du Comité du Programme, les bureaux des Comités techniques et des Conférences régionales. En 2010-11, les actions principales consisteront à:

- fournir des contributions pour la conception du système de suivi fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités (avril 2010 et mars 2011);
- élaborer une approche facilitant l'établissement d'un rang de priorité pour les travaux techniques de l'Organisation par le biais des organes directeurs (avril 2010 à juin 2011);
- examiner le PMT et le PTB soumis par le Directeur général pour le prochain exercice biennal, ainsi que tous les ajustements nécessaires concernant les cadres de résultats et les allocations de ressources sur la base des décisions de la Conférence (mars 2011 à décembre 2011).

4) *Refonte du modèle d'établissement de budget et de planification et de la structure du PTB (action 7.2).* Cette action découle de l'Examen détaillé et serait fondée sur les aspects pertinents de ses recommandations et sur l'expérience acquise en préparant et en exécutant le PTB 2010-11. Le résultat attendu en 2010-11 est un modèle conceptuel d'établissement de budget par objectif, l'accent étant mis sur les trois domaines d'activités susmentionnés.