

Examen des éléments du projet de Cadre stratégique et du Plan à moyen terme

Objectifs fonctionnels

Résumé

Compte tenu des observations formulées à l'occasion de réunions antérieures du Groupe de travail I, ainsi que lors des toutes dernières sessions du Comité du Programme et du Comité financier (mai 2009), l'énoncé révisé des deux Objectifs fonctionnels identifiés (X et Y) est soumis au Groupe de travail I, pour examen, accompagné d'un exposé plus complet de leur raison d'être.

Généralités

1. À sa réunion du 16 avril 2009, le Groupe de travail I du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a examiné un document intitulé « *Examen des projets de cadres de résultats (objectifs stratégiques et objectifs fonctionnels)* », contenant notamment l'énoncé provisoire des objectifs fonctionnels X (Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes) et Y (Administration efficace et efficiente). L'une des conclusions du Groupe de travail a été que des informations complémentaires devaient être fournies aux Membres pour leur permettre de mieux comprendre la raison d'être des objectifs fonctionnels et de contribuer à leur formulation finale. Par ailleurs, les Membres ont expressément demandé un examen des objectifs relatifs à la parité hommes-femmes et à la représentation géographique dans le cadre de l'objectif fonctionnel Y.
2. La réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier (13 mai 2009) s'est également penchée sur l'énoncé provisoire de ces deux objectifs fonctionnels, notant qu' « *un autre domaine où des améliorations sont attendues est la formulation des objectifs fonctionnels X, Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes, et Y, Administration efficace et efficiente, compte tenu, le cas échéant, des conclusions de l'Examen détaillé* ».
3. Le présent document a pour objet de clarifier l'objet et le champ d'application des objectifs fonctionnels, et d'en présenter un énoncé mis à jour, pour examen par le Groupe de travail I.

Objet et champ d'application des objectifs fonctionnels

4. Les objectifs fonctionnels couvrent essentiellement *la façon dont la FAO travaille* – l'environnement porteur et les moyens d'action – pour obtenir de manière efficace et efficiente *ce que* l'Organisation s'est engagée à fournir à ses Membres, à savoir les principaux résultats de l'Organisation. Les objectifs fonctionnels donnent également corps à l'application d'un cadre axé sur les résultats aux services de gestion et d'administration et aux huit fonctions essentielles indiquées dans le PAI. Il s'agit d'assurer une stratégie à l'échelle de l'Organisation pour l'exécution de ces fonctions et services, tout en fournissant une base pour mesurer les améliorations.

5. Dans la formulation des objectifs fonctionnels, ainsi que des résultats de l'Organisation et des indicateurs qui leur sont associés, la Direction a appliqué les principes directeurs¹ suivants:

- définir des résultats et indicateurs clairs et quantifiables chaque fois que des ressources sont utilisées, en particulier pour les fonctions de soutien et pour celles qui servent à gérer et coordonner des interventions ou des approches fondamentales;
- définir des résultats et indicateurs quantifiables liés à l'application stratégique et cohérente des fonctions essentielles dans l'ensemble de l'Organisation;
- différencier les activités administratives ou occasionnant des frais généraux (objectif fonctionnel Y) des activités de collaboration et de coordination permettant d'instaurer un environnement propice au déploiement efficace des activités de l'Organisation (objectif fonctionnel X);
- consolider et cibler les résultats afin d'intervenir dans les domaines où l'EEI a indiqué que des améliorations s'imposaient.

Objectifs fonctionnels – Vue d'ensemble

6. Conformément à ces principes directeurs, la définition donnée par la Direction des aspects devant être couverts par les objectifs fonctionnels relève de l'exigence fondamentale que toutes les activités de l'Organisation, y compris les fonctions d'appui et d'autres domaines transversaux, s'inscrivent dans un cadre axé sur les résultats. Cette exigence découlait de la nature même des activités entreprises dans le cadre des objectifs stratégiques définis, et de la nécessité d'établir un budget administratif distinct.

7. L'objectif fonctionnel Y prévoit l'établissement d'une *administration efficace et efficiente* à l'appui du déroulement des activités de la FAO. Il énonce les améliorations attendues dans les services fournis à toutes les unités de l'Organisation dans le domaine des finances, des ressources humaines et des services administratifs et infrastructurels. Cela permettra de renforcer le suivi et l'établissement de rapports sur les services administratifs et les coûts connexes, d'assurer une amélioration constante du niveau des services et d'identifier les économies et les gains d'efficacité réalisables. L'objectif fonctionnel Y définira également le budget administratif demandé dans le Plan d'action immédiate, qui pourrait faire l'objet d'un chapitre spécifique dans la nouvelle structure du PTB. La possibilité d'une nouvelle structure par chapitre, ainsi que la résolution connexe concernant les ouvertures de crédit feront l'objet d'un nouvel examen par le Comité financier en juillet 2009.

8. L'objectif fonctionnel X prévoit l'instauration d'une *collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes*, couvrant un éventail de fonctions diverses dans le cadre de quatre résultats de l'Organisation:

(X1) Des programmes apportant une réponse effective aux priorités des Membres sont élaborés et financés, et font l'objet d'un suivi et de l'établissement de rapports au niveau mondial, régional et national, grâce à l'identification de domaines de soutien prioritaires de la part de la FAO et leur traduction en des programmes efficaces à tous les niveaux, en assurant une base de financement solide grâce à une stratégie de mobilisation de ressources prévoyant une augmentation des financements sans affectation et permettant un meilleur ciblage des priorités, à un cadre cohérent de l'Organisation permettant au Siège

¹ Document de la Direction « *Objectifs fonctionnels possibles de la FAO et résultats organisationnels* » examiné par le Groupe de travail I à sa réunion du 28 juillet 2008.

et aux unités décentralisées de travailler comme une seule et même Organisation, à l'intégration des pratiques axées sur les résultats dans l'ensemble de la FAO et à un cadre d'assurance qualité à l'échelle de l'Organisation;

(X2) L'exécution effective et cohérente des fonctions essentielles de la FAO et des services d'appui dans le cadre des résultats de l'Organisation, en encourageant l'application d'approches interdisciplinaires pour l'obtention de résultats, en assurant la mise en œuvre cohérente, dans le cadre des objectifs stratégiques, des fonctions essentielles de la FAO dans les domaines suivants: sensibilisation et communication; informations, connaissances et statistiques; avis techniques, politiques et juridiques; appui au renforcement des capacités; et soutien à l'élaboration d'instruments internationaux. L'objectif X2 est axé sur des stratégies clairement articulées et sur les approches, les outils et les méthodologies connexes pour chacune des fonctions essentielles, par exemple:

- un centre nodal d'assistance aux politiques sera solidement établi pour assurer une assistance cohérente, coordonnée et de grande qualité dans ce domaine;
- l'Organisation diffusera des informations concernant les pratiques optimales en matière de rédaction législative dans le domaine de l'agriculture et de la gestion des ressources naturelles;
- un plan statistique sera élaboré à l'échelle de l'Organisation et la mise en œuvre d'une stratégie de renforcement des capacités statistiques et des directives applicables sera assurée;
- pour garantir une utilisation optimale de ses compétences techniques dans les domaines où elle détient un avantage comparatif, la FAO appliquera une politique d'externalisation de certains types de services consultatifs techniques à des partenaires agréés satisfaisant aux normes techniques de la FAO – au niveau national, sous-régional et régional;

*(X3) Des partenariats et des alliances clés qui orientent et complètent les travaux de la FAO et de ses partenaires dans le cadre d'une stratégie à l'échelle de l'Organisation visant à encourager un recours plus systématique aux partenariats et à en faciliter la sélection, la hiérarchisation, la mise en place et la gestion. La FAO encouragera et renforcera ses partenariats avec le système des Nations Unies, notamment dans le cadre du processus de réforme des Nations Unies et de l'initiative *Unis dans l'action*. L'accent est mis en particulier sur les partenariats avec le FIDA et le PAM. La FAO établira et mettra en œuvre des accords de collaboration avec la société civile, notamment les organisations d'agriculteurs et autres groupements, les centres universitaires et de recherche, ainsi que les organisations régionales et les institutions financières internationales. La FAO établira et mettra également en œuvre des accords de collaboration avec le secteur privé;*

(X4) Une direction efficace de l'Organisation par une meilleure gouvernance et supervision d'ensemble, c'est-à-dire prestation de services efficace aux organes directeurs et statutaires de la FAO et mise en application rapide et transparente de leurs décisions, supervision systématique et rigoureuse des programmes et des opérations de la FAO pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion du risque, de la fonction de contrôle et des processus internes de gouvernance, et promotion d'un climat d'intégrité dans toutes les activités de l'Organisation grâce à l'établissement d'une fonction d'éthique.

9. Dans un souci de cohérence et pour tenir compte des liens entre les domaines d'activité couverts par les objectifs fonctionnels, il a fallu renforcer sensiblement les résultats de l'Organisation présentés à l'origine dans le PAI. Cette opération a nécessairement comporté une augmentation du nombre des indicateurs – en particulier dans le cas de l'objectif fonctionnel X – par rapport à celui des indicateurs applicables aux objectifs stratégiques. Conformément aux observations formulées par le Groupe de travail I et la Réunion conjointe, la Direction a revu l'énoncé de l'objectif fonctionnel X comme suit:

- i) les indicateurs ont été revus et des objectifs ont été ajoutés dans la mesure du possible;
- ii) le nombre des indicateurs a été réduit de vingt-huit (28) à vingt-sept (27) dans la version provisoire actuelle;
- iii) des améliorations ont été apportées aux titres des résultats de l'Organisation et aux principaux outils; et
- iv) l'énoncé des problèmes et des défis a été largement remanié et rapproché des quatre résultats de l'Organisation.

10. Un défi important concernant l'objectif fonctionnel X reste celui d'assurer la cohésion de la formulation axée sur les résultats de divers domaines, notamment la façon dont les fonctions essentielles concernant la sensibilisation et la communication, les informations, connaissances et statistiques, les avis techniques, politiques et juridiques, l'appui au renforcement des capacités et le soutien à l'élaboration d'instruments internationaux, peuvent être adéquatement représentées et mesurées grâce aux principaux outils et aux indicateurs du résultat de l'Organisation X2.

11. Étant donné que l'objectif fonctionnel X pris globalement n'a pas de contrepartie institutionnelle claire, contrairement aux autres objectifs stratégiques et à l'objectif fonctionnel Y, la responsabilité au niveau des résultats de l'Organisation a été officiellement confiée au Sous-Directeur général du Département TC (X1), au Sous-Directeur général du Département KC (X2, X4) et au Sous-Directeur général du Bureau UNC (X3).

Nouvelles étapes du processus de formulation

12. Comme la plus grande partie des activités couvertes par les objectifs fonctionnels sont assurées sous la forme d'un soutien interne aux responsables des objectifs stratégiques, la formulation des objectifs fonctionnels exigera une nouvelle contribution de la part des équipes chargées des objectifs stratégiques – un processus qui vient de commencer pour l'objectif fonctionnel Y. Il faudra ensuite veiller à ce que l'objectif fonctionnel Y donne la priorité qu'il convient à l'amélioration de l'approche adoptée par l'Organisation pour la mise en œuvre des fonctions essentielles de la FAO dans le cadre des divers objectifs stratégiques, et à ce que les équipes chargées de la Stratégie valident cette orientation.

13. Le retour d'information sur l'énoncé de l'objectif fonctionnel Y a été largement positif jusqu'à présent, bien qu'un certain nombre d'améliorations au titre et aux indicateurs du résultat de l'Organisation Y3 aient été proposées sur la base des conclusions de l'examen, par le Comité financier, du document FC 126/12 « *Rapport intérimaire sur l'application de la Stratégie et du Cadre politique pour la gestion des ressources humaines* », pour mieux faire apparaître l'importance de politiques appropriées en matière de ressources humaines.

14. Sur la base du processus illustré ci-dessus et des contributions fournies par les Membres, la Direction continuera à affiner la structure, le contenu et la formulation, le cas échéant, des

objectifs fonctionnels, ainsi que des résultats de l'Organisation, des indicateurs et des principaux outils qui leur sont attachés.

15. La formulation axée sur les résultats des deux objectifs fonctionnels selon la présentation normalisée du PAI figure en annexe.

**OBJECTIF FONCTIONNEL X -
COLLABORATION EFFICACE AVEC LES ÉTATS MEMBRES ET LES
PARTIES PRENANTES**

Problèmes

Pour obtenir des résultats, l'Organisation mise sur un éventail de services, tant internes que délivrés en collaboration avec les Membres et des partenaires extérieurs. Ces services vont souvent bien au-delà de la simple administration, effleurant des éléments directement liés à l'affinement d'une orientation stratégique, à la focalisation sur l'avantage comparatif et sa mise à profit, et à la gouvernance et la supervision adéquates de la totalité des opérations de la FAO. Selon la nouvelle hiérarchie des résultats de la FAO, ces services fournissent l'environnement porteur sans lequel la réalisation effective des résultats de l'Organisation dans le cadre des objectifs stratégiques ne peut être assurée.

Quatre groupes de services ont été identifiés en coopération avec un large éventail d'unités de l'Organisation, et appliqués à tous les niveaux de l'activité de la FAO, pour assurer:

- des programmes apportant une réponse effective aux priorités des Membres, élaborés, financés et faisant l'objet d'un suivi et de l'établissement de rapports au niveau mondial, régional et national
- l'exécution effective et cohérente des fonctions essentielles de la FAO et des services d'appui dans le cadre des résultats de l'Organisation
- des partenariats et des alliances clés qui orientent et complètent les travaux de la FAO et de ses partenaires
- une direction effective de l'Organisation par une meilleure gouvernance et supervision d'ensemble

Ces quatre groupes de services sont définis dans le cadre des résultats de l'Organisation au titre de l'objectif fonctionnel X.

Hypothèses et risques

- Hypothèse: un engagement continu des parties prenantes en ce qui concerne la mission confiée à l'Organisation, allant de pair avec un climat de transparence et de confiance entre les pays membres et le Secrétariat
- Hypothèse: une large gamme d'unités administratives collaborent de manière efficiente et efficace
- Risques: dérivant des résultats de l'Organisation correspondants

Résultat de l'Organisation X1 – Des programmes apportant une réponse effective aux priorités des Membres, élaborés, financés et faisant l'objet d'un suivi et de l'établissement de rapports au niveau mondial, régional et national

Le défi consiste à faire en sorte que la FAO puisse effectivement mettre à profit les ressources disponibles – tant les contributions fixées que les contributions volontaires – pour traiter les problèmes des Membres dans ses domaines de compétence. Pour cela, il faut que les programmes de la FAO reposent sur une identification systématique des priorités des Membres au niveau mondial, régional et national, et sur une analyse attentive des avantages comparatifs de la FAO et de ses capacités vis-à-vis d'autres institutions des Nations Unies et

partenaires du développement. La nouvelle approche axée sur les résultats offre le cadre et les moyens nécessaires pour mieux cibler les interventions de la FAO et améliorer l'apprentissage au sein de l'Organisation, contribuant ainsi à renforcer sa crédibilité auprès des Membres et d'autres parties prenantes.	
Indicateur	Cible (4 ans)
X.1.1 Nombre de demandes d'assistance pour les politiques auxquelles une réponse a été apportée	+ 20 pour cent par rapport au niveau de référence
X.1.2 Nombre de pays où des cadres sur les priorités à moyen terme, axés sur les résultats, ont été adoptés	50 pays
X.1.3 Nombre de régions où des plans d'action prioritaire ont été formulés	Toutes les cinq régions élaborent un plan d'action prioritaire régional, pour examen lors des conférences régionales
X.1.4 Proportion des fonds extrabudgétaires sans affectation mobilisés par rapport au total	+ 20 pour cent de ressources extrabudgétaires mobilisées pour les domaines d'action prioritaire (niveau de référence: 0)
X.1.5 Tendance générale des financements de la FAO par rapport à d'autres institutions spécialisées des Nations Unies	Écart maximal de 5 pour cent par rapport à la tendance des institutions spécialisées ayant obtenu les meilleurs résultats en matière de mobilisation de ressources extrabudgétaires
X.1.6 Pourcentage de bureaux décentralisés couverts par un système de référentiels et d'évaluation des performances	75 pour cent des bureaux décentralisés couverts dans les quatre prochaines années
X.1.7 Proportion d'unités répondant aux normes établies à l'échelle de l'Organisation en matière de suivi des performances et de planification opérationnelle	70 pour cent des unités
X.1.8 Part des projets/programmes financés par les donateurs (y compris le PCT) répondant aux normes de qualité de la FAO, en cours d'exécution et achevés	80 pour cent
<p>Principaux outils</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Assistance aux politiques, à la demande des intéressés, à tous les niveaux (national, sous-régional, régional et mondial); 2. Cadres nationaux de priorité à moyen terme axés sur les résultats servant à focaliser les efforts de la FAO sur les besoins nationaux influençant les résultats organisationnels et les objectifs stratégiques, et alignés sur ceux-ci; 3. Identification structurée, par voie consultative, y compris lors des Conférences régionales, des domaines d'action prioritaire aux niveaux sous-régional et régional; 4. Stratégie de mobilisation des ressources à deux niveaux – mondial et décentralisé – à l'appui des cadres sur les priorités à moyen terme; 5. Allocation de ressources de toute provenance, conformément aux stratégies et aux priorités de l'Organisation; 6. Établissement de modalités de travail efficaces et efficaces pour le réseau des bureaux extérieurs de la FAO et des unités du Siège; 	

7. Mise en œuvre de pratiques de planification des opérations, de suivi et d'établissement de rapports axés sur les résultats et mise en place des effectifs nécessaires;
8. Cadre d'assurance qualité à l'échelle de l'Organisation, y compris renforcement du suivi et de l'évaluation et leçons tirées.

Résultat de l'Organisation X2 – L'exécution effective et cohérente des fonctions essentielles de la FAO et des services d'appui dans le cadre des résultats de l'Organisation

Le défi consiste à faire en sorte que les *connaissances sur l'alimentation et l'agriculture* existant dans le monde soient à la disposition de ceux qui en ont besoin, quand ils en ont besoin et sous une forme leur permettant d'y accéder et de les utiliser. La FAO doit donc renforcer son double rôle, à la fois de fournisseur de connaissances et de promoteur d'un flux de connaissances au sein de la communauté mondiale. Pour cela, l'Organisation doit mettre efficacement à profit ses fonctions essentielles – les principaux moyens d'action donnant corps à son avantage comparatif – dans le cadre des objectifs stratégiques. Cela requiert des approches cohérentes, un apprentissage mutuel et la recherche de l'excellence.

L'Organisation a besoin d'une approche cohérente en matière de *statistiques*, comme le préconise la récente évaluation, et elle devra mettre en œuvre des mesures adéquates pour y parvenir. La *communication* et la *sensibilisation* sont au cœur des fonctions de la FAO en tant qu'Organisation détentrice de savoirs. L'Organisation doit assurer une communication interne et externe, rapide et cohérente, au niveau mondial, régional et national – en jouant un rôle moteur et en ralliant le soutien autour des efforts mondiaux d'éradication de la faim. Cela devrait permettre une meilleure compréhension, de la part des décideurs, de la nécessité de *politiques de développement* favorisant l'agriculture et le secteur rural et réduisant l'insécurité alimentaire et la pauvreté, y compris d'une mobilisation de ressources accrues. Il est également nécessaire de veiller à ce que le rôle et la contribution de la FAO soient reconnus par les décideurs et par ceux qui peuvent les influencer, notamment le grand public.

L'Organisation doit jouer un rôle de catalyseur en partenariat avec les acteurs nationaux et internationaux en fournissant un soutien intégré et de grande qualité en matière de *renforcement des capacités*, étayé par des plans nationaux, régionaux et mondiaux associant des activités normatives, opérationnelles et de rassemblement. Guidée par une stratégie de renforcement des capacités à l'échelle de l'Organisation, la FAO facilitera l'établissement d'une base de capacités durable dans les pays et les régions membres dans le domaine de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural.

La FAO doit faire un usage efficace des connaissances disponibles au sein de l'Organisation et auprès de ses partenaires, pour soutenir les Membres et leurs organisations d'intégration économique régionale (OIER) dans divers domaines: avis en matière de politiques, renforcement des capacités de formulation et mise en œuvre des politiques, renforcement des institutions et leur restructuration, renseignements et information concernant les politiques nationales, suivi des politiques et élaboration du programme de terrain. Assurer une *assistance aux politiques* cohérente, coordonnée et de grande qualité exige une approche à l'échelle de l'Organisation fondée sur des mécanismes appropriés pour une collaboration renforcée entre les départements. Un outil important pour la mise en œuvre des politiques est la *législation* – et l'Organisation a reconnu la nécessité d'améliorer la cohérence, l'uniformité et la rapidité des avis et des services juridiques fournis aux organes directeurs et aux instruments internationaux. Les *activités interdisciplinaires* sont menées dans le cadre d'un réseau de lieux d'affectation (Siège, bureaux régionaux et sous-régionaux, et bureaux de pays et de liaison) et il s'agit d'accorder l'attention voulue à la cohérence de l'action, tout en laissant suffisamment d'autonomie et de marge de manœuvre à tous les niveaux.

Indicateur	Cible (4 ans)
X.2.1 Pourcentage de ressources allouées transversalement par rapport aux cloisonnements organisationnels	À déterminer
X.2.2 Part des projets/programmes pour lesquels la supervision technique d'ensemble a été déléguée à des bureaux décentralisés	30 pour cent
X.2.3 Part de l'appui technique et de l'assurance qualité confiée à des partenaires certifiés	10 pour cent
X.2.4 Pourcentage de produits liés à la gestion de l'information et des connaissances et aux statistiques, avec les systèmes d'information connexes, réalisés conformément à la stratégie de l'Organisation	À déterminer
X.2.5 Pourcentage d'initiatives informatiques mises en œuvre conformément à la stratégie de l'Organisation en matière de technologies de l'information	À déterminer
X.2.6 Fréquentation mensuelle/annuelle du site www.fao.org	À déterminer
X.2.7 Pourcentage de produits concernant le renforcement des capacités réalisés conformément à la stratégie de l'Organisation	À déterminer
X.2.8 Pourcentage de produits concernant l'assistance aux politiques réalisés conformément à l'approche de la FAO	À déterminer
X.2.9 Pourcentage de produits liés à la fourniture d'avis juridiques et d'assistance législative mis en œuvre conformément aux programmes de l'Organisation	À déterminer
<p>Principaux outils</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instruments permettant l'application d'approches interdisciplinaires 2. Soutien technique approprié grâce à une utilisation optimale des ressources internes et externes 3. Mise au point et promotion d'approches cohérentes au niveau de l'Organisation dans les domaines de la gestion de l'information et des connaissances, des statistiques, des systèmes d'information et des technologies 4. Stratégies et outils visant à assurer des approches cohérentes dans les domaines de la communication et de la sensibilisation 5. Programmes de communication et de sensibilisation cohérents et efficaces mis en œuvre à tous les niveaux 6. Stratégie institutionnelle, outils et méthodologies permettant d'améliorer l'appui de la FAO au renforcement des capacités au niveau mondial, régional et national 7. Assistance aux politiques, cohérente et bien coordonnée, assurée aux pays membres et aux organisations d'intégration économique régionale 8. Programmes visant à améliorer la coordination et la cohérence des avis juridiques et législatifs 9. Outils permettant de recueillir, mettre à jour et diffuser des informations sur la création, la gouvernance et l'utilisation d'instruments internationaux 	

Résultat de l'Organisation X3 – Des partenariats et des alliances clés qui orientent et complètent les travaux de la FAO et de ses partenaires	
<p>Le défi consiste à mobiliser les meilleures connaissances et capacités mondiales pour soutenir le rôle de chef de file de la FAO dans la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole. L'Organisation n'est pas le seul réservoir de ces savoirs et une collaboration effective avec les différentes institutions compétentes est nécessaire pour la réalisation d'objectifs communs. La capacité de la FAO à accomplir son mandat peut être renforcée par des partenariats permettant d'en accroître la crédibilité en tant qu'organisation détentrice de savoirs et d'en améliorer l'image dans les tribunes internationales, grâce à une valorisation fondée sur la conjugaison des efforts. Pour répondre aux besoins de ses Membres, la FAO doit savoir où se trouvent les connaissances nécessaires pour une bonne intendance dans le domaine de l'alimentation, de l'agriculture et de la nutrition, et comment y accéder au niveau mondial, régional, national et local. Cela n'est possible qu'au moyen de partenariats stratégiques solides et durables. Les partenariats peuvent également permettre de réaliser des économies de coûts et des économies d'échelle, surtout dans le cadre de l'évolution actuelle de l'aide.</p>	
Indicateur	Cible (4 ans)
X.3.1 Nombre d'outils principaux qui prévoient le recours aux partenariats dans les objectifs stratégiques.	À déterminer
X.3.2 Proportion de programmes et de projets de la FAO (produits à l'échelle des unités) mis en œuvre dans le cadre de partenariats au niveau mondial, régional, sous-régional et national.	À déterminer
X.3.3 Partenariat renforcé avec le système des Nations Unies, y compris intensification de la collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome (PAM et FIDA).	À déterminer
X.3.4 Nombre de parties prenantes non gouvernementales participant à des événements et activités de la FAO à tous les niveaux.	À déterminer
<p>Principaux outils</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stratégie de partenariat à l'échelle de l'Organisation et stratégies spécifiques de partenariat, élaborées et mises en œuvre au sein de la FAO et au niveau régional, sous-régional et national 2. Directives pour les partenariats formels et informels, incorporant les leçons tirées de l'expérience 3. Participation aux efforts visant à assurer une meilleure cohérence au sein du système des Nations Unies à tous les niveaux, y compris dans le cadre des tribunes décisionnelles mondiales de haut niveau, et contribution de la FAO à la formulation du PNUAD au sein d'équipes des Nations Unies, à la programmation conjointe et aux programmes conjoints. 4. Document conjoint intitulé « Orientations relatives à une collaboration entre les institutions dont le Siège est à Rome », et les plans de mise en œuvre connexes. 5. Partenaires, notamment de la société civile et du secteur privé, mobilisés grâce à de nouveaux mécanismes de consultation. 6. Représentation de la FAO lors de réunions extérieures. 	

Résultat de l'Organisation X4 – Une direction efficace de l'Organisation par une meilleure gouvernance et supervision d'ensemble	
<p>Le défi consiste à desservir de façon efficace les organes directeurs et statutaires de la FAO, et à mettre en œuvre leurs décisions avec rapidité et dans la transparence. Un contrôle général doit être exercé sur les programmes et opérations de la FAO afin de l'aider à atteindre ses objectifs en appliquant une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion du risque, de la fonction de contrôle et des processus internes de gouvernance. Pour faire régner un climat d'intégrité dans toutes les activités de l'Organisation, il faut détecter, enquêter et prévenir les fraudes et les comportements répréhensibles, tirer les leçons de l'expérience et modifier les procédures et les politiques de manière à renforcer l'intégrité au sein de la FAO.</p>	
Indicateur	Cible (4 ans)
X.4.1 Pourcentage du budget de l'Organisation (Programme ordinaire et ressources extrabudgétaires) alloué à la fonction d'évaluation	0,8 – 1 pour cent
X.4.2 Pourcentage des recommandations de l'évaluation acceptées et mises en œuvre dans les délais convenus	80 pour cent
X.4.3 Pourcentage des recommandations du Bureau de l'Inspecteur général qui sont acceptées et appliquées par la direction	
X.4.4 Pourcentage de toutes les plaintes/accusations de fraude et comportement répréhensible faisant l'objet d'un examen et/ou d'une enquête dans les délais prescrits	À déterminer
X.4.5 Pourcentage de mesures prises dans les délais prescrits pour donner suite aux décisions de la Conférence et du Conseil	85 pour cent
X.4.6 Pourcentage de documents produits conformément aux règles statutaires	75 pour cent
<p>Principaux outils</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Charte pour la fonction d'évaluation à la FAO 2. Élaboration et mise en œuvre d'un plan détaillé de vérification fondé sur le risque 3. 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 l'Organisation 4. Plan détaillé pour la fourniture de services satisfaisants aux réunions des Organes directeurs et des Organes statutaires et la conduite transparente de leurs travaux 5. Mise en œuvre rapide des amendements à apporter aux Textes fondamentaux en ce qui concerne le rôle des Organes directeurs 	

**OBJECTIF FONCTIONNEL Y -
ADMINISTRATION EFFICACE ET EFFICIENTE**

Problèmes et défis

L'EEI décrit la FAO comme une organisation ayant une bureaucratie lourde et coûteuse caractérisée par des procédures de contrôle des transactions excessives, un nombre élevé de chevauchements et de doubles emplois et un recours limité aux délégations de pouvoir. Il y est noté que la structure administrative de la FAO est excessivement axée sur des processus de contrôle *ex ante* et qu'elle ne met pas l'accent sur la délégation, ce qui a un impact négatif sur l'efficacité et la motivation du personnel. La FAO relèvera les défis qui se posent à elle en faisant preuve de plus de flexibilité et en acceptant de prendre des risques, ce qui suppose qu'elle modifie sa manière de travailler. Il est donc nécessaire d'opérer des changements de fond dans la manière de travailler de l'Organisation. Il faut que les services de gestion et d'administration respectent des critères d'efficacité et de qualité très sévères, tout en s'acquittant des responsabilités fiduciaires. La clarté doit caractériser les filières de responsabilité et l'obligation redditionnelle, en particulier dans un contexte où les ressources, ainsi que les décisions relatives à leur utilisation, sont de plus en plus décentralisées sur les sites mêmes où sont mis en œuvre les projets et les programmes. La FAO, en tant qu'organisation détentrice de savoirs, devrait aussi pouvoir attirer et retenir à son service du personnel hautement qualifié et motivé, en mettant en place un environnement de formation où chacun puisse développer et perfectionner ses compétences professionnelles et ses capacités de gérer les tâches.

Hypothèses et risques

- Les projets relatifs à la réforme des systèmes d'administration et de gestion dans le Plan d'action immédiate disposent de ressources et sont exécutés.
- Le manque de ressources empêcherait la mise en œuvre des activités.
- La capacité de la FAO de mettre en œuvre les changements nécessaires pour répondre à l'EEI et accomplir l'objectif fonctionnel Y nécessiterait un changement de culture de l'Organisation et de ses modalités de travail. La pression excessive pour obtenir des changements immédiats peut compromettre la capacité de l'Organisation à s'adapter.
- Dans un environnement aux ressources limitées, il faudra impérativement définir un ordre de priorité pour les divers processus de réforme et gérer attentivement les interdépendances et les éventuels conflits.
- Les mentalités « cloisonnées », la réticence au changement, l'inertie et les processus fragmentés sont de nature à freiner la capacité d'évoluer.
- La restructuration de l'Organisation entraînera l'intégration de services qui étaient auparavant distincts. Elle impliquera des coûts de transition qu'il faudra réduire le plus possible.
- L'absence de financement de la transition pour couvrir les dépenses liées aux améliorations des services administratifs constituerait un risque majeur.

Résultat de l'Organisation Y1 – Les services d'appui de la FAO sont reconnus comme étant axés sur les clients, efficaces, efficaces et bien gérés	
Indicateur	Cible (4 ans)
Y.1.1 Pourcentage de services internes couverts par un accord sur le niveau de service	40 pour cent
Y.1.2 Pourcentage de services évalués	40 pour cent
Y.1.3 Pourcentage de processus et procédures simplifiés	40 pour cent
Y.1.4 Établissement de rapports officiels sur les contrôles internes	Établissement de rapports officiels sur les contrôles internes
Y.1.5 Amélioration du taux de satisfaction des clients	75 pour cent de satisfaction
Principaux outils <ol style="list-style-type: none"> 1. Suivi efficient et efficace de tous les contrats ayant trait aux services établis avec des fournisseurs/prestataires extérieurs. 2. Suivi efficient et efficace de tous les services internes. 3. Formation du personnel pour appliquer les accords sur le niveau de service, effectuer les enquêtes auprès des clients et réunir des données à évaluer. 4. Communication efficace avec les clients. 5. Disponibilité d'expertise pour aider à collecter des données pour la base de données destinée à l'évaluation. 6. Mécanismes pour gérer les avis des utilisateurs et mettre en pratique les enseignements tirés. 7. Adoption de pratiques optimales et de normes reconnues pour une amélioration permanente des processus. 8. Enquêtes annuelles auprès des clients. 	
Résultat de l'Organisation Y2 – La FAO est reconnue comme un fournisseur d'informations de gestion complètes, précises et pertinentes	
Indicateur	Cible (4 ans)
Y.2.1 FAO entend tous les ans l'opinion sans réserve du Commissaire aux comptes	Opinion sans réserve annuelle du Commissaire aux comptes
Y.2.2 Un pourcentage croissant d'unités organisationnelles de parties prenantes utilise régulièrement les informations extraites du système d'information sur la gestion de l'Organisation	Quatre-vingts pour cent de l'information de gestion administrative demandée par les parties prenantes est mise à disposition au moyen du système d'information sur la gestion de l'Organisation
Y.2.3 Amélioration de la capacité de produire des rapports finaux sur l'information interne à l'aide d'outils d'établissement de rapport classiques	Réduction du nombre de rapports exigeant des modifications <i>ad hoc</i> (dépend de l'établissement de données de référence)

<p>Principaux outils</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Préparation et communication permanentes d'informations pertinentes et en temps utile sur les aspects financiers et les performances à l'intention des gestionnaires, des États Membres et des donateurs. 2. Système d'information sur la gestion de l'Organisation. 3. Procédures de gestion de l'information administrative tenant compte des avis des utilisateurs. 4. Établissement de politiques et procédures financières institutionnelles pertinentes en conformité avec les critères des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). 5. Enregistrement précis, complet et rapide des informations comptables et financières dans les comptes de la FAO. 	
<p>Résultat de l'Organisation Y3 – La FAO est reconnue en tant qu'employeur observant des pratiques optimales de gestion des performances et du personnel, soucieux de la formation continue de son personnel et mettant en valeur la diversité de ses ressources humaines</p>	
Indicateur	Cible (4 ans)
Y.3.1 Pourcentage, en hausse, des gestionnaires ayant suivi une formation de base aux tâches de direction à la FAO (pour cent de l'ensemble des fonctionnaires de grade supérieur à P-5).	50 pour cent
Y.3.2 Amélioration des compétences (pourcentage calculé à partir des notations du Système de gestion des performances (PEMS)).	90 pour cent du personnel participe au PEMS; augmentation de 50% des notes relatives aux compétences
Y.3.3 Augmentation relative de la mobilité du personnel.	Pourcentage de fonctionnaires restant au même niveau ou sur le même poste pendant 8 ans: réduction à 11 pour cent
Y.3.4 Amélioration de la parité hommes-femmes à tous les échelons.	Services généraux 50 pour cent; Cadre organique: 35 pour cent; Direction: 20 pour cent
Y.3.5 Accroissement relatif du nombre de pays équitablement représentés.	70 pour cent
<p>Principaux outils</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programme de formation de base aux tâches de direction de l'ensemble des gestionnaires de la FAO devant être suivi dans un délai de 24 mois suivant la nomination et comprenant des éléments de perfectionnement professionnel, de gestion, d'encadrement et d'accompagnement personnalisé. 2. Système d'évaluation des performances du personnel en lien avec les plans de travail, les compétences et un système de récompenses et de reconnaissance. 3. Stratégie de communication pour le personnel et les gestionnaires. 4. Fonction et système pour suivre et gérer la mobilité du personnel dans tous les départements et bureaux et pour en faire rapport. 5. Politiques en matière de ressources humaines qui contribuent à la mise en œuvre de pratiques optimales de gestion du personnel. 	