



# Assemblée générale

Distr. générale  
23 mai 2013  
Français  
Original : anglais

**Soixante-septième session**  
Point 136 de l'ordre du jour  
**Corps commun d'inspection**

## **Planification stratégique dans le système des Nations Unies**

### **Note du Secrétaire général**

Le Secrétaire général a l'honneur de communiquer aux membres de l'Assemblée générale ses observations et celles du Conseil des Chefs de secrétariat du système des Nations Unies pour la coordination au sujet du rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Planification stratégique dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2012/12).

#### *Résumé*

Dans son rapport intitulé « Planification stratégique du système des Nations Unies » (JIU/REP/2012/12), le Corps commun d'inspection examine les pratiques en vigueur pour la planification stratégique dans l'ensemble du système des Nations Unies et propose des moyens permettant de créer un processus de planification stratégique plus unifié et plus rationnel.

La présente note indique les vues des organismes du système des Nations Unies au sujet des recommandations figurant dans le rapport. Ces opinions ont été regroupées sur la base des contributions apportées par les organisations membres du Conseil des chefs de secrétariat du système des Nations Unies pour la coordination, qui ont bien accueilli le rapport et ont appuyé certaines de ses conclusions.



## **I. Introduction**

1. Dans son rapport intitulé « Planification stratégique dans le système des Nations Unies », le Corps commun d'inspection a examiné les pratiques en vigueur pour la planification stratégique dans l'ensemble du système des Nations Unies et propose des moyens permettant de créer un processus de planification stratégique plus unifié et plus cohérent. Il identifie les pratiques récentes, en notant les progrès de l'harmonisation du processus de planification stratégique dans les activités opérationnelles de développement à la suite de l'adoption des examens complets de 2008 et 2012. Il constate par ailleurs que les stratégies des organismes sont de plus en plus définies par l'utilisation des méthodes de gestion axée sur les résultats, démarche qu'il appuie lui-même tout en notant que les plans stratégiques devraient dépendre des mandats et non des budgets.

## **II. Observations générales**

2. Les organismes du système des Nations Unies réservent un bon accueil au rapport et se félicitent des efforts faits par le Corps commun d'inspection pour harmoniser le processus de planification stratégique afin d'accroître la synergie et la cohésion des acteurs du développement du système des Nations Unies. Ils estiment que le rapport est utile et se félicitent des informations précieuses qu'il contient sur l'expérience acquise en matière de planification stratégique dans le système des Nations Unies, et ils reconnaissent d'une manière générale la nécessité d'élargir les consultations entre toutes les parties prenantes.

3. Les organismes notent que les recommandations figurant dans le rapport s'appliquent essentiellement, mais non exclusivement, aux entités du système des Nations Unies qui participent à l'examen quadriennal complet et, dans ce contexte, reconnaissent qu'il est avantageux d'harmoniser les cycles de planification, d'établir des objectifs communs pour la planification stratégique, d'employer une terminologie commune et de mettre au point des cadres cohérents de stratégie sectorielle à l'échelle du système. Ils notent que si les entités des Nations Unies parvenaient à harmoniser davantage la planification stratégique, comme il est recommandé dans le rapport, un plan d'action à l'échelle du système pourrait apparaître afin de relier entre eux les domaines des programmes (nutrition des enfants, changements climatiques, santé maternelle, etc.) dans l'ensemble des organismes.

4. Toutefois, plusieurs entités, en particulier les institutions spécialisées, ont constaté que le rapport était plus difficile à appliquer en dehors du processus de planification du développement en citant le caractère unique de leur mandat ainsi que les liens vigoureux entre leurs processus de planification et leurs organes directeurs.

5. Tout en appuyant d'une manière générale le rapport et ses recommandations, les organismes ont noté plusieurs domaines dans lesquels le rapport aurait pu être renforcé. Du point de vue d'un organisme opérationnel, le rapport aurait pu bénéficier d'un débat plus soutenu sur la planification stratégique au niveau des pays, au lieu de se limiter à des pratiques de niveau élevé axées sur le Siège. Par exemple, outre les difficultés liées au financement volontaire, le rapport aurait pu se référer davantage aux activités de développement et aux difficultés que

connaissaient les organismes lorsqu'ils essayaient de relier leur cycle de planification stratégique aux priorités nationales et à l'évolution des programmes de pays, qui sont alignés sur les cycles de planification nationaux. En conséquence, les conclusions et les recommandations sont davantage orientées vers un processus de planification régulier et normatif et présentent donc une utilité limitée pour certains organismes axés sur le développement.

6. De plus, les organismes estiment qu'il leur aurait été utile d'avoir une analyse plus approfondie des aspects concrets de la planification stratégique. Le processus de mise en place d'un plan stratégique peut être extrêmement important pour une organisation s'il s'appuie sur la participation et le rôle des parties prenantes. Par contre, un processus mal géré peut nuire aux relations avec le personnel, saper le moral et créer une très grande confusion et un manque d'efficacité considérable. Dans un même ordre d'idées, les organismes ont souhaité qu'un examen plus poussé soit fait en vue d'améliorer l'application des plans stratégiques et les moyens de mesurer leur exécution.

7. Enfin, les organismes ont exprimé le désir de débattre davantage du rapport entre la planification stratégique et les questions de ressources, notamment l'ajustement des résultats escomptés d'après les prévisions de ressources et l'analyse par objectif ou but stratégique. L'établissement d'un lien entre les ressources et la planification stratégique contribue à gérer non seulement les attentes du personnel qui s'efforce d'atteindre les objectifs fixés, mais aussi celles des gouvernements bénéficiant de l'appui opérationnel des organisations. Les organismes continuent aussi à se préoccuper d'une manière générale du coût d'exécution des mesures de coordination, en notant que celle-ci a non seulement une utilité mais aussi un prix, et estiment que le rapport aurait pu porter sur ces deux aspects (par exemple, sur l'utilité des mesures prises et le coût de leur application).

### III. Observations particulières sur les recommandations

#### Recommandation 1

**Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS) devrait, en faisant appel au concours du Réseau de planification stratégique des Nations Unies et/ou d'une équipe spéciale ad hoc du CCS, examiner avec les chefs de secrétariat les plans stratégiques de leurs organismes respectifs en vue de définir un cadre global rationnel et des objectifs communs pour la planification stratégique, de façon à garantir la cohérence et à éviter les chevauchements d'activités dans l'ensemble du système.**

8. Au sujet de la recommandation 1, les organismes appuient le concept consistant à définir un « cadre global rationnel et des objectifs communs pour la planification stratégique », tout en se préoccupant du mécanisme suggéré pour atteindre cet objectif du fait que ni le Réseau de planification stratégique des Nations Unies ni le CCS ne constituent selon eux les entités les mieux à même de le mettre en œuvre.

9. Les organismes notent que le Réseau de planification stratégique des Nations Unies fonctionne en tant que mécanisme informel et non structuré, et donc incapable sous sa forme actuelle d'atteindre l'objectif déclaré. Ils notent aussi que, dans son

rapport, le Corps commun d'inspection met l'accent sur les fonctions de partage des connaissances du Réseau et que celui-ci tire une partie de son utilité de la mesure dans laquelle les idées peuvent être partagées et examinées, c'est-à-dire lorsque ses membres se réunissent dans le cadre d'un forum plutôt qu'en leur qualité de représentant de la position de leurs organismes respectifs sur telle ou telle question. Toute modification structurelle ultérieure – consistant par exemple à renforcer sa capacité d'inscrire régulièrement la planification stratégique dans les organes formels de haut niveau, en particulier le CCS – devrait également conserver le niveau actuel élevé de souplesse du Réseau, nécessité qu'a reconnu le Corps commun d'inspection dans son rapport.

10. Les organismes notent que si un mécanisme interinstitutions ad hoc pouvait atteindre les objectifs visés dans la recommandation, il ne serait pas aisé de créer, à l'échelle du système, un cadre global comprenant des objectifs communs pour la planification stratégique, en particulier du fait que le cadre global et les objectifs stratégiques de chaque organisme trouvent leur origine dans ses organes directeurs. Les objectifs visés dans la recommandation ne pourraient donc pas être atteints uniquement au moyen de consultations interinstitutions et demanderaient probablement la participation des organes délibérants durant l'ensemble du processus.

11. Néanmoins, de nombreux organismes notent que la récente résolution de l'Assemblée générale relative à l'examen quadriennal complet (67/226) comporte plusieurs recommandations importantes sur divers aspects de la planification stratégique, aussi bien pour les fonds et les programmes que pour l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Il est probable qu'à la suite de cette résolution, l'Organisation des Nations Unies mette au point un mécanisme approprié pour appliquer ces recommandations. La simple intégration des directives issues de l'examen dans les cadres de planification stratégique des entités des Nations Unies offrirait un bon moyen de parvenir à la cohérence et à l'harmonisation, au moins pour les organismes auxquels s'applique l'examen quadriennal complet.

## **Recommandation 2**

**Le Secrétaire général devrait, en concertation avec le Comité du programme et de la coordination, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et les commissions compétentes de l'Assemblée générale, élaborer et soumettre à l'Assemblée, pour approbation, un projet de circulaire révisée destinée à remplacer le document ST/SGB/2000/8, de façon que la gestion axée sur les résultats et les objectifs à long terme de l'Organisation soient correctement pris en compte dans la définition du processus de planification des programmes, des aspects du budget qui ont trait aux programmes, du contrôle de l'exécution et des méthodes d'évaluation, ainsi que dans l'exercice, par toutes les parties, des responsabilités correspondantes.**

12. Les organismes partagent les préoccupations du Corps commun d'inspection en ce qui concerne la rigidité du processus actuel d'approbation du cadre stratégique des Nations Unies et les difficultés créées par l'emploi de la méthode de gestion fondée sur les résultats. Ils appuient par conséquent vivement cette recommandation tout en notant qu'elle demande une mise à jour du mécanisme du cadre stratégique des Nations Unies, qui n'est pas un outil de planification stratégique à l'échelle du

système et ne s'appliquerait donc pas aux institutions spécialisées et autres organismes. Les organismes soulignent en particulier qu'il est important d'intégrer la gestion fondée sur les résultats dans les mécanismes de planification stratégique et notent que l'Assemblée générale, dans sa résolution 67/226, aux paragraphes 164 à 172, fournit des directives et définit ce à quoi les États Membres peuvent s'attendre à cet égard. Toute mise à jour de la circulaire du Secrétaire général devrait par conséquent assurer la cohérence et la complémentarité avec des résolutions de ce genre. En outre, les organismes estiment que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation peut contribuer utilement à définir la qualité de l'évaluation et des normes à ce sujet. Enfin, ils estiment que le projet de circulaire du Secrétaire général devrait être élaboré en même temps que les activités liées à l'application de la recommandation 3.

### **Recommandation 3**

**Il conviendrait que les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, agissant par l'intermédiaire du mécanisme de coordination interinstitutions du CCS, y compris le Comité de haut niveau sur la gestion, le Comité de haut niveau sur les programmes et le Groupe des Nations Unies pour le développement, définissent et adoptent une terminologie concertée relative à la planification stratégique et fassent rapport à ce sujet à leurs organes délibérants respectifs ainsi qu'au Conseil économique et social, afin d'établir une base de comparaison et de faciliter l'agrégation des données dans le cadre de la planification, du suivi, de l'évaluation et de l'établissement de rapports sur la mise en œuvre des plans stratégiques de leurs organismes respectifs.**

13. Les organismes appuient d'une manière générale la recommandation 3 et acceptent de travailler à la mise au point d'un langage commun pour les documents de planification stratégique, qui devrait aider les parties prenantes à comprendre plus facilement ces documents. Certains organismes notent que la terminologie utilisée dans leur plan stratégique résulte d'une action commune entre leur secrétariat et les États Membres et définit des concepts qui s'appliquent à leurs mandats spécifiques et n'intéressent pas forcément l'ensemble du système.

14. Les organismes notent aussi que cette terminologie spécialisée peut exiger que les organes directeurs ou délibérants, tels le Conseil économique et social, les conseils des chefs de secrétariat et le Comité du programme et de la coordination, ainsi que les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, participent au processus d'élaboration d'une terminologie généralement acceptée par tous pour la planification stratégique.

15. Ils notent que, dans cette recommandation, le Corps commun d'inspection précise également qu'une terminologie convenue faciliterait le regroupement de la planification, du suivi, de l'évaluation et de la présentation de rapports et ils estiment que c'est là une tâche ambitieuse qui demande à être examinée plus avant et donne lieu à un certain nombre de difficultés concrètes, notamment pour l'entité ou les entités responsables du regroupement et du contenu de ces documents.

### **Recommandation 4**

**Les organismes délibérants des entités du système des Nations Unies devraient, par le truchement du Conseil économique et social, concevoir et élaborer des cadres stratégiques sectoriels pertinents à l'échelle du système,**

**pour répondre aux objectifs à long terme énoncés dans le Document final du Sommet mondial de 2005 adopté par l'Assemblée générale dans sa résolution 60/1, ainsi qu'aux objectifs définis par les missions et mandats confiés à ces entités à l'issue des conférences mondiales.**

16. Les organismes du système des Nations Unies, notant que la recommandation 4 vise les organes délibérants, reconnaissent qu'il importe d'améliorer la coordination et la cohérence entre les organismes et conviennent que le système devrait éviter la multiplication des cadres de résultats et des obligations en matière de rapports. Ils notent que l'élaboration de stratégies sectorielles dans les mandats des organismes des Nations Unies se produit déjà, quoique d'une manière limitée, en citant par exemple ONU-Océans.

17. Néanmoins, les organismes se préoccupent à plusieurs titres de la valeur ajoutée d'une couche supplémentaire de cadres stratégiques sectoriels à l'échelle du système. Ils ont soulevé plusieurs questions concrètes, dont la nécessité que les mandats des organismes soient respectés dans l'élaboration de ces cadres; ils estiment qu'afin d'y arriver, il faudrait aussi que les États Membres adoptent une démarche ordonnée et harmonisée dans chaque organisation concernée, ce qui demanderait que les négociations soient harmonisées au sein du Conseil économique et social. De plus, les organismes se sont déclarés préoccupés par le fait que les coûts liés à l'élaboration et à la mise en œuvre de ces cadres (y compris leur suivi et leur évaluation) seraient plus lourds que les avantages qu'ils pourraient apporter, et ils ont noté que le rapport aurait pu utilement étayer cette recommandation d'une analyse solide.

18. En outre, plusieurs entités, notamment les institutions spécialisées, ont indiqué que le manque de lien structurel entre leurs organes délibérants et le Conseil économique et social pourrait entraver l'application intégrale de cette recommandation, en notant par ailleurs que pour ces organismes, qui estiment que les orientations et les leçons provenant d'autres parties du système des Nations Unies sont utiles, ce sont les organes délibérants de leurs États Membres qui décident d'établir leurs propres cadres stratégiques.

#### **Recommandation 5**

**Les organismes délibérants des entités du système des Nations Unies devraient enjoindre aux secrétariats de ces entités d'adopter d'ici à la fin de 2015 les mesures nécessaires pour synchroniser ou aligner leurs cycles de planification stratégique afin que tous les organismes soient prêts à démarrer en 2016 un nouveau cycle harmonisé de présentation de rapports aux États Membres.**

19. Notant que la recommandation 5 vise les organes délibérants, les organismes appuient d'une manière générale son message fondamental, qui est l'utilité de disposer de cycles de planification stratégique harmonisés ou alignés à l'échelle du système, en particulier s'ils sont alignés sur l'examen quadriennal complet. Les organismes notent avec gratitude que, dans son rapport, le Corps commun d'inspection reconnaît que de nombreux organismes sont déjà convenus d'aligner leurs cycles de planification à compter de 2014. Toutefois, ils notent aussi que les délais et les besoins en matière de présentation de rapports continuent à créer des difficultés, en particulier pour les organismes qui dépendent des ressources extrabudgétaires et sont censés faire rapport aux États Membres individuellement

sur l'utilisation de ces ressources. Les organismes estiment que les organes délibérants pourraient aller plus loin en arrêtant à l'intention de leurs membres des critères communs pour la présentation des rapports en ce qui concerne les ressources extrabudgétaires ainsi que les ressources du budget ordinaire.

20. Certains organismes indiquent que les cycles actuels de planification portent sur une période plus large que celle qui est indiquée dans la recommandation et ne seraient donc pas à même de se joindre à un cycle harmonisé. Par exemple, un organisme a un cycle de planification de six ans, qui va de 2012 à 2017, alors qu'un autre a un cycle qui va de 2014 à 2019. Ces deux institutions spécialisées ne seraient pas en mesure de modifier leurs cycles de planification avant que les cycles actuels ne s'achèvent. En outre, certains organismes alignent leurs cycles de planification sur les réunions des organes délibérants (congrès, etc.) et devraient par conséquent changer le calendrier de ces organes.

21. En conclusion, les organismes notent que l'alignement des calendriers de planification stratégique nécessiterait que les gouvernements (et parfois les secrétariats) budgétisent en un seul exercice l'ensemble des ressources requises pour suivre toutes les réunions des entités des Nations Unies. Cela pourrait présenter des difficultés pour de nombreux pays en développement et pays les moins avancés.

---