



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

منظمة  
الأمم المتحدة  
للزراعة والأغذية

## RÉUNION CONJOINTE

**Réunion conjointe du Comité du Programme (cent vingtième session) et du  
Comité financier (cent soixante-quatrième session)**

**Rome, 7 novembre 2016**

**Évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation –  
plan de travail**

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

**Mme Maria Helena Semedo**  
**Directrice générale adjointe et Coordinatrice chargée des ressources naturelles (DDN)**  
**Tél.: +39 06570-52060**

*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).*



mr970

## A. Introduction

1. Le Conseil, à sa cent cinquante-troisième session en décembre «a invité instamment Secrétariat de la FAO à procéder à une évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation, à la fois au Siège et dans les bureaux décentralisés, en vue de sa présentation à la Conférence en 2017». Les participants à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier ont reçu une mise à jour du processus en mai 2016. Les participants à la Réunion conjointe et au Conseil «ont noté que l'évaluation des capacités techniques de la FAO était une tâche complexe, notamment en termes de définitions, s'agissant des questions de localisation et dans le cadre du mandat et des objectifs de l'Organisation». <sup>1</sup>
2. Comme l'a annoncé le Directeur général à la cent cinquante-quatrième session du Conseil en juin 2016, ce document présente un plan de travail pour l'évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation menée par le Secrétariat, notamment la portée, la méthode, le type d'indicateurs et le calendrier.
3. Le Comité est invité à prendre note du plan de travail.

## B. Portée de l'évaluation

4. Comme l'a demandé le Conseil, l'évaluation indépendante est menée par le Secrétariat de la FAO. L'équipe d'évaluation analysera l'évolution des capacités techniques de l'Organisation au cours de la période 2012-2016, définies comme étant «les capacités de l'Organisation à mobiliser les connaissances, les compétences et le savoir-faire qui sont nécessaires pour réaliser ses objectifs stratégiques et répondre aux besoins et aux priorités de ses Membres».
5. L'évaluation prend en compte la disponibilité, la qualité et la localisation géographique et institutionnelle du personnel et des ressources humaines hors personnel, toutes sources de financement confondues, ainsi que les produits et services fournis, dans le contexte dans lequel l'Organisation mène ses activités, à savoir son mandat et son orientation stratégique, les fonctions essentielles, la structure et les ressources disponibles.
6. Le Secrétariat a élaboré une méthode d'évaluation qui a bénéficié des avis fournis par un groupe d'éminents experts externes, à la demande du Directeur général<sup>2</sup>. Les données et les informations ont été recueillies entre juillet et octobre 2016. Une équipe de trois experts indépendants externes a été engagée pour préparer l'analyse et interpréter les résultats d'ici à la fin de 2016.

## C. Méthode

7. La méthode comprend le contexte dans lequel la FAO opère, les domaines d'activité et les fonctions essentielles de l'Organisation, les sources d'information utiles pour l'évaluation ainsi que les indicateurs types utilisés pour mesurer les capacités techniques.

### *Contexte*

8. L'évaluation tient compte des tendances auxquelles est confrontée l'Organisation en ce qui concerne les flux financiers et les priorités. Ces tendances ont eu une incidence sur la performance de l'Organisation et l'allocation stratégique des ressources.
9. De 2002 à 2016, le budget ordinaire (financé par des contributions mises en recouvrement) approuvé par la FAO a diminué de 20 pour cent en termes réels. Il est resté au même niveau, en terme nominal, depuis 2012. La contraction a eu un effet sur les ressources humaines, puisque le nombre de postes inscrits au budget est passé de 3 492 à 2 945, une baisse de 15,7 pour cent entièrement imputable à la suppression de 558 postes des services généraux.
10. Plus précisément, de 2002 à 2011, le nombre de postes budgétisés de fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur a diminué de 2,3 pour cent (34 postes) pour atteindre un total de 1 434 postes, tandis que le nombre de postes des services généraux a enregistré une baisse beaucoup

<sup>1</sup> CL 153/REP, paragraphe 7m, CL 154/4, paragraphe 6, CL 154/REP, paragraphe 13.

<sup>2</sup>Groupe d'experts extérieurs pour la mise en œuvre : Alain de Janvry, Ismahane Elouafi, Shenggen Fan, Gustavo Gordillo, Marion Guillou, Mulu Ketsela, Martin Piñero.

plus marquée de 19,2 pour cent (389 postes) durant cette période. À partir de 2012, la direction de la FAO a pris des mesures pour enrayer le recul du nombre de fonctionnaires du cadre organique. De 2012 à 2016, le nombre de fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur imputés au budget a augmenté de 3,1 pour cent (45 postes) pour atteindre 1 479 postes en 2016, une hausse qui s'explique en partie par une réduction supplémentaire de 10,3 pour cent (169) des postes des services généraux. En outre, dans la catégorie des fonctionnaires du cadre organique, 63 postes administratifs ont été convertis en postes techniques grâce à des mesures de rationalisation et d'efficacité administratives.

11. Les dépenses de personnel représentent une part importante et croissante du budget ordinaire de la FAO. Dans une période de baisse budgétaire de 2002 à 2016, la part des dépenses de personnel dans le budget ordinaire est passée de 71 à 74 pour cent, réduisant ainsi les ressources opérationnelles disponibles. Cet effet a été partiellement compensé par l'augmentation des contributions volontaires pour le programme de terrain, qui sont passées de 49 pour cent du total des ressources disponibles pour l'Organisation en 2002-2003 à 61 pour cent du total des ressources pour l'exercice biennal 2016-2017.

12. Au cours de 2012-2013, un processus interne d'établissement des priorités a été mis en place. En juin 2013, la Conférence de la FAO a approuvé le Cadre stratégique révisé, qui était le résultat d'un processus de réflexion lancé en 2012 pour guider l'examen des orientations stratégiques de l'Organisation. Le Cadre stratégique révisé présente les objectifs mondiaux affinés de la FAO, les cinq nouveaux objectifs stratégiques, ainsi qu'un sixième objectif sur la qualité technique et les connaissances, ainsi que quatre objectifs fonctionnels instaurant un environnement porteur, comme indiqué à la *Figure 1*. Les résultats concrets sont mesurés au moyen des cibles et indicateurs établis dans un Plan à moyen terme 2014-2017 sur quatre ans. La nouvelle direction a tenu compte des domaines devenus récemment prioritaires tels que la nutrition, le changement climatique, la coopération Sud-Sud et les partenariats, et a donc dû procéder à des ajustements de la structure organisationnelle et de la répartition du personnel et des ressources.

13. Conformément au processus de planification des programmes établi, l'examen quadriennal du Cadre stratégique et l'élaboration d'un nouveau Plan à moyen terme 2018-2021 auront lieu en 2016-2017<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>CL 155/3, Cadre stratégique révisé et ébauche du Plan à moyen terme 2018-2021.

**Figure 1: Cadre stratégique de la FAO****Vision de la FAO**

Un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie de tous, en particulier des plus pauvres, d'une façon durable sur les plans économique, social et environnemental.

**Les trois objectifs mondiaux des États Membres:**

- éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition et bâtir progressivement un monde offrant à tous la possibilité de disposer à tout moment d'une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins et préférences alimentaires et de mener ainsi une vie saine et active;
- éliminer la pauvreté et favoriser le progrès social et économique pour tous en augmentant la production alimentaire, en favorisant le développement rural et en promouvant des moyens d'existence durables;
- gérer et utiliser de manière durable les ressources naturelles, y compris la terre, l'eau, l'air, le climat et les ressources génétiques, pour le bien des générations présentes et futures.

**Objectifs stratégiques**

- 1) Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition
- 2) Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches
- 3) Réduire la pauvreté rurale
- 4) Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces
- 5) Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise

**Objectif supplémentaire**

Qualité, connaissances et services techniques

**Thèmes transversaux**

- Parité hommes-femmes
- Gouvernance
- Nutrition
- Changement climatique

**Fonctions essentielles**

- 1) Apporter un appui aux pays dans l'élaboration et la mise en œuvre d'instruments normatifs, tels qu'accords internationaux, codes de conduite et normes techniques
- 2) Rassembler, analyser et contrôler les données et l'information dans les domaines relevant du mandat de la FAO et en améliorer l'accès
- 3) Favoriser, promouvoir et faciliter le dialogue sur les politiques aux niveaux mondial et régional et au niveau des pays
- 4) Apporter conseils et appui en vue du renforcement des capacités au niveau des pays et à l'échelon régional pour l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques, des investissements et des programmes fondés sur des données factuelles
- 5) Donner des avis et fournir un appui concernant les activités qui permettent de rassembler et de diffuser les connaissances, les technologies et les bonnes pratiques relevant du mandat de la FAO et d'en améliorer l'assimilation
- 6) Faciliter la création de partenariats entre les gouvernements, les partenaires de développement, la société civile et le secteur privé, en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition, de l'agriculture et du développement rural
- 7) Mener des actions de sensibilisation et de communication aux niveaux national, régional et mondial dans les domaines relevant du mandat de la FAO

**Objectifs fonctionnels**

- Activités de diffusion
- Technologies de l'information
- Gouvernance, contrôle et direction de la FAO
- Administration efficiente et efficace

### *Fonctions essentielles et domaines de travail*

14. La FAO mobilise les capacités (connaissances, aptitudes et compétences) nécessaires pour obtenir des résultats (réaliser ses objectifs stratégiques et répondre aux besoins et priorités de ses pays membres) grâce aux moyens d'action qu'elle a arrêtés. Le Cadre stratégique définit un ensemble de *sept fonctions essentielles* (figure 1) qui sont les principaux moyens d'action que la FAO devra mettre en œuvre pour obtenir des résultats: instruments normatifs, données et information, dialogue sur les politiques, renforcement des capacités, connaissances et technologies, partenariats, et sensibilisation et communication. Ces fonctions contribuent aux activités techniques de l'Organisation ou facilitent leur exécution.

15. La méthode prend en considération trois catégories de capacités fonctionnelles nécessaires pour obtenir des résultats; il s'agit des ressources humaines employées, qui sont des postes budgétisés et non budgétisés, des consultants et d'autres personnes recrutées au titre d'un accord de service personnel.

16. Les *capacités techniques essentielles*, qui sont incluses dans l'évaluation, englobent toutes les catégories de ressources humaines engagées pour fournir des produits de haute qualité et des services qui contribuent directement aux objectifs stratégiques et à l'Objectif 6 au moyen des fonctions essentielles. Ces capacités sont fournies par tous les départements et divisions qui rendent compte au Directeur général adjoint (ressources naturelles), le Département du développement économique et social, le Département de la coopération technique et de la gestion du programme, tous les bureaux régionaux, bureaux sous-régionaux, bureaux de pays et bureaux de liaison, le Service droit et développement, ainsi qu'une partie du Bureau de la communication et de la Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités.

17. Les *capacités techniques d'appui*, qui sont incluses dans l'évaluation, comprennent toutes les catégories de ressources humaines engagées pour fournir des services de haute qualité qui contribuent indirectement aux objectifs stratégiques et à l'Objectif 6 au moyen des fonctions essentielles. Les capacités techniques d'appui sont fournies par des unités de niveau supérieur (Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, Bureau de l'évaluation, Bureau de l'Inspecteur général, et une partie du Bureau de la communication et du Bureau juridique et de l'éthique), et par des divisions qui relèvent du Directeur général adjoint, Opérations, (Division de la Conférence, du Conseil et du protocole, Division de l'informatique, Bureau d'appui aux bureaux décentralisés, une partie de la Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités).

18. Les *capacités administratives*, qui ne sont pas incluses dans l'évaluation, comprennent tous les fonctionnaires de la catégorie des services généraux, ainsi que les fonctionnaires du cadre organique qui fournissent des services en matière d'administration, de finances, de gestion des ressources humaines et de sécurité au Département des services internes et au Bureau des ressources humaines.

19. Une représentation de ces trois catégories de capacités fonctionnelles figure à l'Annexe 1: *Organigramme 2016*.

### **D. Type d'indicateurs**

20. Deux types d'indicateurs de capacités techniques seront élaborés: ressources humaines, et produits et services.

### *Ressources humaines*

21. Tous les fonctionnaires seront classés par domaine de travail principal, type d'emploi, et localisation institutionnelle et géographique. Des informations quantitatives et qualitatives disponibles seront utilisées pour élaborer un ensemble de sept indicateurs qui mesurent les capacités techniques des ressources humaines et qui seront employés dans l'évaluation.

**Figure 2: Indicateurs des capacités techniques – Ressources humaines**

**Indicateur**

Nombre de fonctionnaires titulaires de postes budgétisés et non budgétisés par type de financement (ordinaire et extrabudgétaire)

Nombre de consultants hors personnel, d'experts invités, de détachements, de personnes recrutées au titre d'un accord de service personnel, par type de financement (ordinaire et extrabudgétaire)

Tranche d'âge (personnel et hors personnel)

Domaine de compétences (personnel et hors personnel), sur la base de l'intitulé du poste

Éducation – diplôme le plus élevé – du personnel recruté entre 2012 et 2016, ainsi que du personnel actuel

Expérience - nombre d'années d'expérience professionnelle (personnel)

Localisation géographique du personnel

### *Produits et services*

22. Les ressources humaines et d'autres ressources de l'Organisation sont utilisées pour fournir des produits et services liés aux fonctions essentielles qui contribuent aux objectifs stratégiques et à l'Objectif 6. Un ensemble de 19 indicateurs a été élaboré pour mesurer la fourniture de produits et de services techniques qui contribuent aux produits définis dans le cadre de résultats, tel qu'indiqué dans le Rapport sur l'exécution du Programme 2014-2015<sup>4</sup>.

**Figure 3: Indicateurs des capacités techniques – produits et services (regroupés par fonction essentielle)**

<p><b>Instruments normatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accords internationaux</li> <li>- codes de conduite convenus</li> <li>- directives volontaires convenues et diffusées</li> <li>- normes techniques mises en place</li> </ul>
<p><b>Connaissances, données et informations produites</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- publications de l'Organisation parues</li> <li>- systèmes statistiques créés et mis à jour</li> <li>- systèmes de gestion des connaissances</li> </ul>
<p><b>Dialogue sur les politiques et renforcement des capacités aux niveaux national, régional et mondial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missions techniques effectuées</li> <li>- Ateliers/conférences/colloques techniques organisés</li> <li>- Réseaux/plateformes techniques externes pris en charge</li> </ul>
<p><b>Connaissances, technologies et bonnes pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'analyse élaborés et diffusés</li> </ul>
<p><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'accords (lettres d'accord, protocoles d'accord, etc.) signés et assortis d'un plan de travail (accord relatif à un projet, mémorandum d'accord, accord général et autre accord de coopération (notamment lettres d'accord))</li> <li>- Nombre de fonctionnaires du cadre organique détachés auprès de l'Organisation</li> <li>- Nombre d'activités de formation organisées et nombre de participants</li> </ul>
<p><b>Coopération Sud-Sud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de pays bénéficiaires de la coopération Sud-Sud</li> <li>- Nombre d'accords signés associés à un plan de travail</li> <li>- Nombre de cadres détachés par le donateur et qui peuvent être considérés comme complétant les capacités techniques de la FAO</li> <li>- Nombre de fonctionnaires ayant suivi une formation dans le cadre des accords de coopération Sud-Sud</li> </ul>
<p><b>Sensibilisation et communication aux niveaux national, régional et mondial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits de communication</li> </ul>

<sup>4</sup> C 2017/-8

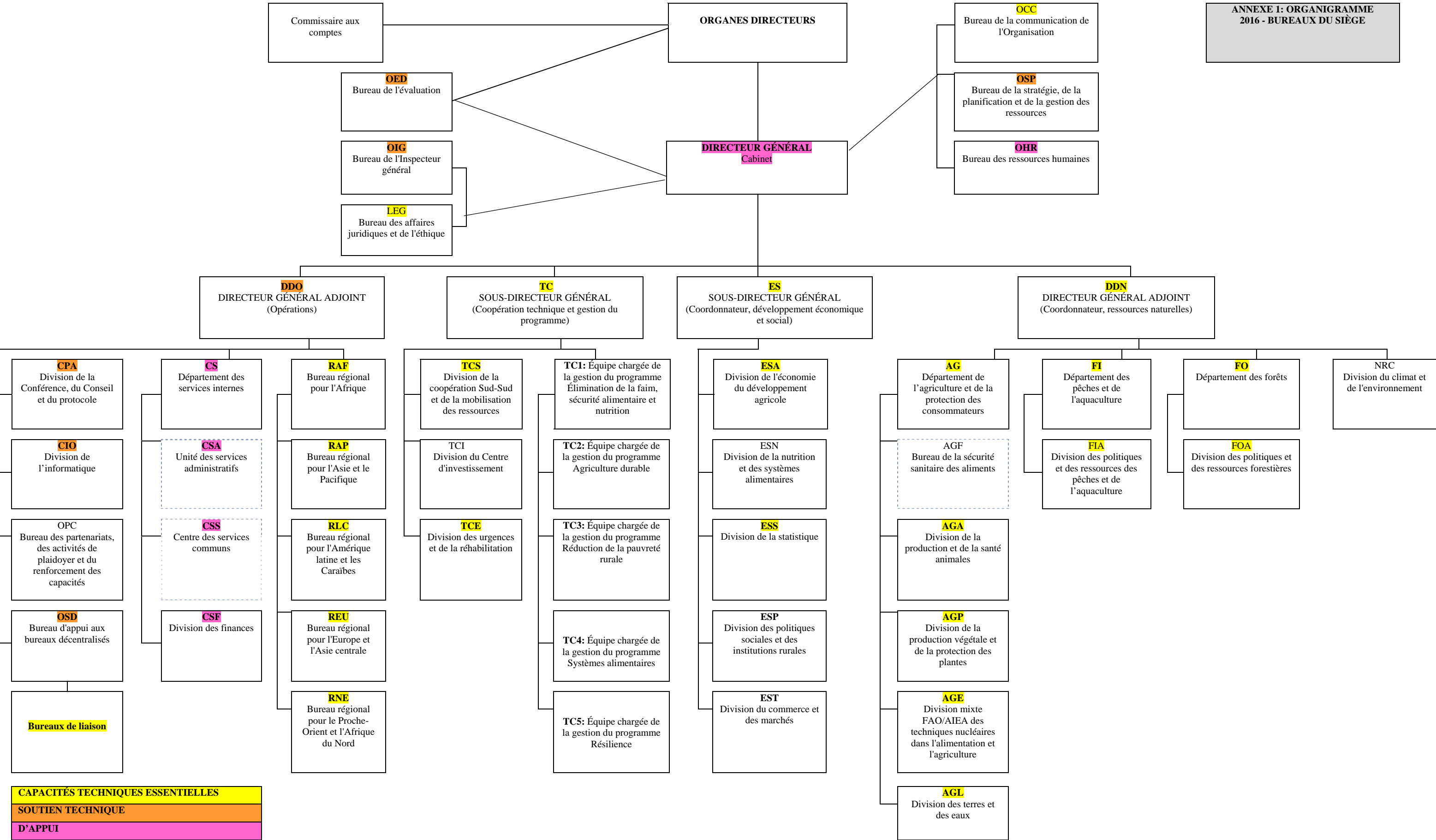
### E. Calendrier

23. L'évaluation est actuellement réalisée par le Secrétariat selon le calendrier suivant. Les quatre premières étapes sont terminées, la cinquième étape est en cours et le présent document marque la sixième étape.

<b>Calendrier</b>	<b>Étape</b>
Juillet-août 2016	1. Élaboration de la méthode
Septembre 2016	2. Consultation avec le groupe d'experts extérieurs sur la méthode
Septembre 2016	3. Sélection et recrutement de consultants indépendants
Août-octobre 2016	4. Collecte de données et d'informations
Octobre-décembre 2016	5. Analyse des informations par des consultants indépendants
Novembre 2016	6. Présentation du plan de travail à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier
Janvier-février 2017	7. Réunion d'information du Secrétariat destinée aux membres
Mars 2017	8. Présentation de l'évaluation à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier
Avril 2017	9. Présentation de l'évaluation au Conseil
Juin 2017	10. Présentation de l'évaluation à la Conférence



ANNEXE 1: ORGANIGRAMME 2016 - BUREAUX DU SIÈGE



CAPACITÉS TECHNIQUES ESSENTIELLES
SOUTIEN TECHNIQUE
D'APPUI

**ANNEXE 1. ORGANIGRAMME 2016 -  
BUREAU DÉCENTRALISÉ**

