

Objectifs fonctionnels possibles de la FAO et résultats organisationnels

1. Cette réflexion sur les *objectifs fonctionnels* possibles de la FAO a été préparée par la direction sur la base d'indications reçues lors de la dernière réunion du Groupe de travail 1 qui s'est tenue les 14 et 15 juillet. Elle vise à assister les Membres dans la poursuite de leur discussion en présentant un aperçu plus complet des résultats organisationnels pour chacun des objectifs fonctionnels, notamment par des exemples d'indicateurs, ainsi qu'une description plus précise des fonctions principales. Il convient de rappeler que les *objectifs fonctionnels*, les *fonctions principales* et les *résultats organisationnels* constituent la panoplie dont dispose la FAO pour contribuer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques.
2. Plusieurs principes fondamentaux, énumérés ci-dessous, ont guidé la direction dans la révision des objectifs fonctionnels, des résultats organisationnels et des indicateurs présentés dans ce document:
 - la nécessité de différencier les activités administratives ou celles qui occasionnent des frais généraux (FO "Y") des autres activités de collaboration et de coordination permettant d'instaurer un environnement favorable au déploiement efficace des activités de l'Organisation (FO "X");
 - la nécessité de 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;
 - la nécessité de définir des résultats et indicateurs quantifiables liés à une application stratégique et cohérente des fonctions principales à l'ensemble de l'Organisation;
 - la nécessité de consolider et de cibler les résultats afin d'intervenir dans les domaines où l'EEI a indiqué que des changements s'imposent.

I. Fonctions principales

3. Pour assurer un soutien à ses membres en vue de la réalisation des objectifs stratégiques, la FAO doit parvenir à un dosage adéquat des fonctions principales de l'Organisation. Celles-ci s'inspirent du mandat et des avantages comparatifs de la FAO et guident le travail de l'Organisation à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Ces fonctions principales, qui sont déterminantes pour le succès de la FAO, sont appliquées dans toute l'Organisation et se retrouvent dans tous les objectifs stratégiques.

Une version révisée des objectifs stratégiques, qui tient compte des commentaires du Groupe de travail 1 à sa réunion des 14 et 15 juillet, est présentée ci-dessous.

FONCTIONS PRINCIPALES

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>a. Ouvrir des perspectives à long terme dans les domaines relevant du mandat de la FAO et jouer un rôle de chef de file dans le suivi et l'évaluation des tendances de la sécurité alimentaire et de l'agriculture, des pêches et des forêts, en appelant l'attention de la communauté internationale sur les facteurs de risques émergents;</p> <p>b. Stimuler la création, la diffusion et l'utilisation d'informations et de connaissances, notamment de statistiques;</p> <p>c. Négocier des instruments internationaux, fixer des normes, adopter des directives volontaires et appuyer la mise en œuvre d'instruments juridiques nationaux, tout en encourageant leur application;</p> <p>d. Formuler des options et des avis en matière de politiques et de stratégie.</p> <p>e. Fournir un appui technique, favoriser le changement et mettre en place une capacité institutionnelle efficace et durable, y compris pour l'adoption de nouvelles technologies.</p> <p>f. Recourir à la sensibilisation et à la communication pour promouvoir une prise de conscience à l'échelle mondiale des mesures requises dans les domaines relevant du mandat de la FAO.</p> <p>g. Faire en sorte que le travail de la FAO repose sur des approches intégrées interdisciplinaires et novatrices.</p> <p>h. Recourir aux partenariats et aux alliances lorsqu'une action commune est nécessaire.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

II. Objectifs fonctionnels

4. Deux objectifs de nature fonctionnelle ont été formulés pour couvrir les activités essentielles liées à la création, au sein de la FAO, d'un environnement favorisant la réalisation efficace des principaux résultats organisationnels. Ces objectifs prévoient l'application d'un cadre des résultats destiné à soutenir des fonctions et domaines critiques touchant aux activités transversales, telles que les approches institutionnelles liées aux fonctions principales, où l'EEI a noté - et la direction admis - qu'il convient d'apporter des améliorations considérables.

5. Les deux objectifs fonctionnels qui ont été identifiés concernent:

- **La collaboration efficace avec les pays membres et les parties prenantes (FO-X)**: cet objectif fonctionnel couvre une série de questions liées à la gouvernance interne (notamment les contrôles internes), les relations avec les donateurs, la garantie d'une présence et d'un programme de terrain efficaces, la collaboration avec les Membres et les autres partenaires à l'échelle mondiale, régionale, sous-régionale et nationale, la promotion d'approches interdisciplinaires visant la réalisation des résultats et la mise en place d'approches stratégiques institutionnelles cohérentes concernant les fonctions principales.
- **Une administration efficace (FO-Y)**: cet objectif fonctionnel porte sur le soutien essentiel fourni à toutes les unités de l'Organisation dans les domaines des finances, des ressources humaines et des services administratifs et infrastructurels et constitue un moyen pour séparer à l'avenir les affectations budgétaires relatives aux activités administratives et aux frais généraux dans les documents de planification.

X. Collaboration efficace avec les États membres et les parties prenantes

Problèmes et défis

La FAO est aussi appelée à opérer dans un environnement complexe qui exige une collaboration efficace avec divers acteurs. Les organes directeurs doivent pouvoir compter sur un appui efficace de la part de l'Organisation qui doit se montrer réactive et transparente dans l'application de leurs décisions. Le rôle de sensibilisation de la FAO, tel qu'incarné dans ses textes fondamentaux, dépend d'une solide culture interne en matière de communications et d'une politique de communication efficace vers l'extérieur. Elle exécute une vaste gamme d'activités, de la dissémination des connaissances techniques à la mise en oeuvre de projets de terrain et d'urgence. L'interdisciplinarité intéresse toute la structure décentralisée (siège, bureaux régionaux et sous-régionaux, bureaux de pays et de liaison), ce qui nécessite un souci particulier de cohérence tout en permettant une autonomie et une capacité d'intervention suffisantes à tous les niveaux. L'Organisation noue des partenariats avec de nombreuses autres entités, en particulier avec d'autres organisations du système des Nations Unies. Il s'ensuit des possibilités nouvelles, mais aussi des défis, liés aux nouvelles modalités du travail en commun, destinées à fournir des services plus efficaces aux pays membres dans le cadre de la coopération des Nations Unies et à partager des services dans le but de réduire les coûts administratifs. De même, des moyens d'action essentiels possédés par la FAO, tels que ses fonctions principales, doivent être appliqués dans le contexte d'une approche stratégique globale centrée sur la cohérence et l'amélioration continue.

Hypothèses et risques

L'engagement soutenu des parties prenantes vis-à-vis de la mission de l'Organisation, couplé à un climat de transparence et de confiance entre les pays membres et le secrétariat; le même degré de confiance et de transparence dans les relations avec les partenaires et les sources de financement des programmes de terrain. Le manque de prévisibilité des contributions extrabudgétaires reste une contrainte à la planification et à la réalisation des résultats.

Résultats organisationnels

X1 – La direction efficace de l'Organisation est exercée grâce au renforcement de la gouvernance au niveau central et régional, avec la participation des Membres, et au contrôle du travail de la FAO.

Exemples d'indicateurs

- *Plans de travail vérifiés sur la base d'évaluations en matière de gestion des risques.*
- *Mise à disposition de documents pour les principaux points à l'ordre du jour, dans les langues requises et en respectant les échéances.*
- *Liaison régulière avec les représentants permanents, notamment le nombre de visites des sites web de ces derniers et nombre de séminaires et de séances d'information.*
- *Couverture linguistique des réunions en ce qui concerne l'interprétation, la traduction et la terminologie.*

X2 – Le travail de l'Organisation, toutes sources de financement confondues, est fondé sur un cadre des résultats, assorti de plans stratégiques et opérationnels qui prennent en compte des dimensions mondiales, régionales, sous-régionales et nationales, et intègrent les leçons acquises. Les ressources sont mobilisées à l'appui des résultats planifiés et des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme.

Exemples d'indicateurs

- *Pourcentage de divisions ayant des plans opérationnels fondés sur les objectifs stratégiques et incorporant les leçons apprises à travers le suivi et l'évaluation.*
- *Pourcentage de ressources extrabudgétaires mobilisées à l'appui des objectifs stratégiques, des domaines sensibles ou des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme*
- *Proportion de personnel formé aux techniques de gestion axée sur les résultats.*
- *Pertinence des processus de planification de programmes pour les bureaux décentralisés (par le biais d'une enquête).*
- *Plans de travail en matière d'évaluation, qui accordent la priorité aux évaluations stratégiques au niveau institutionnel et à la couverture intégrale du programme de terrain.*

X3 – Les possibilités de renforcement de la valeur ajoutée et des synergies à travers les activités et les approches interdisciplinaires sont correctement identifiées, planifiées, dotées de ressources et promues par les directeurs.

Exemples d'indicateurs

- *Pourcentage des ressources des départements allouées et dépensées par les Sous-directeurs généraux pour des activités transversales.*
- *Pourcentage des crédits alloués à ces activités par le Directeur général adjoint et connaissance des activités de portée interdépartementale.*
- *Pourcentage de directeurs recevant une évaluation favorable au titre du Système de gestion des performances sur leur compétence concernant la promotion des activités interdisciplinaires.*

X4 – Une approche ciblée et efficace en matière de sensibilisation et de communication maintient le problème de la faim au premier rang des préoccupations internationales de façon à faire mieux comprendre la nécessité d'investir dans l'agriculture et le secteur rural, et mieux connaître l'avantage comparatif de la FAO.

Exemples d'indicateurs

- *Pourcentage de départements et de régions qui collaborent activement à l'élaboration du Plan institutionnel sur la communication.*
- *Nombre de pays célébrant la Journée mondiale de l'alimentation.*
- *Nombre d'Alliances nationales contre la faim.*
- *Initiatives communes de sensibilisation avec les autres institutions basées à Rome.*
- *Portée et impact de la couverture médiatique des publications phares de la FAO.*

X5 – Des partenariats et des alliances clés sont établis avec les principales parties prenantes aux niveaux national, régional et mondial, notamment par des contributions systématiques et volontariste au niveau institutionnel apportées par la FAO à la cohérence et à la coordination des politiques dans l'ensemble du système des Nations Unies

Exemples d'indicateurs

- *Nombre de partenariats nouveaux ou renouvelés depuis le lancement de la Stratégie intersectorielle de la FAO pour élargir les partenariats, fondées sur les principes directeurs.*
- *Preuves de la collaboration renforcée avec le PAM et le FIDA, basés à Rome, sur des grands défis du développement dans les domaines de la sécurité alimentaire et du développement rural.*
- *Participation renforcée à l'initiative de coopération Sud-Sud, attestée par le nombre d'accords tripartites et par le nombre d'affectations d'experts et de techniciens.*
- *Preuves d'une collaboration accrue avec la société civile, les organisations non gouvernementales et le secteur privé.*
- *Retour d'information concernant la participation active aux principaux mécanismes interinstitutions de coordination des politiques et de prise de décision au sein des Nations Unies.*

X6 – Une présence et des programmes efficaces de la FAO aux niveaux national, sous-régional et régional, qui favorise le renforcement des capacités et réponde aux défis humanitaires et de développement grâce à des cadres de priorités concertés correspondant aux programmes de développement nationaux et aux engagements à l'échelle mondiale des États membres et de leurs organisations régionales et conformes aux approches communes adoptées au sein des Nations Unies.

Exemples d'indicateurs

- *Nombre de pays où les modalités de présence dans le pays (accréditation multiple, "full office", etc.) reflètent les critères approuvés.*
- *Pourcentage de nouveaux cadres nationaux sur les priorités à moyen terme harmonisés avec l'UNDAF et d'autres cadres nationaux des priorités; orientation à donner aux interventions de la FAO (par le biais d'une enquête).*
- *Degré de satisfaction des principales parties prenantes (gouvernements et organisations (sous-) régionales au regard des résultats de la FAO aux niveaux national et (sous-) régional par rapport à des valeurs de référence convenues (par le biais d'une enquête).*
- *Degré de correspondance entre les cadres de priorités et les programmes de coopération de la FAO et les priorités nationales et régionales, le Cadre stratégique de la FAO et les engagements des Membres à l'échelle mondiale.*
- *Part des activités de renforcement des capacités et de développement dans le programme de terrain de la FAO.*
- *Part des projets et programmes assistés par la FAO qui sont intégrés et financés dans le cadre d'UNDAF, de programmes et d'activités assistés par les Nations Unies ainsi que de stratégies d'assistance conjointe (JAS), y compris des programmes d'urgence et de redressement ou autres activités de terrain conjointes du système des Nations Unies.*
- *Niveau des ressources mobilisées et affectées en faveur de cadres de priorités approuvés.*
- *Part des projets et programmes dont les produits et résultats ont été obtenus sans déroger aux termes de l'accord ni dépasser les coûts initialement prévus (sur évaluation approfondie d'un échantillon de projets).*

X7 - Une stratégie de l'Organisation pour la gestion des connaissances et le renforcement des capacités est élaborée et mise en œuvre grâce à des mécanismes interdépartementaux qui tiennent compte des processus à l'échelle du système des Nations Unies afin d'apporter un soutien aux États membres dans leurs efforts de développement.

Exemples d'indicateurs

- *Nombre d'unités de la FAO qui appliquent des approches, des méthodes et des outils de renforcement des capacités et de gestion/échange des connaissances, y compris ceux qui sont associés aux pratiques recommandées pour faire évoluer la culture institutionnelle.*
- *Participation active de la FAO aux mécanismes du système des Nations Unies visant l'élaboration et le suivi d'approches améliorées en matière de renforcement des capacités.*
- *Partenariats établis entre la FAO et d'autres organisations pour renforcer la collaboration et le partage des connaissances.*

X8 - La gouvernance des technologies de l'information (TI) et de la gestion des connaissances est mise en place, avec dans ce domaine des solutions et des services à valeur ajoutée correspondant à l'évolution des besoins de l'Organisation.

Exemples d'indicateurs

- *Des stratégies et des plans de relatifs aux TI à l'appui des objectifs et des plans de travail sont établis et suivis avec succès dans le cadre du mécanisme de gouvernance des TI.*
- *Nombre de nouvelles directives de WAICENT publiées.*
- *Nombre et pourcentage de sites web conformes aux directives sur la gestion des connaissances institutionnelles.*
- *Satisfaction des clients au regard de l'efficacité des solutions TI et de leur adéquation aux besoins de l'Organisation.*
- *Pourcentage des accords de niveau de service concernant les TI qui remplissent le niveau de service prévu.*

Y. Administration efficaceProblèmes et défis

Dans toute institution, les services administratifs et de gestion doivent répondre aux critères d'efficacité et de qualité les plus sévères. 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. Par sa nature d'institution spécialisée du système des Nations Unies, l'Organisation devrait aussi pouvoir attirer et retenir du personnel hautement qualifié et motivé.

Les résultats de l'examen détaillé en cours devraient entraîner des modifications importantes de la structure et des systèmes institutionnels d'appui à la gestion.

Hypothèses et risques

Les risques sont les suivants: absence d'un financement pour supporter les coûts pendant la phase d'amélioration des services administratifs; pression excessive pour obtenir des changements immédiats, pouvant compromettre la capacité de l'Organisation à s'adapter; résistance au changement due à l'attitude rigide de certains responsables et à l'immobilisme bureaucratique.

Résultats organisationnels

Y1 - L'enregistrement des informations financières dans les comptes de la FAO est précis et à jour, et des approches axées sur la clientèle devraient permettre de trouver des solutions à tout nouveau problème lié aux politiques et aux procédures comptables.

Exemples d'indicateurs

- *Les états financiers officiels de l'Organisation sont certifiés par le commissaire aux comptes sans réserve.*
- *Des stratégies sont en place pour augmenter le taux de pays membres payant leur contribution en un versement unique.*
- *Des stratégies sont en place afin que les États membres financent intégralement les obligations à long terme de l'Organisation.*
- *Réaliser intégralement d'ici 2011 le passage aux IPSAS pour les rapports financiers officiels de l'Organisation.*

Y2 - Les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines créent un environnement favorable pour attirer et retenir des fonctionnaires qualifiés, promouvoir l'apprentissage et le perfectionnement individuel, gérer le rendement et encourager un comportement éthique.

Exemples d'indicateurs

- *Proportion de fonctionnaires conformes au cycle d'examen du Système de gestion des performances (PEMS), c'est-à-dire les objectifs, les indicateurs de résultats et les besoins de formation ont été discutés par le superviseur et le personnel et l'examen de fin d'année a été effectué (y compris rétroaction à plusieurs évaluateurs)*
- *Proportion de directeurs participant au programme de direction et montrant des capacités de gestion et d'encadrement améliorées, à soumettre à l'examen du PEMS.*
- *Pour les postes du cadre organique et des catégories supérieures, le délai s'écoulant entre l'annonce de l'avis de vacance de poste et la décision de sélection, et en particulier le délai nécessaire pour l'examen des candidatures.*
- *Proportion des membres du personnel qui sont soumis à la mobilité et contribution effective de cette politique à l'augmentation de l'adaptabilité du personnel et à l'amélioration des possibilités de carrière.*
- *Nombre de pays équitablement représentés selon le critère de la répartition géographique.*
- *Proportion du personnel féminin aux postes du cadre organique.*

Y3 - Les services d'appui administratif et de gestion nécessaires au fonctionnement efficace de l'Organisation sont fournis aux utilisateurs conformément à des accords sur le niveau de service qui misent sur la qualité et la réceptivité.

Exemples d'indicateurs

- *Proportion de services couverts par les accords sur le niveau de service.*
- *Satisfaction des clients au regard de la promptitude et de la précision des transactions traitées par le Centre de services communs (CSC).*

- *Rapport entre le nombre de fonctionnaires du CSC et le nombre total d'employés desservis.*
- *Satisfaction des clients au regard des services fournis de gestion des installations et de l'infrastructure (y compris, propreté, entretien et confort général).*
- *Rapidité de réponse aux demandes d'achat.*