Nations Unies A/63/207

Assemblée générale

Distr. générale
1er août 2008
Français
Original : anglais

Soixante-troisième session
Point 57 de l'ordre du jour provisoire*
Activités opérationnelles de développement

Incidences de la synchronisation des cycles de planification stratégique des fonds et programmes des Nations Unies avec l'examen complet des activités opérationnelles de développement

Rapport du Secrétaire général**

Résumé

Le présent rapport est soumis en application du paragraphe 98 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale, par laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui faire rapport sur les conséquences de la synchronisation des cycles de planification stratégique des fonds et programmes des Nations Unies avec l'examen complet et de lui présenter des recommandations en vue de remplacer l'examen triennal par un examen quadriennal afin qu'elle puisse prendre une décision en toute connaissance de cause à ce sujet à sa soixante-troisième session. L'Assemblée a, dans la même résolution, souligné l'importance de la synchronisation des cycles de planification stratégique des fonds et programmes des Nations Unies avec l'examen complet, qui fixe les principaux paramètres convenus sur le plan intergouvernemental des activités opérationnelles de développement des Nations Unies.

* A/63/150.
** Les consultations approfondies qu'il a fallu tenir avec les fonds et programmes des Nations Unies ont retardé la présentation du rapport.

08-44763 (F) 280808 280808

Le rapport présente des options pour remplacer l'examen triennal par un examen quadriennal, et analyse les incidences d'une telle modification sur le processus et sur le cycle de planification de chacun des fonds et programmes considérés, à savoir : le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Programme alimentaire mondial. Les recommandations sont présentées à l'Assemblée générale pour examen, sur la base de l'analyse faite dans le présent rapport.

Table des matières

		Page
I.	Introduction	4
	A. Mandat et contexte	4
	B. Objectifs et portée du rapport	4
II.	Avantages que présente un examen quadriennal des activités opérationnelles de développement	5
III.	Le point sur la synchronisation des plans stratégiques des fonds et programmes avec l'examen triennal complet	6
	A. Les rôles de contrôle et d'exécution des conseils d'administration	6
	B. Les processus de planification stratégique des fonds et programmes	6
	C. Les processus de planification stratégique par rapport à l'examen complet des activités opérationnelles de développement	9
IV.	Synchronisation des cycles de planification stratégique des fonds et programmes des Nations Unies avec l'examen complet : options et conséquences	15
	A. Démarche et suivi pour définir les deux options	15
	B. Deux options pour synchroniser les plans stratégiques des fonds et programmes avec l'examen complet	16
	C. Examen des deux options	22
V.	Recommandations	23

I. Introduction

A. Mandat et contexte

1. L'Assemblée générale a, dans sa résolution 62/208 relative à l'examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, prié le Secrétaire général (au paragraphe 98) de lui faire rapport sur les conséquences de la synchronisation des cycles de planification stratégique des fonds et programmes des Nations Unies avec l'examen complet et de lui présenter des recommandations en vue de remplacer l'examen triennal par un examen quadriennal afin qu'elle puisse prendre une décision en toute connaissance de cause à ce sujet à sa soixante-troisième session. Dans la préface à cette demande, l'Assemblée avait auparavant souligné l'importance de la synchronisation des cycles de planification stratégique des fonds et programmes des Nations Unies avec l'examen complet, qui fixe les principaux paramètres convenus sur le plan intergouvernemental des activités opérationnelles de développement des Nations Unies.

2. Cette demande s'inscrit dans le cadre d'un effort global visant à rendre plus cohérent le fonctionnement du système de développement des Nations Unies sur la base des instructions des États Membres. L'Assemblée générale a constamment souligné l'importance de l'examen complet qui est l'instrument qui lui permet d'établir des orientations politiques à l'échelle du système en vue de la coopération pour le développement et des modalités d'action du système des Nations Unies au niveau des pays.

3. Étant donné l'importance de l'examen complet des activités opérationnelles pour le travail opérationnel du système des Nations Unies, les plans stratégiques des fonds et programmes devraient s'inspirer des orientations politiques qui y sont formulées. À l'heure actuelle cependant, les cycles de planification des fonds et programmes ne sont pas synchronisés avec ceux de l'examen complet. S'il y a une meilleure synchronisation des processus de planification stratégique des fonds et programmes avec le cycle de l'examen complet, cela permettrait de mettre les plans stratégiques sous forme finale, aussitôt l'examen complet achevé, et de faire en sorte qu'ils tiennent compte de l'orientation donnée par l'examen.

B. Objectifs et portée du rapport

4. Le présent rapport a pour objet d'analyser les conséquences de la synchronisation des cycles de planification stratégique des fonds et programmes avec l'examen complet des activités opérationnelles, et de présenter des recommandations en vue de remplacer l'examen triennal par un examen quadriennal. Le rapport examine deux options pour passer à un cycle quadriennal et assurer la synchronisation, ce qui devrait guider les travaux de l'Assemblée à cet égard.

5. L'analyse porte sur les activités de planification du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du Programme alimentaire mondial (PAM), qui sont coordonnées par le Conseil économique et social et dont les Conseils d'administration font rapport au Conseil. Ensemble, les activités de planification de ces quatre organismes représentent plus

de 60 % des dépenses au titre des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

6. L'analyse porte exclusivement sur les quatre fonds et programmes mentionnés plus haut, mais l'examen complet concerne l'ensemble du système des Nations Unies. La question de la synchronisation des plans stratégiques avec l'examen complet concerne également toutes les organisations du système. Actuellement, les types et cycles des processus de planification stratégique diffèrent considérablement d'un pays à l'autre (voir par. 15 et tableau 2).

II. Avantages que présente un examen quadriennal des activités opérationnelles de développement

7. Passer d'un cycle triennal à un cycle quadriennal pour l'examen complet présenterait plusieurs avantages qui sont les suivants :

8. Premièrement, il faut du temps au système des Nations Unies pour mettre en place les mesures permettant d'appliquer l'orientation donnée par l'Assemblée générale dans l'examen complet. À présent, il n'y a qu'un an et demi entre l'examen complet et le moment où le Conseil économique et social entame les travaux de préparation pour le prochain examen complet. Les procédures et mécanismes de gouvernance des diverses organisations, le processus menant à un consensus dans l'ensemble du système sur des mesures de suivi spécifiques, et les difficultés qui se posent pour introduire et gérer le changement, tendent à ralentir la cadence d'exécution. Le fait d'avoir un examen quadriennal permettrait au système des Nations Unies de disposer d'un calendrier plus réaliste pour appliquer l'orientation donnée par l'Assemblée générale. Cela donnerait également suffisamment de temps pour que ces mesures puissent avoir un impact sur le fonctionnement du système et sur la situation dans les pays de programme.

9. Deuxièmement, le fait d'adopter un cycle quadriennal permettrait de synchroniser les plans stratégiques des fonds et programmes avec l'examen complet de manière telle que les plans et, par la même occasion, l'appui fourni par les organismes aux pays de programme, prennent en compte les orientations émanant de l'examen.

10. Troisièmement, si l'on considère les travaux de préparation pour l'examen complet, passer à un cycle quadriennal peut donner lieu à un examen à mi-parcours sur l'application de l'orientation de l'Assemblée donnée lors du dernier examen complet, ce qui pourrait fournir une base plus solide pour guider les préparatifs de l'examen complet suivant. Un cycle quadriennal donnerait également plus de temps à l'Organisation des Nations Unies pour établir des rapports pour appuyer l'examen de l'Assemblée générale. Ces rapports pourraient fournir une évaluation concrète plus complète des résultats que l'application des mesures a permis d'obtenir sur les plans de l'efficacité et de l'efficience du développement, notamment dans les pays de programme. Cette analyse devrait en plus bénéficier des évaluations faites par divers organismes sur des thèmes abordés dans l'examen complet.

11. Finalement, le fait de réduire la fréquence des examens complets permettrait également au Secrétariat de l'ONU de réaliser des économies, aussi bien sur les ressources budgétaires qu'extrabudgétaires dont une partie pourrait alors servir à renforcer d'autres domaines en matière d'activités opérationnelles, telles que les

évaluations à effectuer en prévision de l'examen complet, ou l'application du paragraphe 28 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale relative à la rédaction de rapports statistiques sur le financement des activités opérationnelles de développement.

12. De façon générale, le fait de passer à un cycle quadriennal permettra de faire des économies de temps et de ressources. On disposerait ainsi d'une année supplémentaire pour s'employer à appliquer l'orientation donnée par l'Assemblée générale sur les activités opérationnelles de développement au lieu de s'intéresser uniquement au processus de planification proprement dit.

III. Le point sur la synchronisation des plans stratégiques des fonds et programmes avec l'examen triennal complet

A. Les rôles de contrôle et d'exécution des conseils d'administration

13. Les plans stratégiques des fonds et programmes sont les principaux instruments qui permettent aux organismes de s'acquitter de leurs mandats et d'appliquer l'orientation politique donnée par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social. Les conseils d'administration des fonds et programmes, dont les fonctions ont été définies par l'Assemblée dans diverses résolutions (voir résolutions 48/162 et 50/227 de l'Assemblée générale), exercent la supervision sur ces instruments. Les conseils d'administration sont en effet chargés de veiller à ce que les activités et stratégies opérationnelles de chaque fonds ou programme soient conformes à l'orientation politique globale définie par l'Assemblée et le Conseil. Le processus budgétaire des quatre fonds et programmes sont alignés sur les plans stratégiques.

14. Le PNUD et le FNUAP ont le même conseil d'administration, tandis que l'UNICEF et le PAM ont leur propre conseil d'administration, le PAM faisant également rapport au Conseil de la FAO.

B. Les processus de planification stratégique des fonds et programmes

15. Actuellement, le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le PAM ont des cycles de planification stratégique quadriennaux[1] qui se présentent comme suit :

Fonds/programme	*Cycle actuel*	*Cycle précédent*
PNUD	2008-2011	2004-2007
FNUAP	2008-2011	2004-2007

[1] Le PNUD et le FNUAP sont passés d'un cycle quinquennal à un cycle quadriennal, en commençant avec le cycle 2000-2003. L'UNICEF est passé d'un plan glissant, actualisé tous les deux ans, à un plan quadriennal fixe en commençant avec son cycle 2002-2005.

Fonds/programme	*Cycle actuel*	*Cycle précédent*
UNICEF	2006-2009	2002-2005
PAM	2008-2011	2006-2009

16. Le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF ont des cycles de planification fixes tandis que le PAM a un système de planification glissant qui lui permet de reformuler et d'ajuster son plan tous les deux ans. À l'exception de l'UNICEF, les périodes couvertes par les plans stratégiques actuels des trois autres organismes coïncident pour la période 2008-2011.

17. Dans le cas du PAM, comme le plan est reconduit tous les deux ans, il coïncidera avec celui du PNUD/FNUAP seulement tous les deux cycles et avec celui de l'UNICEF dans les périodes alternées.

18. Du fait que le PNUD et le FNUAP ont le même conseil d'administration, leurs processus de planification coïncident étroitement, s'agissant en particulier de la présentation de leurs rapports, plans et budgets au Conseil.

19. Le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), le Fonds d'équipement des Nations Unies et les Volontaires des Nations Unies sont des fonds distincts créés par l'Assemblée générale et associés avec le PNUD. Tous les trois font rapport au Conseil d'administration du PNUD/FNUAP. Sur les trois, seul l'UNICEF établit et présente un plan stratégique à moyen terme sous la même forme que le PNUD et suivant le même cycle que le PNUD. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets fait également rapport au Conseil d'administration du PNUD/FNUAP.

20. Lors de la session annuelle de son conseil d'administration en juin, l'UNICEF a tenu des discussions sur l'éventualité de prolonger de deux ans le cycle de planification actuel, pour qu'il aille jusqu'en 2011. La question sera de nouveau abordée lors de la prochaine session en septembre 2008. S'il en était ainsi décidé, le prochain cycle de planification de l'UNICEF couvrirait la période 2012-2015, coïncidant ainsi avec celui des autres fonds et programmes.

21. Les processus de planification des quatre organismes ont évolué au fil du temps, non seulement en raison des efforts qu'ils déploient pour harmoniser et rationaliser leurs activités, mais également des actions qu'ils entreprennent pour donner suite aux politiques définies à l'issue de l'examen complet ainsi que de l'évolution des méthodes et des normes en matière de planification et de gestion, notamment l'adoption de la gestion axée sur les résultats[2]. Les processus de planification sont raffinés au fur et à mesure que des innovations et de nouvelles approches sont introduites.

22. Avec l'approche de l'an 2015 qui est l'année cible fixée pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), il sera essentiel pour les fonds et programmes d'intensifier les efforts pour atteindre les OMD, qui devraient être pris en compte dans leurs plans stratégiques. La synchronisation avec l'examen

[2] Le PNUD et le FNUAP sont passés d'un cycle quinquennal à un cycle quadriennal à partir du cycle pour la période 2000-2003. L'UNICEF est passé d'un plan roulant, mis à jour ou actualisé tous les deux ans, à un plan quadriennal fixe en commençant avec son cycle 2002-2005.

complet renforcera la cohérence entre les plans autour des thèmes et approches de l'examen global.

23. Les cycles de programmation des fonds et programmes diffèrent de ceux d'autres entités des Nations Unies, comme le montre le tableau 1.

Tableau 1
Cycles de programmation d'entités du système des Nations Unies

Entité	*Instrument*	*Cycle précédent (années)*	*Cycle actuel (années)*	*Prochain cycle (années)*
FAO	Plan à moyen terme[a]	2004-2009 (6)	2006-2011[b] (6)	À déterminer
OIT	Cadre stratégique	2002-2005 (4)	2006-2009 (4)	2010-2015[c] (6)
ONUSIDA	Cadre stratégique	2006-2007[d] (2)	2007-2011 (5)	2012-2015 (4)
UNESCO	Stratégie à moyen terme	2002-2007 (6)	2008-2013 (6)	2014-2019 (6)
ONUDI	Cadre de programmation à moyen terme[e]	2006-2009 (4)	2008-2011 (4)	2010-2013 (4)
OMS	Plan stratégique à moyen terme	2006-2007[f] (2)	2008-2013 (6)	2014-2019 (6)

Abréviations : FAO, Fonds des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; OIT, Organisation internationale du Travail; ONUSIDA, Programme des Nations Unies pour la lutte contre le sida; UNESCO, Organisation des Nations Unies pour la science, l'éducation et la culture; ONUDI, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel; OMS, Organisation mondiale pour la Santé.

[a] Le plan est reconduit tous les deux ans.

[b] Le cycle de programmation actuel de la FAO devrait être 2008-2013. Par sa décision CL/131 REP (par. 34), le Conseil d'administration a cependant décidé de différer la publication du plan à moyen terme (2008-2013). De ce fait, le plan 2006-2011 reste en application.

[c] En 2007, le Conseil d'administration a décidé que le nouveau cadre stratégique couvrirait 6 ans au lieu de 4 [voir les rapports du Comité du programme, financier et administratif (GB.300/12/1 (Rev.) par. 102)].

[d] Le budget-plan de travail intégré biennal était le principal cadre de planification d'ONUSIDA. En juin 2006, le Conseil de coordination du programme a demandé au secrétariat d'établir un cadre stratégique. De ce fait, le Cadre stratégique 2007-2010 a été adopté. À sa vingt-deuxième session en avril 2008, le Conseil a décidé de continuer avec le cadre stratégique quadriennal, qui sert de base pour le budget biennal. En outre, il a été décidé que le cadre actuel serait prolongé jusqu'en 2011. En conséquence, le prochain cycle de programmation couvrira la période 2012-2015.

[e] Le cadre est actualisé tous les deux ans.

[f] Avant 2008, le budget-programme biennal était le principal instrument de planification.

C. Les processus de planification stratégique par rapport à l'examen complet des activités opérationnelles de développement

24. Les résolutions relatives à l'examen complet sont un important élément qui permet aux mécanismes intergouvernementaux, en particulier les conseils d'administration et le Conseil économique et social, d'évaluer les opérations et les résultats des fonds et programmes.

25. L'examen complet est effectué selon le calendrier des réunions de l'Assemblée générale (session ordinaire de septembre à décembre) et du Conseil économique et social (session de fond en juillet) comme suit :

- L'examen complet est généralement effectué par l'Assemblée générale entre les mois d'octobre et de décembre;
- L'année suivant l'examen, le Conseil économique et social approuve le plan de gestion présenté par les organismes des Nations Unies pour la conduite de l'examen complet et entreprend d'autres tâches prescrites par l'Assemblée ou le Conseil. L'Assemblée peut adopter une résolution de procédure sur les activités opérationnelles et entreprendre toute autre tâche prescrite;
- Dans la deuxième année qui suit l'examen, le Conseil économique et social examine la conduite de l'examen complet et adopte une résolution donnant une orientation technique pour les préparatifs du prochain examen complet. L'Assemblée peut adopter une résolution de procédure sur les activités opérationnelles et entreprendre toutes tâches prescrites;
- L'année durant laquelle se tient l'examen complet, le Conseil examine un rapport du Secrétaire général sur l'examen complet. Il n'adopte pas de résolution mais les débats qu'il tient aident le Secrétaire général à élaborer des projets de recommandation ayant pour but d'aider l'Assemblée générale à procéder à l'examen dans le courant du troisième trimestre de l'année.

26. Les secrétariats des fonds et programmes présentent au Conseil économique et social des rapports annuels portant sur les progrès réalisés par chaque fonds et programme en ce qui concerne l'application des résolutions relatives à l'examen complet, les réformes du Secrétaire général, et le suivi des conférences internationales. En outre, une liste récapitulative de questions, qui est essentielle pour l'amélioration de la coordination des activités opérationnelles, est également présentée au Conseil par les secrétariats. Il sert à déterminer les questions sur lesquelles les fonds et programmes sollicitent une orientation du Conseil, s'agissant en particulier de l'examen complet. Le rapport des réunions conjointes des quatre conseils d'administration porte également sur des questions liées à la conduite de l'examen complet.

27. L'examen par le Conseil se fonde également sur les rapports établis par le Secrétariat en consultation avec le système des Nations Unies et portant sur les progrès et les résultats obtenus en ce qui concerne la conduite de l'examen complet ainsi que sur d'autres sujets tels que prescrits par l'Assemblée générale et le Conseil.

28. Le tableau 2 montre la correspondance entre les processus de planification stratégique et le cycle triennal actuel de l'examen complet, en prenant l'examen complet de 2007 comme point de référence.

29. Le lien entre les processus actuels de planification des quatre fonds et programmes et l'examen complet, ne permet pas aux plans de bénéficier, en temps voulu, des orientations les plus récentes émanant de l'examen complet. Les plans sont soit déjà bien avancés soit en cours d'exécution au moment où se tient l'examen complet le plus récent. Les écarts sont plutôt considérables.

30. Ainsi par exemple, le plan du FNUAP était prêt six mois avant que l'examen complet de 2007 ne soit achevé. Dans le cas de l'UNICEF, l'examen complet en 2004 a eu lieu dans le courant de la troisième année de son cycle de planification précédent et l'examen de 2007 a eu lieu durant la deuxième année de son cycle de planification actuel. S'agissant du PAM, le plan approuvé en 2003 avait été établi plus de 12 mois avant l'examen complet de 2004; lors du cycle suivant, le nouveau plan approuvé en 2005, avait été établi six mois après l'examen complet de 2007.

31. Ces dernières années, les plans stratégiques ont en général, plus que par le passé, mentionné les orientations émanant de l'examen complet. Les plans généralement mentionnent que l'examen complet leur a été utile pour la définition du contexte global et des grandes orientations. Certains mentionnent des dispositions plus spécifiques figurant dans l'examen. Même lorsqu'il n'est pas fait directement mention de l'examen complet, les principes de base et les orientations politiques figurant dans l'examen sont intégrées aux orientations stratégiques des plans, notamment le rôle des OMD en tant que cadre fondamental; l'appropriation nationale; le renforcement des compétences; les partenariats, la collaboration et la coordination interorganisations; la simplification et l'harmonisation; le bilan commun de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement en tant qu'instruments pour assurer la cohérence, intégrer une démarche soucieuse de parité et autonomiser les femmes; la coopération Sud-Sud et d'autres questions.

32. Les plans stratégiques prennent également en compte les impératifs des pays de programme et des conseils d'administration telles qu'exprimés lors des examens à mi-parcours, des évaluations de pays et de programmes et des consultations tenues avec les États Membres dans le cadre du travail de préparation des plans.

33. Dans certains cas, lorsque les plans stratégiques ont été examinés pour approbation, ou lors de l'examen annuel de la mise en œuvre, quand le Conseil d'administration a estimé qu'il n'était pas suffisamment tenu compte des orientations politiques émanant de l'examen, le Conseil a donné lui-même des directives spécifiques pour que ces orientations politiques soient mieux prises en compte dans les plans.

34. Il en a été ainsi pour le PNUD. Son conseil d'administration a, en septembre 2007, approuvé le plan stratégique en prévenant qu'il serait un « document vivant » qui serait régulièrement revu par le Conseil d'administration et tiendrait compte des incidences de l'examen complet de 2007. Un document détaillé portant sur les incidences, pour le plan stratégique, de l'examen triennal complet de 2007, notamment en ce qui concerne les chapitres sur la coordination, la gouvernance démocratique, le renforcement des capacités et la prévention des crises et le relèvement (voir DP/2007/Add.2) a été présenté à la session annuelle de 2008 du Conseil d'administration. Il conviendrait de noter que les décisions du Conseil

d'administration, lors de l'élaboration du plan, ont largement tenu compte des orientations et du langage convenu figurant dans la résolution 59/250 de l'Assemblée générale.

35. Bien qu'un certain nombre de dispositions de l'examen complet n'aient pas été directement prises en compte dans les plans stratégiques, de nombreuses actions entreprises pour répondre directement à l'examen sont prises en compte dans les rapports que les fonds et programmes adressent au Conseil économique et social, y compris celles faisant appel à une collaboration à l'échelle du système. L'information sur les actions entreprises à l'échelle du système figure également dans les rapports que le Secrétaire général présente régulièrement sur la conduite de l'examen complet.

Tableau 2
Processus de planification stratégique vs examen complet

A. Examen complet et processus de planification PNUD/FNUAP[a]

Processus intergouverne-mental	*Année précédant l'examen complet (2006)*				*Année de l'examen complet (2007)*				*Année suivant l'examen complet (2008)*			
	1er trim.	*2e trim.*	*3e trim.*	*4e trim.*	*1er trim.*	*2e trim.*	*3e trim.*	*4e trim.*	*1er trim.*	*2e trim.*	*3e trim.*	*4e trim.*
Conseil économique et social, Assemblée générale			Résolution du Conseil donnant des orientations pour l'examen complet	Assemblée : résolution de procédure sur les activités opération-nelles			Conseil : débat sur les travaux de préparation de l'examen complet (pas de résolution)	Assemblée : résolution sur l'examen complet adopté en décembre			Conseil : résolution fournissant des orientations sur la mise en œuvre de l'examen complet	
Conseil d'administration PNUD/FNUAP	Cycle de planification précédent (3 et 4 ans)								Nouveau cycle de planification (1 an)			
Première session ordinaire (janv.)	Préparation du plan (PNUD); rapport au Conseil sur l'examen complet				Ébauche du plan stratégique; Rapport au Conseil sur l'examen complet				Rapport au Conseil sur l'examen complet			
Session annuelle (juin)		Vision du plan (PNUD); rapport annuel				Projet de nouveau plan stratégique; rapports cumulatifs de 3 ans				Plan stratégique (actualisé); rapport annuel		
Deuxième session ordinaire (sept.)							Plan stratégique révisé; budget d'appui biennal[b]					

[a] Processus de planification PNUD/FNUAP fondé sur le cycle de planification 2008-2011. Le Plan stratégique actualisé du PNUD examiné lors de la session annuelle de 2008 faisait suite à une demande du Conseil d'administration.

[b] **Approuvé normalement à sa deuxième session ordinaire.**

B. Examen complet et processus de planification de l'UNICEF[a]

Processus intergouverne-mental	*Année précédant l'examen complet (2006)*				*Année de l'examen complet (2007)*				*Année suivant l'examen complet (2008)*			
	1er trim.	*2e trim.*	*3e trim.*	*4e trim.*	*1er trim.*	*2e trim.*	*3e trim.*	*4e trim.*	*1er trim.*	*2e trim.*	*3e trim.*	*4e trim.*
Conseil économique et social, Assemblée générale			Résolution du Conseil fournissant des orientations pour l'examen complet	Assemblée : éventuelle résolution de procédure sur les activités opération-nelles			Conseil : débat sur les travaux de préparation de l'examen complet (pas de résolution)	Assemblée : résolution sur l'examen complet adoptée en décembre			Résolution du Conseil fournissant des orientations pour la mise en œuvre de l'examen complet	
Conseil de l'UNICEF	Cycle de planification actuel (1-3 ans)											
Première session ordinaire (janv.)	Rapport au Conseil sur l'examen complet				Rapport au Conseil sur l'examen complet				Rapport au Conseil sur l'examen complet			
Session annuelle (juin)		Rapport annuel et cumulatif de 3 ans				Rapport annuel				Rapport annuel		
Deuxième session ordinaire (sept.)			Prévisions de dépenses, cycle quadriennal				Prévisions de dépenses, cycle quadriennal				Examen à mi-parcours du plan stratégique	

[a] Processus de planification de l'UNICEF fondé sur le cycle de planification 2006-2009.

C. Examen complet et processus de planification du PAM[a]

Processus intergouvernemental	*Année précédant l'examen complet (2006)*				*Année de l'examen complet (2007)*				*Année suivant l'examen complet (2008)*			
	1er trim.	*2e trim.*	*3e trim.*	*4e trim.*	*1er trim.*	*2e trim.*	*3e trim.*	*4e trim.*	*1er trim.*	*2e trim.*	*3e trim.*	*4e trim.*
Conseil économique et social, Assemblée générale			Résolution du Conseil fournissant des orientations pour l'examen complet	Assemblée : éventuelle résolution de procédure sur les activités opération-nelles			Débat du Conseil sur les travaux de préparation de l'examen complet (pas de résolution)	Assemblée: résolution sur l'examen complet adoptée en décembre				
Conseil du PAM	*Cycle de planification précédent (1 et 2 ans)*								*Nouveau cycle de planification (1 an)*			
Première session ordinaire (fév.)	Rapport au Conseil et au Conseil de la FAO Rapport : actualisation du plan de gestion				Rapport au Conseil et au Conseil de la FAO Rapport : actualisation du plan de gestion				Rapport au Conseil et au Conseil de la FAO Rapport : actualisation du plan de gestion			
Session annuelle (juin)		Rapport au Conseil et au Conseil de la FAO Rapport : actualisation du plan de gestion				Rapport au Conseil et au Conseil de la FAO Rapport : actualisation du plan de gestion	Nouveau plan stratégique rév/approuvé à la session annuelle du Conseil			Rapport au Conseil et au Conseil de la FAO Rapport : actualisation du plan de gestion		
Deuxième session annuelle ordinaire (oct./nov.)				Rapport : Actualisation du plan de gestion				Nouveau plan de gestion biennal				

[a] Établi d'après l'examen triennial complet 2007, et le processus du PAM fondé sur les calendriers de planification ordinaires.

IV. Synchronisation des cycles de planification stratégique des fonds et programmes des Nations Unies avec l'examen complet : options et conséquences

36. La section a trait aux conséquences qu'aurait la prolongation à quatre ans du cycle triennal de l'examen complet, s'agissant des deux options suivantes :

a) *Option 1* : Effectuer comme prévu l'examen triennal complet en 2010, puis passer en 2011 à un cycle quadriennal dont le premier examen complet aurait lieu en 2014;

b) *Option 2* : Procéder au premier examen quadriennal complet en 2011, prolongeant ainsi d'un an la période de mise en œuvre de l'examen triennal complet de 2007.

37. Pour la synchronisation des plans stratégiques des fonds et programmes avec l'examen complet, chaque option a des conséquences différentes, qui sont exposées au tableau 3.

A. Démarche et suivi pour définir les deux options

38. Pour définir les options, on est parti de certains postulats :

a) L'objectif de la synchronisation est de faire en sorte que les processus de planification s'inspirent de l'examen complet. Elle donnerait plus de cohésion aux orientations générales des plans stratégiques;

b) S'agissant de l'examen, le calendrier des sessions du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale est fixé : pour le Conseil, les activités opérationnelles sont débattues à sa session de fond en juillet; pour l'Assemblée, l'examen complet commence en octobre et prend fin en décembre de l'année de l'examen complet;

c) Le cycle quadriennal actuel de planification stratégique est maintenu. La planification des fonds et programmes va de 9 à 17 mois[3] et devrait être terminée avant la fin d'un cycle actuel de planification, la présentation au Conseil d'administration et l'approbation par lui d'un plan successeur final (révisé) devant avoir lieu au plus tard à la deuxième session ordinaire, en septembre/octobre de la dernière année du plan en cours. Cela laisserait un maximum de sept mois pour modifier le projet du plan stratégique après l'examen complet;

d) L'ordre du jour du Conseil d'administration devrait être établi de manière à permettre la prompte approbation d'un nouveau plan et l'accès au budget d'appui;

e) Le Conseil d'administration modifierait son cycle de planification et son cycle budgétaire pour synchroniser le cycle de planification avec l'examen complet;

f) L'examen initial d'un plan successeur pourra s'inspirer de la résolution déjà adoptée concernant l'examen complet, les directives générales en place restant valables.

---

[3] La planification prendrait de 7 à 15 mois environ, de la mise en chantier à la présentation d'un projet de plan, et 2 mois pour le réviser et le présenter. Les documents pertinents doivent être présentés au moins six semaines avant les sessions du Conseil.

39. Dans l'examen des options, il faudrait tenir compte des importantes considérations suivantes :

a) Le temps et l'effort consacrés aux activités de planification par rapport à celles de mise en œuvre;

b) La nécessité de laisser suffisamment de temps entre l'adoption de la plus récente résolution sur l'examen complet et la mise au point du plan stratégique, en donnant à la résolution un rôle central pour guider l'élaboration des plans. Une année devrait suffire pour élaborer et mettre au point un plan stratégique où l'examen complet serait pris en compte;

c) Les changements apportés aux systèmes actuels de planification de programmation ne devraient pas nuire à la continuité de l'appui programmatique.

B. Deux options pour synchroniser les plans stratégiques des fonds et programmes avec l'examen complet

40. Pour chaque fonds et programme, les paragraphes 41 à 54 qui suivent portent sur ceci : a) le scénario de la synchronisation des cycles actuels avec l'examen complet; et b) les changements nécessaires pour mieux synchroniser les plans stratégiques avec l'examen complet.

Option 1
Examen triennal complet en 2010; examen quadriennal complet en 2014

41. Le prochain examen triennal complet doit avoir lieu en 2010. L'option 1 postule qu'il aura lieu comme prévu et que le premier examen quadriennal complet aura lieu en 2014.

Programme des Nations Unies pour le développement et Fonds des Nations Unies pour la population

Scénario selon le cycle actuel de planification stratégique

42. Le scénario serait le suivant :

- Le cycle actuel du PNUD et du FNUAP prendrait fin en décembre 2011.
- Après l'examen triennal complet de décembre 2010, on aurait deux à trois mois de battement pour élaborer des projets de plan en tenant compte de l'issue de l'examen avant la présentation des plans stratégiques au Conseil d'administration en juin 2011.
- Les plans successeurs devraient être adoptés au plus tard à la session ordinaire du Conseil d'administration en septembre 2011. Le FNUAP essaierait de faire adopter le sien à sa session annuelle en juin 2011.
- Le même schéma serait suivi lors du premier examen quadriennal complet en 2014.

Modifications nécessaires pour la synchronisation

43. Selon ce scénario, l'adoption d'un examen quadriennal n'exigerait pas de modifications.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Scénario selon le cycle actuel de planification stratégique

44. Le scénario serait le suivant :

- Le cycle actuel de l'UNICEF prendrait fin en 2009. Pour le plan successeur (2010-2013), les préparatifs commenceraient en septembre 2008, avec l'examen à mi-parcours. La dernière résolution de l'Assemblée générale sur l'examen complet (résolution 62/208 de 2007) devrait guider le nouveau cycle de planification.
- L'intervalle entre l'adoption de la résolution de 2007 sur l'examen et l'adoption du plan successeur (2010-2013) serait d'environ 21 mois.
- Le nouveau plan serait opérationnel et serait dans sa deuxième année d'exécution à la fin du prochain examen triennal complet (2010).

Modifications nécessaires pour la synchronisation

45. Afin de laisser le temps voulu pour que les décisions issues de l'examen complet de 2010 soient prises en compte dans son plan stratégique, il faudra peut-être que l'UNICEF adopte la période 2012-2015 pour son plan successeur. Le cycle actuel devrait alors être prolongé de deux ans, jusqu'à 2011. On l'a dit, l'UNICEF envisage déjà ce changement. Sa nouvelle période de planification coïnciderait avec les plans successeurs du PNUD et du FNUAP. Entretemps, l'UNICEF devrait veiller à ce que l'examen triennal complet de 2007 soit pleinement pris en compte dans son plan par le biais de l'examen à mi-parcours.

Programme alimentaire mondial

Scénario selon le cycle actuel de planification stratégique

46. Le scénario serait le suivant :

- L'élaboration d'un nouveau plan (mobile) (2010-2013) irait de juin 2008 à juin ou octobre 2009; le plan révisé serait alors présenté au Conseil pour adoption;
- Le nouveau plan serait opérationnel à la fin de l'examen triennal complet de 2010 et la deuxième année de mise en œuvre (selon un nouveau plan mobile) commencerait à la fin du premier examen quadriennal. L'intervalle entre l'adoption de la résolution de 2007 sur l'examen et l'adoption du plan successeur pour 2010-2013 serait de 16 à 22 mois.

Modifications nécessaires pour la synchronisation

47. Pour le plan mobile 2012-2015, on dispose d'assez de temps pour tenir compte de l'examen triennal complet de 2010. Pour bien faire, le Programme alimentaire mondial rectifierait son plan en 2010 et envisagerait une période de planification fixe de quatre ans à partir de 2012 qui serait mieux synchronisée avec le cycle d'examen complet et coïnciderait mieux avec les cycles de planification du PNUD et du FNUAP.

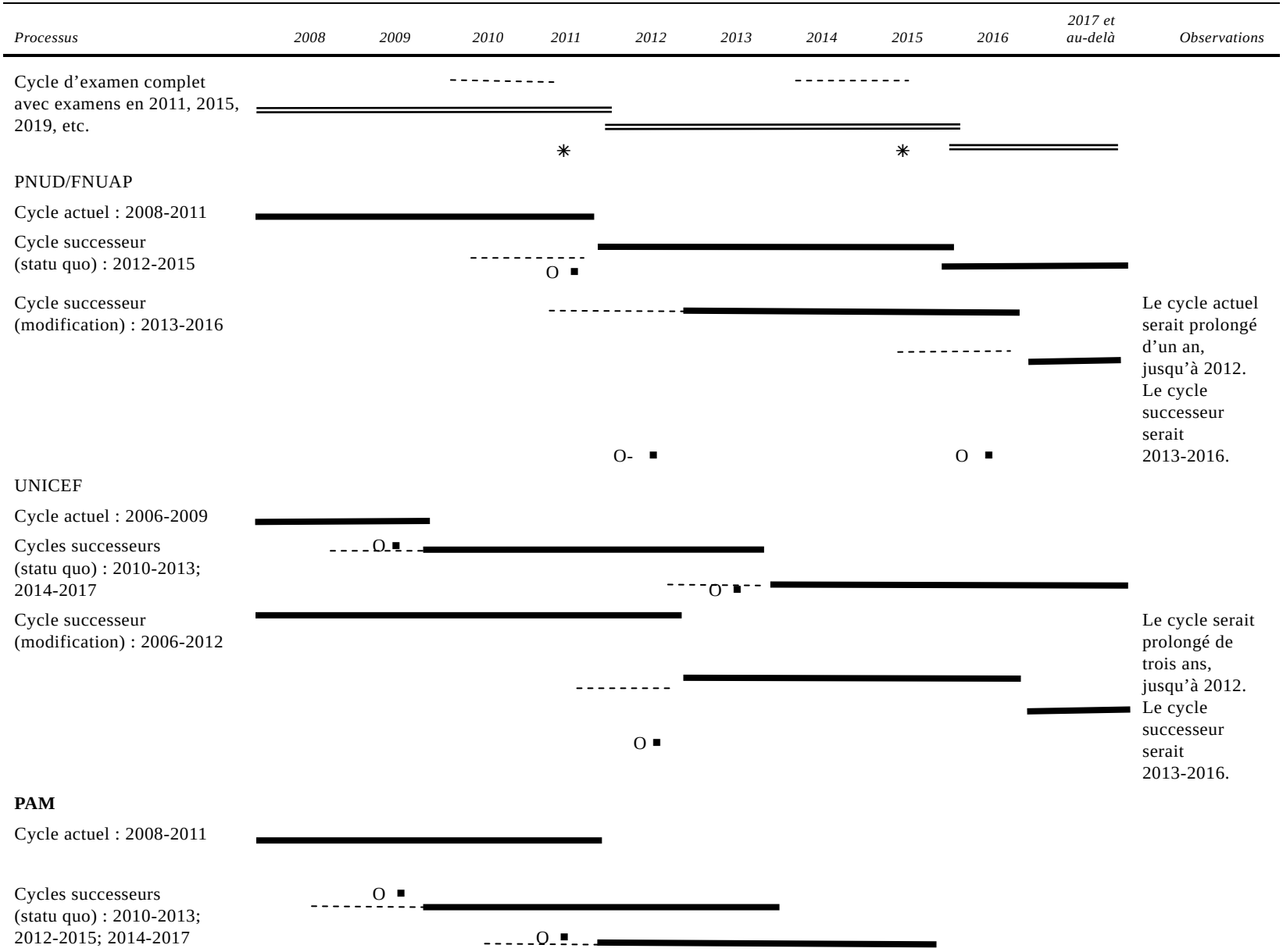
Tableau 3

Options pour la synchronisation des processus de planification stratégique avec l'examen complet des activités opérationnelles pour le développement

A. Option 1 : effectuer comme prévu l'examen triennal complet en 2010 puis passer en 2011 à un cycle quadriennal, le premier examen quadriennal complet ayant lieu en 2014

Processus	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*	*2014*	*2015*	*2016*	*2017 et au-delà*	*Observations*
Cycle d'examen complet avec examens en 2010, 2014, 2018, etc.											Le cycle d'examen complet irait de 2015 à 2018, etc.
PNUD/FNUAP											
Cycle actuel : 2008-2011											
Cycle successeur (statu quo) : 2012-2015											
Cycle successeur (modification) : 2012-2015											Pas de modification
UNICEF											
Cycle actuel : 2006-2009											
Cycles successeurs (statu quo) : 2010-2013; 2014-2017											
Cycle successeur (modification) : 2012-2015											Le cycle serait prolongé de deux ans, jusqu'à 2011
PAM											
Cycle actuel : 2008-2011											
Cycle successeur (statu quo) : 2010-2013											
Plan mobile : 2012-2015											Pas de modification; synchronisé avec l'examen complet

B. Option 2 : examen quadriennal complet en 2011



Processus	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*	*2014*	*2015*	*2016*	*2017 et au-delà*	*Observations*
Plan mobile (modification) : 2013-2016				- - - - - - - - - -	O ■	▬▬▬	▬▬▬	▬▬▬	▬▬▬	▬▬▬	Le plan rectifié en 2013 et non en 2012.

Note : Postulat : les projets de plan sont présentés au Conseil à sa session annuelle; les plans finaux (révisés) sont approuvés à la deuxième session ordinaire.

Abréviations : PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement; FNUAP = Fonds des Nations Unies pour la population; UNICEF = Fonds des Nations Unies pour l'enfance; PAM = Programme alimentaire mondial

Légende : _____ = processus de planification/d'élaboration; * = résolution de l'Assemblée générale sur l'examen complet; ═══ = cycle d'examen complet; ▬▬▬ : cycle de planification; O = projet de plan présenté au Conseil pour examen; ■ = plan final /révisé présenté au Conseil ou approuvé par lui.

Option 2
Examen complet quadriennal en 2011

48. L'Assemblée générale pourra décider de faire passer l'examen complet à un cycle quadriennal, en fixant le prochain à 2011. Les scénarios et les modifications à prévoir sont exposés ci-après.

Programme des Nations Unies pour le développement et Fonds des Nations Unies pour la population

Scénario selon le cycle actuel de planification stratégique

49. Le scénario serait le suivant :

- Le cycle actuel du PNUD et du FNUAP finirait en décembre 2011;
- Les préparatifs et la tenue du prochain examen complet en 2011 coïncideraient avec la période d'élaboration du plan successeur;
- Le plan pourrait être présenté au Conseil à sa session annuelle, en juin, ou à sa deuxième session ordinaire, en septembre, avant la fin de l'examen complet en décembre 2011. Le processus de planification ne bénéficierait pas de cet examen.

Modifications nécessaires pour la synchronisation

50. Les modifications nécessaires seraient les suivantes :

- L'approbation du plan successeur en septembre 2011 devrait attendre la première session ordinaire (janvier) ou la session annuelle (juin) de 2012 pour que l'examen complet soit pris en compte en deux à trois mois dans les plans avant présentation au Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2012. Toutefois, ce processus empiéterait sur la première année du nouveau plan;
- Pour la synchronisation avec l'examen quadriennal complet, le plan actuel pourrait être prolongé jusqu'à 2012 et le nouveau cycle pourrait commencer en 2013.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Scénario selon le cycle actuel de planification stratégique

51. À la fin de l'examen complet en décembre 2011, l'UNICEF aurait atteint celle de la deuxième année de son cycle de planification (2010-2013).

Modifications nécessaires pour la synchronisation

52. Les modifications nécessaires seraient les suivantes :

- Pour qu'il soit tenu compte de l'examen complet de 2011 dans le plan de 2010-2013, celui-ci pourrait être modifié à mi-parcours;
- Si le Conseil d'administration de l'UNICEF décide de prolonger de deux ans le plan actuel jusqu'à 2011, le plan successeur commençant en 2012 ne bénéficierait pas à temps des enseignements de l'examen complet de 2011.

Une option serait de prolonger encore le plan actuel jusqu'à 2012. Le cycle successeur couvrirait alors la période 2013-2016.

PAM

Scénario selon le cycle actuel de planification stratégique

53. À la fin de l'examen complet en décembre 2011, un nouveau plan mobile (2012-2015) aurait été élaboré et serait prêt à être mis en œuvre.

Modifications nécessaires pour la synchronisation

54. Une option serait de revoir et d'actualiser le plan dès 2013 et non 2012 pour tirer le parti maximum des enseignements de l'examen complet de 2011 lors de la planification qui aurait lieu en 2012.

C. Examen des deux options

Option 1

55. L'option 1 (tenue du premier examen quadriennal complet en 2014) exigerait le moins de modifications aux cycles actuels et ultérieurs de planification du PNUD, du FNUAP et du PAM, y compris leurs processus budgétaires. Seul l'UNICEF devrait en faire une à son cycle actuel en le prolongeant de deux ans, avec un budget biennal correspondant, ce que d'ailleurs son conseil d'administration envisage déjà. Or, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF synchronisent leurs cycles de planification, le PAM serait asynchrone tous les deux ans, s'il conservait un cycle biennal. Pour se synchroniser, il devrait donc envisager un cycle quadriennal fixe de planification à partir de 2012. Son plan biennal de gestion pourrait être plus utile pour donner la souplesse nécessaire face aux situations nouvelles.

Option 2

56. L'option 2 (tenue du prochain examen complet en 2011 au lieu de 2010) exigerait dans les quatre organisations des modifications pour que la période 2013-2016 soit une période de planification synchronisée. On pourrait pour cela prolonger d'un an le cycle de planification du PNUD et du FNUAP tout en prolongeant de trois ans le plan de l'UNICEF et en réduisant d'un an celui du PAM (2010-2013). Dans le cas du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF, cela donnerait plus de temps entre 2008 et 2012 pour la mise en œuvre plutôt que pour la planification. Mais cette option aurait des répercussions sur la modification des budgets d'appui biennaux. Dans le cas du PNUD et du FNUAP, l'adoption de la période 2013-2016 pourrait exiger soit une approbation budgétaire spéciale pour 2012, soit un budget triennal extraordinaire pour couvrir la période 2012-2014. Dans le cas de l'UNICEF, prolonger de trois ans le plan actuel jusqu'à 2012 pourrait nécessiter soit l'approbation d'un budget triennal d'appui pour la période 2010-2012, soit un budget d'appui spécial d'un an pour couvrir 2012. Dans le cas du PAM, l'adoption du cycle mobile 2013-2016 (au lieu de 2012-2015) n'affecterait pas le budget d'appui biennal pour 2012-2013; mais le prochain n'irait que jusqu'à 2015. Le PAM pourrait approuver soit un budget d'appui spécial pour 2016, soit un budget d'appui extraordinaire triennal pour 2014-2016.

V. Recommandations

57. L'Assemblée générale pourra donc :

a) Décider de faire passer l'examen complet d'un cycle triennal à un cycle quadriennal;

b) Décider, au vu des options 1 et 2, quand tenir le premier examen quadriennal;

c) Recommander que le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le PAM entreprennent tous les changements nécessaires pour synchroniser leur processus de planification et leur processus budgétaire avec l'examen quadriennal complet et rendent compte au Conseil économique et social, à sa session de fond de 2009, des modifications faites en fonction du nouveau cycle d'examen complet;

d) Recommander que le Conseil d'administration du PAM envisage d'en changer le cycle de planification afin de synchroniser son plan stratégique avec le nouvel examen quadriennal.