

Octobre 2013

F



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

Organisation des  
Nations Unies  
pour  
l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

## REUNION CONJOINTE

**Cent quatorzième session du Comité du Programme et  
cent cinquante et unième session du Comité financier**

**Rome, 13 novembre 2013**

**Amélioration du Programme de coopération technique**

### Résumé

- À sa cent quarante-quatrième session, le Conseil «*a demandé que les propositions d'amélioration globale du Programme de coopération technique (PCT) conformes au processus de réflexion stratégique et aux cadres de programmation par pays lui soient communiquées lors de sa prochaine session, pour examen par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier*». À sa cent quarante-cinquième session, il «*a approuvé les mesures visant à améliorer le PCT*» et «*a demandé qu'un plan de mise en œuvre de ces mesures soit présenté lors d'une Réunion conjointe avant la fin de 2013*».
- Le présent document expose donc un plan de mise en œuvre des mesures d'amélioration du PCT qui permettent un meilleur alignement sur le Cadre stratégique révisé et une utilisation plus stratégique des fonds, en tenant compte du processus de changement transformationnel lancé au sein de la FAO et des orientations formulées par le Conseil. Ce plan a été examiné et approuvé par le Conseil de suivi des programmes.

### Indications que les participants à la Réunion conjointe sont invités à donner

Les participants à la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme sont invités à approuver le plan proposé à l'égard de la mise en œuvre des mesures d'amélioration du PCT.

**Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:**

M. Laurent Thomas  
Sous-Directeur général  
Département de la coopération technique  
Tél.: +39 (06) 570-55042

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)



mi537f

## I. Introduction

1. Le PCT a été créé afin que l'Organisation puisse, grâce aux ressources du Programme ordinaire, mettre son savoir-faire et son expertise technique à la disposition des États Membres et assurer des fonctions constitutionnelles, à savoir *«fournir aux gouvernements l'assistance technique qu'ils demandent»*<sup>1</sup>. Il permet la prestation d'une assistance technique axée sur la demande et vouée à répondre aux besoins prioritaires des gouvernements, à accélérer le changement, à encourager le renforcement des capacités et à aider les pays à mobiliser des ressources.
2. Suite à la décentralisation du PCT lancée en 2010, au processus de changement transformationnel et au processus de réflexion stratégique (2012-2013) qui a abouti au Cadre stratégique révisé, les Membres avaient demandé au Secrétariat de veiller à ce que le PCT s'adapte au nouveau contexte et demeure un programme important et pertinent permettant aux Membres de bénéficier de l'expertise technique de la FAO.
3. À sa cent quarante-quatrième session, le Conseil *«a demandé que les propositions d'amélioration globale du Programme de coopération technique (PCT) conformes au processus de réflexion stratégique et aux cadres de programmation par pays lui soient communiquées lors de sa prochaine session, pour examen par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier»*<sup>2</sup>. À sa cent quarante-cinquième session, en décembre 2012, il *«a approuvé les mesures visant à améliorer le PCT, en particulier: a) l'utilisation des cadres de programmation par pays (CPP) comme point de départ pour la définition de priorités d'assistance technique conformes aux objectifs stratégiques, au titre du PCT dans les pays; b) le rôle et les responsabilités accrues des bureaux décentralisés de la FAO; c) une simplification et une harmonisation accrues des procédures»*<sup>3</sup>. En outre, il *«a demandé qu'un plan de mise en œuvre de ces mesures soit présenté lors d'une Réunion conjointe [du Comité financier et du Comité du Programme] avant la fin de 2013»*<sup>4</sup>.
4. Le présent document expose donc un plan de mise en œuvre des mesures d'amélioration du PCT qui permettent un meilleur alignement du PCT sur le Cadre stratégique et une utilisation plus stratégique des ressources du PCT, en tenant compte du processus de changement transformationnel lancé au sein de la FAO et des orientations formulées par le Conseil. Il a été examiné et approuvé par le Conseil de suivi des programmes.
5. Lorsqu'il a élaboré le plan de mise en œuvre, le Secrétariat a aussi tenu compte de la recommandation que le Bureau de l'inspecteur général avait formulée au début de 2013. L'objectif était d'améliorer la gestion du PCT, y compris grâce à la mise au point d'indicateurs de performance à l'échelon des programmes, conformément à la gestion axée sur les résultats mise en avant au sein de l'Organisation.

## II. Plan de mise en œuvre

6. On a recensé plusieurs mesures qui permettront de mieux aligner le PCT sur la mise en œuvre du Cadre stratégique révisé, en tenant compte du processus de changement transformationnel en cours au sein de l'Organisation et des orientations formulées par le Conseil. Un calendrier de mise en œuvre est présenté à l'annexe 1.

### A. Vers une utilisation plus stratégique des fonds du PCT

7. Grâce à son Programme de travail et budget 2014-2015, la FAO est en passe de réorienter ses efforts en les concentrant davantage. Toutes les ressources disponibles au titre du budget intégré doivent désormais concourir à l'obtention des résultats du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme.

---

<sup>1</sup> Acte constitutif de la FAO, Article premier, paragraphe 3 a).

<sup>2</sup> CL 144/REP, paragraphe 39.

<sup>3</sup> CL 145/REP, paragraphe 18.

<sup>4</sup> CL 145/REP, paragraphe 21.

Dans ce contexte, le PCT est un instrument important qui permet de satisfaire les priorités des Membres, telles que formulées dans les objectifs stratégiques et les CPP.

#### *Alignement sur le Cadre stratégique*

8. Au titre des principes régissant la mise en œuvre du Cadre stratégique, la FAO doit rapidement s'acheminer vers un alignement programmatique complet et une convergence entre, d'une part, les programmes et projets lancés dans les bureaux décentralisés et, d'autre part, les plans d'action afférents aux objectifs stratégiques et leurs cadres de résultats. En fin de compte, toutes les activités financées par le Programme ordinaire, les ressources du PCT et les contributions volontaires doivent converger et s'aligner sur les plans d'action relatifs aux objectifs stratégiques. Pendant l'exercice biennal, des fonds du PCT peuvent être affectés, au niveau national ou régional, à des activités programmatiques liées aux objectifs stratégiques. Ils doivent, de préférence, jouer un rôle de catalyseur en complétant ou en cofinçant des programmes qui s'appuient sur d'autres sources de financement.

9. Les CPP recensent les priorités qui guident la mobilisation de ressources, y compris en ce qui concerne le PCT. Par conséquent, ils permettent d'aligner le PCT sur le Cadre stratégique au niveau national: élaboration, révision/affinement, selon que de besoin, et mise en œuvre.

10. Au moment de la formulation du CPP, le Représentant de la FAO mettra en avant, au titre des priorités définies, les résultats et/ou activités qui pourraient s'appuyer sur des contributions du PCT. La filière indicative du PCT sera annexée au document concernant le CPP et incluse dans son plan de mobilisation de ressources.

11. Aux niveaux sous-régional, régional et interrégional, on alignera le PCT sur le Cadre stratégique grâce à une concertation entre l'unité chargée de la formulation (bureau sous-régional, bureau régional) et les équipes responsables des objectifs stratégiques.

#### *Mesure et suivi de la performance du PCT*

12. On examine actuellement les indicateurs de performance du PCT afin d'améliorer la gestion et de suivre la performance du PCT à l'appui du Cadre stratégique. Ces indicateurs, qui seront en accord avec le cadre de suivi global, concerneront deux niveaux de performance: i) pertinence et pérennité des interventions réalisées au titre du PCT dans le domaine du développement; ii) approbation et rythme de mise à disposition des ressources du PCT.

13. Les informations seront collectées et analysées grâce au Système d'information sur la gestion du Programme de terrain. Le premier rapport de performance annuelle du PCT sera publié pour l'année 2014.

#### *Projets du PCT pour les situations d'urgence*

14. Le volet lié aux situations d'urgence permet à la FAO de réagir aux événements imprévus qui peuvent survenir aux niveaux national, sous-régional, régional ou mondial. Les ressources sont orientées vers le rétablissement durable d'activités productives et une coopération technique visant à appuyer des interventions efficaces dans les situations de crise. Les interventions d'urgence menées au titre du PCT sont directement liées au Cadre stratégique en ceci qu'elles contribuent à la concrétisation de la quatrième résultante de l'Organisation relevant de l'objectif stratégique 5 («*Les pays et les régions touchés par des catastrophes et des crises ayant un impact sur l'agriculture, l'alimentation et la nutrition sont préparés à ces situations et gèrent des interventions efficaces*»). La prévention, la préparation et le redressement à long terme sont financés grâce à l'aide au développement. La répartition géographique des ressources au titre de l'aide d'urgence varie d'une année à l'autre en raison de l'imprévisibilité relative des menaces et des crises.

### **B. Mobilisation de ressources**

15. Outre la prestation directe d'une assistance technique, les ressources du PCT contribuent à la mise en œuvre de mesures pilotes, à la formulation de stratégies ainsi qu'à des partenariats et des alliances nouveaux ou renforcés. Le PCT peut aussi, entre autres, permettre au Représentant de la FAO de négocier des arrangements relatifs au cofinancement ou d'y prendre part, ce qui représente un

atout solide en matière de marketing pour un nombre croissant de partenaires fournisseurs de ressources.

16. Des cibles afférentes à la mobilisation de ressources figurent dans les CPP. Elles guident la livraison des produits et l'obtention des résultantes. On utilisera le PCT de façon plus stratégique en tant que catalyseur lorsque l'on amorcera les débats sur les domaines d'intervention prioritaire qui sont présentés brièvement dans le CPP. Le gouvernement et les partenaires de développement, y compris d'autres organismes du système des Nations Unies, participeront aux discussions.

### **C. Mesures relatives à l'organisation et à la gestion**

#### *Définition précise des rôles et des responsabilités*

17. L'approbation de l'utilisation de ressources du PCT au titre de l'aide au développement est soumise au principe de subsidiarité. Compte tenu du processus de décentralisation du PCT lancé en 2010, les bureaux décentralisés jouent un rôle accru dans la gestion et l'assurance qualité du PCT, les départements techniques aidant les fonctionnaires techniques des bureaux décentralisés à veiller à la qualité des interventions techniques. On considère que les rôles et responsabilités actuels des départements techniques, des bureaux régionaux, des bureaux sous-régionaux et des représentants de la FAO sont globalement adéquats mais doivent néanmoins tenir compte des nouvelles attributions des coordonnateurs des objectifs stratégiques.

18. Ces derniers sont chargés de gérer et de mener à bien les plans d'action afférents aux objectifs stratégiques ainsi que de veiller à ce que les programmes et projets menés à tous les niveaux s'alignent sur le Cadre stratégique révisé. En ce qui concerne le PCT, ils doivent agir en premier lieu au niveau des CPP. Plus précisément: i) en collaboration avec les représentants régionaux, ils recenseront les produits/services auxquels le PCT peut contribuer dans le cadre de l'exécution des projets liés aux objectifs stratégiques, y compris les initiatives régionales; ii) lors du processus de contrôle de la qualité des CPP, ils seront consultés au sujet de la cohérence technique vis-à-vis des plans d'action liés aux objectifs stratégiques, en examinant aussi l'adéquation de l'allocation proposée pour la filière du PCT.

19. Afin d'améliorer le fonctionnement du réseau du PCT, on a revu les rôles, responsabilités et relations des fonctionnaires ayant des attributions dans le cadre du PCT, au Siège et dans les bureaux décentralisés, de façon à optimiser les services de supervision, de gestion et de conseil, en s'appuyant sur l'intégration des fonctions d'assurance qualité, de suivi, d'établissement de rapports et d'appui ayant trait aux projets d'urgence et de développement.

#### *Simplification et harmonisation des procédures*

20. On harmonisera le PCT et les procédures relatives au cycle des projets en tenant compte de l'alignement sur le Cadre stratégique, des mesures d'amélioration du PCT, et des enseignements tirés du processus de décentralisation de la gestion du PCT, de l'amélioration du temps de préparation des projets et de la simplification des procédures. Les directives relatives au cycle des projets ont les objectifs suivants: i) veiller au ciblage stratégique et à la qualité des projets et programmes de la FAO; ii) constituer une référence unique quant au cycle des projets; iii) inclure tous les projets et programmes mis en œuvre par la FAO, quelle que soit la source de financement. Par conséquent, on révisera ces directives relatives et le manuel du PCT afin de mettre à la disposition des utilisateurs une série unique de directives.

21. Les critères qui régissent actuellement le PCT (annexe 2) visent à garantir que chaque intervention financée dans ce cadre aboutisse à un transfert de connaissances techniques de la FAO au profit d'un État Membre. Ces critères sont considérés comme un outil qui détermine les types d'assistance ou d'intervention que le PCT peut financer. Les 10 critères du PCT sont efficaces dans la pratique et utilisables pour tous les types d'assistance. Il convient de les harmoniser avec les autres critères utilisés en matière d'assistance, dans le contexte de la révision du manuel du PCT et de l'alignement sur les procédures du cycle des projets.

*Renforcement des capacités*

22. Afin d'appuyer le plan de mise en œuvre, on réalisera des activités adéquates de renforcement des capacités à tous les niveaux. Ainsi, les initiatives visant à renforcer les capacités des bureaux décentralisés et du Siège se poursuivront. Par ailleurs, le PCT s'inscrit dans une approche intégrée du renforcement des capacités qui englobe, entre autres, le CPP, la mobilisation de ressources et le cycle des projets.

*Indications que les participants à la Réunion conjointe sont invités à donner*

23. Les participants à la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme sont invités à approuver le plan proposé pour la mise en œuvre des mesures d'amélioration du PCT.

### Annexe 1: Amélioration du PCT – Plan et calendrier de mise en œuvre

Actions	Juin-déc. 2013	Janv.-juin 2013	Juin-déc. 2014
<b>Alignement sur le Cadre stratégique révisé</b>			
Le PCT est aligné sur le Cadre stratégique révisé et les CPP, au niveau national, et y contribue; les CPP comprennent, à titre indicatif, une filière d'activités prioritaires du PCT	x	x	x
Des indicateurs de performance du PCT sont mis au point	x		
<b>Mobilisation de ressources et partenariats</b>			
Le PCT contribue à améliorer la mobilisation de ressources et les partenariats	x	x	x
<b>Incidences sur l'Organisation</b>			
Les procédures relatives au PCT et au cycle des projets sont revues et alignées	x	x	
Les nouveaux rôles et responsabilités sont communiqués	x		
Les capacités sont renforcées	x	x	x

## Annexe 2: Critères du PCT

Critère	Aide au développement	Aide d'urgence
Admissibilité des pays	L'assistance technique du PCT est accessible à tous les États Membres de la FAO. Le PCT accorde toutefois une attention particulière aux pays les plus défavorisés, en particulier les pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV), les pays les moins avancés (PMA), les pays en développement sans littoral (PDSL) et les petits États insulaires en développement (PEID). Les pays à revenu élevé et les membres de l'Union européenne ne doivent avoir accès à une assistance technique au titre du PCT que sur la base du recouvrement intégral des coûts.	Quinze pour cent des crédits du PCT sont réservés, à titre indicatif, à des projets d'urgence et de reconstruction des capacités productives, accessibles à tous les Membres de la FAO.
Buts et objectifs	L'appui fourni au titre du PCT doit contribuer directement à une au moins des résultantes de l'Organisation inscrites dans le Cadre stratégique.	L'assistance dans les situations d'urgence et l'aide au redressement rapide au titre du PCT doivent concourir à la quatrième résultante de l'Organisation relevant de l'objectif stratégique 5. Celle-ci vise à faire en sorte que les pays et les partenaires réagissent plus efficacement aux crises et aux situations d'urgence qui appellent des interventions liées à l'alimentation et à l'agriculture.
Priorités nationales ou régionales	L'assistance fournie au titre du PCT doit être gouvernée par les priorités nationales ou régionales, en rapport avec les buts et objectifs définis au critère 2. Elle doit aussi être en harmonie avec les cadres de programmation par pays de la FAO, lorsqu'ils existent, et être issue des processus d'établissement des priorités du PCT au niveau national.	L'aide d'urgence au titre du PCT n'est soumise à aucun processus d'établissement des priorités.
Lacunes ou problèmes critiques	L'assistance fournie au titre du PCT doit être orientée vers une lacune ou un problème technique critique, défini par les bénéficiaires ou les parties prenantes et nécessitant une coopération technique qui peut être fournie dans les délais fixés par le Programme, mais qui ne peut ou ne devrait pas s'appuyer sur d'autres ressources.	L'aide d'urgence au titre du PCT doit être vouée à apporter une réponse très rapide à l'appui d'interventions dans des domaines thématiques où l'avantage comparatif de l'Organisation est avéré.

Critère	Aide au développement	Aide d'urgence
Impact durable	L'assistance fournie au titre du PCT doit aboutir à des produits et réalisations clairement définis, qui auront un impact. Elle doit avoir des effets catalytiques ou multiplicateurs, comme une hausse de la mobilisation de fonds d'investissement. Ces réalisations et impacts doivent être durables. Les demandes ne seront pas acceptées si elles servent à compenser un suivi inefficace de projets antérieurs du PCT.	L'aide d'urgence au titre du PCT doit être orientée vers le rétablissement durable d'activités productives et une coopération technique visant à appuyer des interventions efficaces du gouvernement (ou donateur). L'assistance d'urgence et l'aide à la reconstruction financées par le PCT doivent être orientées vers des interventions qui renforcent la probabilité que les donateurs et/ou les gouvernements affectent des ressources supplémentaires au secours immédiat et à la reconstruction à plus long terme. Toute aide répétitive visant à répondre à des situations d'urgence de type récurrent dans un même pays devra être évitée et réorientée vers des interventions ayant des effets plus durables en matière de prévention et de préparation à ces mêmes situations d'urgence.
Échelle et durée	Les projets du PCT se voient affecter un budget de 500 000 USD au maximum et doivent être achevés dans un délai de 24 mois. Leur durée peut être prolongée à 36 mois si la situation le justifie, l'autorisation étant accordée au cas par cas. Le plafond budgétaire des projets financés par le Fonds du PCT est de 200 000 USD par exercice biennal. Il peut être porté à 300 000 USD, sous réserve de l'accord du Représentant régional chargé de l'allocation des ressources. Les projets concernés doivent être achevés dans un délai de 24 mois mais leur durée peut être prolongée à 36 mois si la situation le justifie, l'autorisation étant accordée au cas par cas.	
Engagement des gouvernements	Dans le cadre des demandes d'assistance au titre du PCT, le ou les gouvernements ou des organisations régionales doivent s'engager formellement à mettre à disposition tous les intrants, le personnel et les arrangements institutionnels nécessaires afin d'assurer le démarrage, l'exécution et le suivi efficaces et rapides de l'assistance sollicitée.	
Renforcement des capacités	Dans la mesure du possible, l'aide au développement fournie au titre du PCT doit contribuer à renforcer les capacités nationales ou régionales afin que les lacunes et problèmes critiques auxquels elle répond ne réapparaissent pas ou puissent être résolus de manière efficace au niveau national ou régional.	L'assistance d'urgence ou l'aide à la reconstruction fournies par le PCT doivent renforcer les capacités du gouvernement, des communautés et des ménages concernés de résister ou de réagir à des chocs futurs de même nature sans avoir recours à une aide extérieure.
Parité hommes-femmes	L'aide au titre du PCT doit intégrer la parité hommes-femmes dans la définition, la conception et l'exécution des projets, conformément au Plan d'action pour la parité hommes-femmes de l'Organisation.	



<b>Critère</b>	<b>Aide au développement</b>	<b>Aide d'urgence</b>
Partenariats et participation	Dans la mesure du possible, l'aide fournie au titre du PCT doit contribuer à la création ou au renforcement de partenariats ou d'alliances, notamment par le biais de cofinancements, et déboucher sur une participation accrue des hommes et des femmes vivant dans la pauvreté et dans l'insécurité alimentaire aux principaux processus décisionnels.	