

**C 2011/3 - Plan à moyen terme 2010-13 (révisé) et
Programme de travail et budget 2012-13**

Note d'information n° 2 – avril 2011

***Complément d'information sur l'objectif fonctionnel X –
Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes***

1. La présente note d'information répond aux demandes, formulées par le Comité du programme et par le Comité financier à leurs sessions du 21 au 25 mars 2011, d'un complément d'information sur le Plan à moyen terme 2010-13 (révisé) et le Programme de travail et budget 2012-13. Les Comités ont estimé que les informations relatives à l'objectif fonctionnel X n'étaient pas claires en comparaison avec les objectifs stratégiques et ont demandé un complément d'information sur les points suivants:¹

- les coûts et les activités proposées dans le cadre de l'objectif fonctionnel X, en particulier le résultat de l'Organisation X04;
- le financement et les domaines mis en avant ou en retrait pour l'objectif fonctionnel X, la présentation devant être la même que celle des objectifs stratégiques.

2. La présente note détaille les informations fournies dans le Programme de travail et budget 2012-13, aux sections I.C *Objectifs fonctionnels* (paragraphe 105 à 112) et IV.B *Cadres axés sur les résultats et allocation des ressources 2012-2013* pour les objectifs fonctionnels.

I. Vue d'ensemble

3. Les objectifs fonctionnels X et Y sont, au sein de la FAO, une composante essentielle de l'environnement porteur indispensable à la réalisation des objectifs stratégiques. Ils permettent l'application d'un cadre fondé sur les résultats aux services essentiels fournis par la FAO, en interne et en collaboration avec des Membres et avec des partenaires extérieurs.

4. L'objectif fonctionnel Y vise une administration efficace et efficiente, et couvre le budget administratif de l'Organisation.

5. Les services couverts par l'objectif fonctionnel X ont pour but l'affinement d'une orientation stratégique, la focalisation sur l'avantage comparatif et sa mise à profit, et la gouvernance et la supervision adéquates de la totalité des opérations de la FAO. L'objectif fonctionnel X compte quatre groupes de services non administratifs, qui reposent sur une coopération entre de nombreuses unités et une collaboration avec des Membres et des partenaires extérieurs, et visent quatre résultats (résultats de l'Organisation).

X01 – Des programmes efficaces répondant aux besoins prioritaires des Membres sont élaborés, financés et suivis et font l'objet de rapports aux niveaux mondial, régional et national. Parmi les activités mises en œuvre pour réaliser cet objectif, on peut citer la définition de priorités, l'application de stratégies axées sur les résultats à toutes les phases du cycle de programmation, la mobilisation de ressources

¹ CL 141/8 paragraphe 7, CL 141/9 paragraphe 35

stratégiques et la mise en place d'accords de travail efficaces entre les différents niveaux de l'Organisation.

X02 - Exécution efficace et cohérente des fonctions essentielles et des services d'appui de la FAO pour l'ensemble des résultats de l'Organisation. Les activités visant la réalisation de cet objectif sont axées sur l'élaboration et l'application d'approches organisationnelles en vue de garantir une mise en œuvre efficace et cohérente des fonctions essentielles de la FAO dans les domaines de l'interdisciplinarité, de la gestion de l'information et des connaissances (dont les statistiques et les systèmes et technologies de l'information), du renforcement des capacités, de l'assistance aux politiques et des avis juridiques, notamment les instruments internationaux.

X03 - Des partenariats et des alliances clés qui s'appuient sur les activités de la FAO et de ses partenaires et les complètent. Parmi les activités mises en œuvre pour réaliser cet objectif, citons l'élaboration et l'application d'approches organisationnelles aux fonctions essentielles de promotion, de sensibilisation et de partenariats, la diffusion de programmes de communication et de sensibilisation à tous les niveaux de l'Organisation, et la participation de la FAO aux mécanismes visant à accroître la cohérence au sein du système des Nations Unies, et notamment entre les organisations ayant leur siège à Rome.

X04 - Direction efficace de l'Organisation grâce à une gouvernance et à un contrôle renforcés. Parmi les activités mises en œuvre pour réaliser cet objectif, citons la direction stratégique de l'Organisation, les fonctions de contrôle (audit et évaluation), l'appui aux organes directeurs et aux organes statutaires et les services juridiques.

II. Ressources et domaines devant être mis en avant ou en retrait – Objectif fonctionnel X

6. Afin d'aider à clarifier les activités menées dans le cadre de l'objectif X, la présente note fournit, pour les quatre résultats organisationnels, les ressources inscrites au budget par Bureau contributeur, les services essentiels devant être fournis, et les domaines mis en avant ou en retrait pour l'exercice 2012-2013, selon le même modèle que pour les objectifs stratégiques.

7. À titre de référence, le tableau ci-dessous (extrait du document C 2011/3, PTB 2012-13, paragraphe 105) résume l'évolution des ressources pour l'objectif X entre le PTB 2010-11 et le PTB proposé pour 2012-2013. De plus amples informations concernant les réaffectations de ressources au sein de l'objectif X sont fournies par la Note d'information n°1.

Objectif fonctionnel X (en milliers d'USD aux taux de 2010-2011)

Objectif stratégique/ fonctionnel et résultat de l'Organisation	PTB 2010-11			Variation				PTB 2012-13		
	Crédits ouverts (montant net)	Extra budgétaire	Total	Crédits ouverts (montant net, sauf Représen- tants de la FAO)	Crédits ouverts (montant net, Représen- tants de la FAO)	Extra budgétaire	Total	Crédits ouverts (montant net)	Extra budgétaire	Total
X01	44 903	9 683	54 586	(2 425)	0	13 352	10 927	42 478	23 035	65 514
X02	90 386	4 236	94 623	(12 518)	0	(1 480)	(13 998)	77 868	2 756	80 624
X03	23 472	1 206	24 678	16 218	0	1 923	18 141	39 690	3 129	42 818
X04	61 919	3 180	65 099	7 180	0	1 586	8 767	69 100	4 767	73 866
Total	220 681	18 305	238 986	8 455	0	15 381	23 836	229 136	33 687	262 822

X01 - Des programmes efficaces répondant aux besoins prioritaires des Membres sont élaborés, financés et suivis et font l'objet de rapports aux niveaux mondial, régional et national

Ouverture nette de crédits pour 2012-2013 par résultat de l'Organisation et par Bureau

Bureau contributeur	(en milliers d'USD)
DDO - Directeur général adjoint (Opérations)	1 400
OSD - Bureau d'appui à la décentralisation	7 596
OSP - Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources	7 743
OED - Bureau de l'évaluation	1 739
OSS - Sécurité et contribution aux mécanismes de coordination interinstitutions	1 880
CIO - Division du Directeur de l'informatique	111
TCD - Bureau du Sous-Directeur général	7 669
TCS - Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes	11 223
RO - Bureaux régionaux	8 673
SO - Bureaux sous-régionaux	6 784
AOS - Recettes de l'Organisation	(12 341)
Total pour le résultat de l'Organisation X01	42 478

8. La mise en œuvre de programmes efficaces répondant aux besoins prioritaires des Membres sera facilitée par:

- une identification structurée, par voie consultative, y compris lors des Conférences régionales, des domaines d'action prioritaires aux niveaux sous-régional et régional;

- des cadres de programmation par pays axés sur les résultats, servant à focaliser les efforts de la FAO sur les besoins nationaux influençant les résultats de l'Organisation et les objectifs stratégiques et alignés sur ceux-ci;
- une assistance aux politiques à tous les niveaux (national, sous-régional, régional et mondial) répondant aux besoins prioritaires des Membres;
- la formulation et la mise en application d'une stratégie de mobilisation des ressources de l'Organisation à l'appui du PMT et du PTB;
- l'allocation de ressources en provenance de toutes les sources de financement, selon les stratégies prioritaires de l'Organisation;
- la planification des opérations, le suivi et la communication de rapports axés sur les résultats et la création des capacités nécessaires pour appliquer ces pratiques;
- un cadre d'assurance qualité à l'échelle de l'Organisation, comprenant le renforcement du suivi et de l'évaluation et un processus d'acquisition des enseignements;
- l'application d'un cadre de gestion des risques de l'Organisation;
- l'établissement de modalités de travail efficaces et efficaces au sein du réseau de la FAO reliant les bureaux de terrain et les unités du Siège;
- la création d'un fonds pour l'innovation destiné à encourager, aider et récompenser les mesures créatives qui augmentent l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes de la FAO.

<i>En avant:</i>	<i>En retrait:</i>
<p><i>Gestion axée sur les résultats</i> Renforcement du rôle et des capacités des équipes stratégiques au niveau régional ou de l'Organisation dans la planification fondée sur les résultats, la mise en œuvre et le suivi, y compris par la gestion des risques, avec l'appui du PAI et en se fondant sur l'expérience et les enseignements tirés de l'exercice 2010-2011. L'enchaînement des activités de programmation et de suivi sera également examiné et perfectionné en fonction de l'expérience acquise.</p> <p><i>Évaluation</i> Suivi des résultats des évaluations et leur utilisation dans la budgétisation et la gestion axée sur les résultats.</p> <p><i>Programmation par pays</i> Mise en place du nouveau processus de programmation par pays (cadres programmatiques nationaux, planification des activités des bureaux de pays), en tenant compte des recommandations de l'évaluation stratégique correspondante et en utilisant les directives de l'Organisation élaborées durant l'exercice 2010-2011.</p>	<p>Conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats, certaines des ressources dédiées au suivi des contributions humaines et financières seront réorientées vers le suivi des résultats.</p> <p>Les outils gérés par différentes unités seront redimensionnés, ce qui facilitera une approche intégrée à la programmation par pays sous la direction de l'Équipe stratégique X01.</p>

<i>En avant:</i>	<i>En retrait:</i>
<p><i>Décentralisation</i> Mise en place pour les bureaux décentralisés de critères d'évaluation et d'un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances, avec l'appui du PAI.</p> <p><i>Mobilisation des ressources</i> Dans le cadre de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources, application aux niveaux régional et national des domaines d'action prioritaires (DAP) et du Mécanisme d'appui au programme multipartenaires (FMM) de la FAO, au moyen de guides pratiques et de programmes de formation appuyés par le PAI.</p> <p><i>Assistance aux politiques</i> Les activités d'assistance aux politiques, qui continueront à appuyer les pays et les organisations régionales de développement économique dans la définition des priorités de développement, seront réexaminées en fonction des résultats de l'Évaluation stratégique des activités de politique de la FAO, qui sont attendus à la fin 2011.</p>	

X02 - Exécution efficace et cohérente des fonctions essentielles et des services d'appui de la FAO pour l'ensemble des résultats de l'Organisation

Ouverture nette de crédits pour 2012-2013 par résultat de l'Organisation et par Bureau

Bureau contributeur	(en milliers d'USD)
DDK - Directeur général adjoint - Connaissances	3 100
OEK - Bureau de l'échange de connaissances, de la recherche et de la vulgarisation	12 636
CIO - Division du Directeur de l'informatique	54 223
LEG - Bureau droit et éthique	1 372
ESS - Division de la statistique	520
ESW - Division de la parité, de l'équité et de l'emploi en milieu rural	156
FIP - Division des politiques et de l'économie de la pêche et de l'aquaculture	202
TCS - Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes	458
LO - Bureaux de liaison	417
RO - Bureaux régionaux	2 225
SO - Bureaux sous-régionaux	3 257
AOS - Recettes de l'Organisation	(697)
Total pour le résultat de l'Organisation X02	77 868

9. La formulation du résultat organisationnel X02 est affinée afin de mieux cibler les fonctions essentielles et les services d'appui apparentés dans l'ensemble des résultats organisationnels. Les activités de plaidoyer et de communication ont été transférées à l'objectif X03 afin de tirer parti plus efficacement des partenariats et alliances clés en 2012-2013.

10. Les activités relatives aux systèmes et techniques d'information, qui sont financées par l'essentiel des ressources de ce résultat organisationnel, seront régies par la Stratégie des technologies de l'information qui doit être mise au point en 2011 et appliquée à partir de 2012. Il sera envisagé de réorganiser ce travail sous forme d'un nouveau résultat organisationnel dans le prochain PMT, afin de mieux quantifier les résultats attendus, les indicateurs et les gains d'efficacité conformément à la Stratégie des technologies de l'information.

11. L'exécution efficace et cohérente des fonctions essentielles et des services d'appui de la FAO pour l'ensemble des résultats de l'Organisation sera facilitée par:

- des instruments pour l'application d'approches interdisciplinaires, notamment le fonds multidisciplinaire;
- l'élaboration et la promotion d'approches propices dans les domaines des systèmes d'information, des infrastructures globales et des technologies de la communication;
- l'élaboration et la promotion d'approches organisationnelles, d'outils, de méthodologies et d'activités de formation du personnel dans les domaines de la gestion des informations et des connaissances, et des statistiques;

- la mise en place d'une stratégie organisationnelle, d'outils, de méthodologies et d'activités de formation du personnel visant à améliorer l'appui de la FAO au renforcement des capacités aux niveaux mondial, régional et national;
- une assistance aux politiques cohérente et bien coordonnée destinée aux pays et aux organisations d'intégration économique régionale;
- des programmes visant à améliorer la coordination et la cohérence des avis juridiques et législatifs;
- des outils de collecte, de mise à jour et de diffusion des informations sur la création, la gouvernance et l'utilisation d'instruments internationaux.

<i>En avant:</i>	<i>En retrait:</i>
<p>L'intégration de fonctions essentielles et de services d'appui, pour l'ensemble des résultats de l'organisation, dans les départements techniques et les bureaux décentralisés, et gouvernance d'entreprise pour institutionnaliser les normes et mesures de qualité requises.</p> <p><i>Fonction essentielle: Collecte et fourniture d'informations, de connaissances et de statistiques;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Application et intégration de la Stratégie de gestion des connaissances de l'Organisation et appui à la mise en œuvre des projets du PAI et au changement de culture au sein de l'Organisation. • Stratégie mondiale pour l'amélioration des statistiques agricoles et rurales, unanimement approuvée par la Commission de statistique des Nations Unies: élaboration, en collaboration avec des partenaires nationaux, d'une stratégie d'exécution visant à améliorer sensiblement les systèmes de statistiques agricoles dans les pays en développement. • Élaboration et déploiement d'un outil de planification des produits d'information destiné à améliorer l'efficacité de la planification et de la mise en œuvre des activités dans l'ensemble des départements techniques, ainsi que d'une politique de l'Organisation sur la propriété intellectuelle. <p><i>Fonction essentielle: Appui technique au transfert de technologies et au renforcement des capacités</i></p>	<p>Les unités techniques de la FAO seront encouragées à trouver un nouvel équilibre entre les ressources utilisées pour la production de connaissances et celles destinées à faciliter l'accès à la connaissance et à l'information, comme recommandé dans le cadre du renouveau de la FAO. Ceci peut signifier d'accorder une priorité moindre au développement de nouveaux services d'informations et de connaissances au sein de la FAO pour se concentrer davantage sur le recensement des compétences disponibles à travers le monde, le développement de réseaux thématiques et l'amélioration des connexions entre les systèmes d'informations et de connaissances déjà en place.</p>

<i>En avant:</i>	<i>En retrait:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités visant à garantir que ce dernier soit suffisamment traité et intégré dans les principaux mécanismes de programmation de la FAO, que les principaux messages relatifs aux méthodes employées dans ce domaine soient communiqués au sein de la FAO et auprès des autres parties intéressées, et que les compétences et les connaissances du personnel et des collaborateurs de la FAO, quel que soit leur lieu d'affectation, répondent aux normes requises. <p><i>Fonction essentielle: Options et avis en matière de politiques et de stratégies</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des services juridiques destinés à fournir une assistance aux bureaux de la FAO, dans le cadre des instruments internationaux inscrits au programme de l'Organisation qui mènent à l'adoption de politiques en matière de sécurité alimentaire et de codes de conduite mondiaux par les États Membres dans le domaine du développement agricole et rural et de la sécurité des ressources naturelles. <p><i>Technologie de l'information</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des outils collaboratifs plus performants, reposant sur une infrastructure technologique et communicationnelle améliorée commune aux bureaux décentralisés et au Siège, avec l'appui du PAI. • La rationalisation et l'amélioration des systèmes, logiciels et matériels d'information, dans le cadre d'une architecture d'appui commune comprenant des archives de données accessibles à l'échelle de l'Organisation, notamment en matière de données statistiques et géospatiales et de gestion de l'information. <p><i>Bureaux régionaux et sous-régionaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'adoption de pratiques et de politiques visant à améliorer la qualité de leurs 	<p>Mise en retrait des licences de logiciels individuelles dans des domaines qui tireraient profit de mécanismes de licences centralisés plus rentables et offrant davantage de modèles sur lesquels s'appuyer.</p>

<i>En avant:</i>	<i>En retrait:</i>
<p>services et l'intégration de fonctions essentielles dans leurs programmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une synchronisation accrue de la programmation de la FAO avec l'établissement de priorités régionales et nationales, en facilitant l'accès à l'information et le partage de connaissances entre tous les acteurs de la communauté du développement agricole, grâce au perfectionnement des infrastructures de TIC de leurs bureaux (avec l'appui du PAI) et à l'application de stratégies de renforcement des capacités fondées sur des approches de pays à l'échelle des Nations Unies. 	

X03 - Des partenariats et des alliances clés qui s'appuient sur les activités de la FAO et de ses partenaires et les complètent

Ouverture nette de crédits pour 2012-2013 par résultat de l'Organisation et par Bureau

Bureau contributeur	(en milliers d'USD)
OCE - Bureau des communications internes et des relations extérieures	23 548
ESA - Division de l'économie du développement agricole	1 011
CIO - Division du Directeur de l'informatique	58
LO - Bureaux de liaison	13 681
RO - Bureaux régionaux	1 747
SO - Bureaux sous-régionaux	1 024
AOS – Recettes de l'Organisation	(1 380)
Total pour le résultat de l'Organisation X03	39 690

12. Les activités de l'Organisation en matière de plaidoyer et de communication ont été transférées depuis X02 afin de tirer parti plus efficacement des partenariats et alliances clés pour renforcer le travail de la FAO relevant des objectifs stratégiques.

13. Activités de la FAO renforcées grâce à:

- des programmes cohérents et efficaces de communication et de sensibilisation, mis en œuvre à tous les niveaux;
- des stratégies et outils visant à appliquer des approches cohérentes dans les domaines de la communication et de la sensibilisation;
- une stratégie de partenariat à l'échelle de l'Organisation et des stratégies spécifiques de partenariat, élaborées et mises en œuvre dans l'Organisation et aux niveaux régional, sous-régional et national;
- des directives pour les partenariats formels et informels, incorporant les leçons tirées de l'expérience;
- une participation aux efforts visant à assurer une meilleure cohérence au sein du système des Nations Unies à tous les niveaux, y compris dans les instances mondiales de prises de décisions de haut niveau, et contribution de la FAO aux instruments de programmation nationale (par exemple, la programmation conjointe et la réalisation conjointe de programmes PNUAD) au sein d'équipes de pays des Nations Unies;
- l'application d'orientations pour la collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome;
- la mobilisation de partenaires issus de la société civile grâce à de nouveaux mécanismes de consultation;
- des directives et outils de gestion pour les partenariats avec le secteur privé;
- une représentation de la FAO dans les réunions externes.

<i>En avant:</i>	<i>En retrait:</i>
Activités de communication, et en particulier de sensibilisation, en coordination plus étroite avec les partenaires clés, afin de sensibiliser la population au problème de l'insécurité	

<i>En avant:</i>	<i>En retrait:</i>
<p>alimentaire et aux questions connexes; développement des nouvelles plateformes de communication à destination d'un public non traditionnel.</p> <p>Avis sur les aspects techniques et normatifs de la communication au sein de l'Organisation, notamment son identité visuelle et la planification des communications.</p> <p>Sensibilisation des fonctionnaires à l'importance des partenariats en tant que moyens d'effectuer et de hiérarchiser leur travail, et d'accroître leur capacité à participer à des partenariats efficaces, avec l'appui du PAI.</p> <p>Mise en œuvre de la stratégie de partenariats avec la société civile.</p> <p>Mise en œuvre de la stratégie de partenariats avec le secteur privé, l'accent étant mis sur l'élaboration et l'application de <i>principes et lignes directrices renouvelés concernant les partenariats avec le secteur privé.</i></p>	<p>Services pratiques de communication.</p>

X04 - Direction efficace de l'Organisation grâce à une gouvernance et à un contrôle renforcés

Ouverture nette de crédits pour 2012-2013 par résultat de l'Organisation et par Bureau

Bureau contributeur	(en milliers d'USD)
ODG - Direction générale	8 286
DDO - Directeur général adjoint - Opérations	4 498
DDK - Directeur général adjoint - Connaissances	2 075
OSD - Bureau d'appui à la décentralisation	400
AUD - Bureau de l'Inspecteur général	9 581
LEG - Bureau droit et éthique	4 932
OED - Bureau de l'évaluation	4 342
OCE - Bureau des communications internes et des relations extérieures	830
CIO - Division du Directeur de l'informatique	142
OSS - Sécurité et contribution aux mécanismes de coordination interinstitutions	220
CSC - Division de la Conférence, du Conseil et du protocole	27 422
RO - Bureaux régionaux	7 471
AOS - Recettes de l'Organisation	(1 099)
Total pour le résultat de l'Organisation X04	69 100

14. La direction efficace de l'Organisation sera assurée grâce à une gouvernance et à un contrôle renforcés, grâce à:

- l'Équipe de direction exécutive;
- une Charte pour le Bureau de l'Inspecteur général et l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan détaillé de vérification fondé sur le risque;
- un système de gestion des plaintes pour identification, examen et/ou enquête dans les meilleurs délais sur toutes les plaintes concernant les fraudes et comportements répréhensibles dans les programmes et opérations de la FAO;
- des avis juridiques émis pour s'assurer que l'Organisation opère conformément à ses dispositions juridiques et aux règles applicables, et dans des limites acceptables de responsabilité juridique;
- une Charte pour le Bureau de l'Évaluation et l'élaboration et l'exécution d'un Plan de travail indicatif à évolution continue pour l'évaluation stratégique et programmatique en 2012-2013;
- un plan détaillé pour la fourniture de services satisfaisants aux réunions des organes directeurs et des organes statutaires et la conduite transparente de leurs travaux;
- la préparation et la mise en œuvre rapide des amendements à apporter aux Textes fondamentaux concernant les Organes directeurs.

<i>En avant:</i>	<i>En retrait:</i>
<p><i>Organes directeurs</i> Assurer plus efficacement les services d'appui des organes directeurs et statutaires de la FAO, y compris les Conférences régionales, et mettre en œuvre leurs décisions de manière réactive et transparente, avec l'appui du PAI.</p> <p>Renforcer les services linguistiques approuvés par le Conseil à sa cent-quarantième session; renforcer les services en langue russe.</p> <p><i>Contrôle</i> Élaborer et mettre en œuvre un plan d'audit et d'inspection basé sur les risques, ciblant les principaux risques pouvant entraver l'exécution des programmes approuvés.</p> <p><i>Éthique</i> Remplir pleinement la fonction Déontologie et le rôle de Médiateur, qui constituent des domaines prioritaires du PAI.</p> <p><i>Services juridiques</i> Assurer les services juridiques à l'appui du cadre et des activités de gouvernance de la FAO.</p> <p><i>Évaluation</i> Fournir à la Direction et au Secrétariat des orientations et des leçons tirées de l'expérience en matière d'obligations redditionnelles au sujet de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des activités de la FAO, avec le soutien du PAI.</p> <p><i>PAI</i> Gestion interne du PAI et de ses communications sur la réforme et le renouveau de la FAO.</p>	<p>Disponibilité des comptes rendus <i>in extenso</i> pour la Conférence et le Conseil dans toutes les langues de la FAO.</p>