

Aide-mémoire du Président

Réunion du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI)

Mercredi 23 février 2011

Luc Guyau, Président

1. L'ordre du jour de la réunion, arrêté précédemment par le Bureau du CoC-IEE, a été adopté. Le projet de résolution de la Conférence sur le Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO y a été inscrit, au titre du point 5 (voir Annexe I).

Calendrier des réunions du CoC-IEE en 2011

2. Le CoC-IEE a approuvé le calendrier de ses réunions de 2011, tel que précédemment arrêté par le Bureau. Ce calendrier figure en Annexe 2.

Progrès enregistrés dans la mise en œuvre du PAI

3. Les Membres ont accueilli avec satisfaction le rapport d'étape sur la mise en œuvre du PAI présenté par la Direction¹ et se sont félicités que les dimensions quantitative et qualitative de la mise en œuvre globale du PAI y soient présentées de façon plus équilibrée.

4. Les Membres ont pris note avec intérêt de l'évolution du programme de changement de la FAO en fonction du phénomène de la « courbe en J ». Ils ont également examiné l'approche adoptée pour la gestion des risques associés au PAI et exprimé leur appréciation du compte rendu qui a été fait de ces risques et des mesures prises pour les atténuer, tant à l'échelon des programmes qu'à celui des projets. Ils attendent avec intérêt de prendre connaissance, lors de leurs réunions à venir, des mesures prises par la Direction face aux risques en question.

5. Les Membres ont pris note de l'action menée par la Direction au titre du programme de communication interne et de mobilisation du personnel, notamment l'enquête auprès du personnel et les activités de valorisation des ressources humaines.

6. Le chef de projet responsable du changement de culture a fait savoir que son équipe se concentrerait en 2011 sur quatre axes de travail importants, à savoir: i) l'appui aux équipes chargées du changement au plan local; ii) la formation des gestionnaires; iii) l'appui aux projets exécutés dans le cadre du PAI et l'établissement de liens entre eux; iv) la mise au point d'un outil adapté pour le suivi et l'évaluation des diverses incidences du changement de culture au sein de l'Organisation.

7. Le chef de projet responsable de la réforme de l'administration a fait savoir que l'Équipe chargée des achats communs des trois organisations du système des Nations Unies ayant leur siège à Rome avait arrêté 18 appels d'offres communs, portant principalement sur des biens et des services destinés à leurs sièges respectifs. À l'origine, l'examen détaillé avait conclu que le montant estimatif des économies réalisées grâce à ce mode de fonctionnement représenterait entre 3 et 5 % de la valeur totale des contrats, mais l'expérience acquise à ce jour montre que ce pourcentage se situe selon les cas entre 1 et 30 %. Grâce à l'excellente collaboration entre les institutions dont le siège est à Rome dans les domaines des achats communs, on observe maintenant un engagement renouvelé en faveur d'un renforcement de la collaboration dans d'autres domaines et les trois institutions proposent d'axer leurs efforts sur les voyages en tant que prochain domaine de collaboration renforcé en examinant conjointement les possibilités de gains d'efficacité supplémentaires.

¹ CONSULTABLE (EN ANGLAIS SEULEMENT) À L'ADRESSE SUIVANTE:
[HTTP://TYPO3.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/IEE/CoC_IEE_IPA_REP_E.PDF](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE_IPA_REP_E.PDF).

8. La Direction a également apporté des éclaircissements à propos des questions soulevées par les Membres quant à divers volets du PAI – ressources humaines (nature volontaire de l’adhésion aux directives relatives à la rotation du personnel); réforme des technologies de l’information et du Conseil d’administration; arrangements internes visant à faciliter la mise en œuvre du PAI.

9. Les Membres ont examiné l’information communiquée au sujet des sommes dépensées en 2010 au titre du PAI, notant que leur montant s’était élevé à 19,06 millions d’USD, et ils ont constaté qu’il était prévu de dépenser 23,62 millions d’USD au titre des activités qui seraient menées dans le cadre du programme en 2011. La Direction a confirmé que la totalité du financement lié au PAI en 2010-2011 serait intégralement et exclusivement utilisée pour des activités entreprises dans le cadre du PAI, et que les fonds éventuellement non utilisés seraient reportés sur l’exercice 2012-2013.

10. Les Membres ont accueilli avec satisfaction le rapport sur les dépenses par projet inclus dans la présentation et ont demandé que ce type d’information soit fourni dans les futurs rapports établis à l’intention du CoC-EEI. En outre, ils ont noté les prévisions de dépenses pour le programme d’exécution du PAI en 2012-2013 (montant estimatif: 39,50 millions d’USD), ainsi que les informations relatives aux activités de fond qu’il est prévu de mener pendant cette période dans le cadre du PAI. Ils ont aussi noté que le montant estimatif des crédits nécessaires pour 2012-2013 serait présenté dans le Programme de travail et budget (PTB) 2012-2013 et examiné dans le détail par le Comité financier en mars 2011.

11. La Direction a également présenté les progrès accomplis au titre de la gestion des risques à l’échelle de l’Organisation et au titre des partenariats, qui ont fait l’objet de deux documents distincts². Les Membres ont pris acte des initiatives prises en 2010 en matière de gestion des risques et noté qu’il était prévu d’institutionnaliser en 2011 les principes et les outils de gestion des risques dans l’ensemble de l’Organisation. S’agissant des partenariats, les Membres ont constaté les progrès réalisés quant à l’élaboration des stratégies rendues nécessaires par le PAI, mais ils ont demandé plus de détails au sujet de la mise en œuvre des partenariats conclus entre la FAO et d’autres organisations du système des Nations Unies, des organisations de la société civile et le secteur privé.

12. Les Membres ont demandé que les futurs rapports contiennent un résumé d’une page des progrès accomplis depuis le rapport précédent, ainsi que de tous enseignements tirés de la mise en œuvre du PAI susceptibles d’être utiles aux titres du Plan à moyen terme pour 2010-2013 et du PTB pour 2012-2013.

Examen de la vision d’ensemble de la structure et du fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés

13. Les Membres ont examiné le document établi par la Direction sur la structure et le fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés à moyen et long termes³, qui présente une vision et une stratégie d’ensemble pour un fonctionnement efficace et rationnel de l’ensemble du réseau. Y sont prises en compte l’action menée dans le cadre du PAI en matière de décentralisation et les vues exprimées par les participants aux cinq conférences régionales tenues en 2010. Le document en question contient également une stratégie et une série de propositions en vue de la mise au point d’une conception d’ensemble de la structure, des effectifs, des opérations et du financement.

² *PROGRESS ON PARTNERSHIPS* (http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE_23Feb_Progress_report_PARTNERSHIPS.PDF); *PROGRESS ON ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* (http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE_23FEB_PROGRESS_REPORT_ERM.PDF).

³ DOCUMENT PRINCIPAL CONSULTABLE (EN ANGLAIS SEULEMENT) À L’ADRESSE SUIVANTE: HTTP://TYPO3.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/IEE/VISION_COICIEE_FEB23_E.PDF; ON TROUVERA DES INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DANS LES ANNEXES (HTTP://TYPO3.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/IEE/VISION_ANNEXES_COICIEE_FEB23_E.PDF).

14. Dans leur majorité, les Membres ont accueilli avec satisfaction ce document, dont ils ont considéré qu'il constituait une bonne base pour poursuivre le dialogue en quête d'autres améliorations. Ils ont pris acte des avancées enregistrées à divers égards en matière de décentralisation, comme indiqué dans les rapports des conférences régionales. Ils sont convenus que la FAO devait fonctionner de manière homogène et que les bureaux décentralisés devaient en faire partie intégrante et agir en harmonie les uns avec les autres. Les initiatives de décentralisation doivent donc aller de pair avec la volonté déterminée d'éviter toute fragmentation de la structure de l'Organisation.

15. Les questions suivantes, intéressant le réseau de bureaux décentralisés, ont fait l'objet d'un débat approfondi:

- a) *Financement*: Les Membres ont souligné l'importance du réalisme budgétaire et d'une utilisation rationnelle des ressources disponibles, mais aussi d'une mobilisation accrue des ressources financières et humaines locales et régionales;
- b) *Structure*: Les Membres ont souligné que, si le Siège devait continuer à centraliser les connaissances au profit des bureaux décentralisés, il n'en restait pas moins que les structures décentralisées devaient s'adapter aux situations et aux exigences locales et qu'un équilibre devait s'instaurer entre bureaux régionaux et sous-régionaux, de sorte qu'ils répondent au mieux aux besoins spécifiques des pays. À cet égard, il a également été rappelé que certaines conférences régionales avaient attiré l'attention sur des problèmes tels que le caractère inapproprié des accréditations multiples et du programme de fonctionnaires techniques détachés;
- c) *Opérations*: Des suggestions d'amélioration de l'utilisation des partenariats et de la flexibilité dans les structures décentralisées ont été faites, comme par exemple le renforcement de la coopération avec d'autres entités du système des Nations Unies au plan national. Il a été jugé important d'unifier la direction des activités de développement et des opérations d'urgence, afin d'établir des liens entre ces deux types d'intervention, à condition que des compétences et des systèmes appropriés soient en place. Les Membres ont également estimé qu'il était important de disposer de politiques et de procédures claires pour maintenir la cohésion à l'échelle de l'Organisation, notant que la délégation des pouvoirs en matière d'achat et des responsabilités en matière de ressources humaines ne devait pas avoir pour effet d'affaiblir l'efficacité du contrôle interne;
- d) *Effectifs*: Les Membres ont appelé de leurs vœux des méthodes de gestion des effectifs plus novatrices, recommandant, entre autres, une mobilité et une rotation accrues, ainsi que le développement du programme d'administrateurs auxiliaires et de la coopération Sud-Sud. Ils ont également souligné la nécessité de développer le cadre de compétences et de procéder au recrutement sur la base du mérite.

16. Les prochaines étapes en matière de décentralisation consisteront principalement à améliorer la coordination afin d'éviter la fragmentation des efforts; mettre la dernière touche à la définition du système de référencement; achever les travaux liés aux politiques du personnel, en particulier sur le cadre de compétences; trouver des moyens novateurs de renforcer les ressources destinées au réseau de bureaux décentralisés. Il faut aussi réfléchir à l'instauration de bureaux communs avec le PAM et le FIDA.

17. Il a été noté que le document sur la vision d'ensemble serait examiné plus avant lors de la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme en mars 2011, puis par le Conseil en avril 2011. Les éléments d'information complémentaires demandés par le CoC-EEI au sujet de la délégation de pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines, de gestion financière et d'achats devront être communiqués lors de la prochaine Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme.

Examen de l'avant-projet de rapport du CoC-EEI sur le PAI à l'intention de la Conférence

18. Les Membres ont examiné l'avant-projet de rapport du CoC-EEI sur le PAI à l'intention de la Conférence de la FAO de 2011 (Annexe 3)⁴. Ils ont trouvé cet avant-projet satisfaisant et lui ont accordé une approbation de principe, sous réserve des ajustements qui pourraient s'avérer nécessaires pendant l'établissement de la version définitive du rapport. À cet égard, il a été noté que les questions du changement de culture et de la communication avec le personnel, par nature intersectorielles, devraient être traitées dans la section consacrée à la « mise en œuvre globale du PAI ».

19. Il a été observé que le rapport devait être concis et que, conformément à la nouvelle présentation des documents de réunion, un encadré sur la page de couverture devait présenter un résumé du rapport et faire mention de la décision attendue de la Conférence.

Projet de Résolution de la Conférence sur le PAI

20. Le CoC-EEI était saisi d'un *Projet de Résolution relative au Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO* établi par le Secrétariat⁵. D'une manière générale, les Membres ont été satisfaits de la présentation et du contenu du projet de résolution, dont le texte figure en Annexe 4. Il a été suggéré d'apporter une correction d'édition au paragraphe 3 du dispositif.

⁴ ÉGALEMENT CONSULTABLE À L'ADRESSE SUIVANTE:
http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoCIEE_Feb2011_Indicative_outline_Report_E.pdf.

⁵ ÉGALEMENT CONSULTABLE À L'ADRESSE SUIVANTE:
http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/Note_on_draft_IPA_Resolution_e.pdf.

Ordre du jour

1. Calendrier des réunions du CoC-EEI en 2011
2. Examen de l'état d'avancement de la mise en œuvre du PAI
3. Examen de la vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés
4. Examen de l'avant-projet de rapport du CoC-EEI sur le PAI à l'intention de la Conférence
5. Questions diverses: projet de résolution de la Conférence sur le PAI

Calendrier des réunions du CoC-EEI en 2011

Date	Réunions
23 février	<ul style="list-style-type: none"> • Calendrier des réunions du CoC-EEI en 2011 • Examen de l'état d'avancement de la mise en œuvre du PAI, notamment des points suivants: <ul style="list-style-type: none"> - Évaluation des risques du PAI - Communication avec le personnel - Partenariats - Gestion des risques dans l'Organisation • Examen de la conception de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés • Examen de l'avant-projet de rapport du CoC-EEI sur le PAI à l'intention de la Conférence • Questions diverses
30 mars	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de l'état d'avancement de la mise en œuvre du PAI, notamment des points suivants: <ul style="list-style-type: none"> - Initiatives concernant les ressources humaines (Programme des jeunes cadres, politique de mobilité du personnel, Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS)) - Mobilisation de ressources - Besoins en ressources pour la mise en œuvre du PAI en 2012-13 - Comité de la déontologie • Examen final de la conception de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés • Examen du projet de résolution sur le PAI • Examen du projet de rapport du CoC-EEI sur le PAI à l'intention de la Conférence • Questions diverses
21 avril	<ul style="list-style-type: none"> • Examen final de l'état d'avancement de la mise en œuvre du PAI et formulation d'orientations à ce sujet • Examen final du projet de résolution sur le PAI et approbation de la résolution • Examen final du projet de rapport du CoC-EEI sur le PAI à l'intention de la Conférence et adoption du rapport • Questions diverses

Aperçu indicatif du Rapport du CoC-EEI à la Conférence de 2011

Avant-propos du Président

Message du Directeur général

I. Introduction

L'introduction rappellera le mandat du CoC-EEI, tel qu'énoncé dans la Résolution 4/2009 de la Conférence, en soulignant l'objectif premier, c'est-à-dire le suivi du PAI, sans préjudice des fonctions statutaires du Conseil et des comités. Elle attirera aussi l'attention sur le rôle complémentaire du Groupe de travail dans le domaine des réformes de la gouvernance en ce qui concerne les mesures destinées à accroître l'efficacité des organes directeurs, y compris leur représentation, en se référant le cas échéant à son rapport soumis à la Conférence.

Des informations seront fournies sur les modalités de travail, notamment sur les relations entre le CoC-EEI, le Conseil et les Comités, et un examen des travaux des Conférences régionales, ainsi que les mesures de gestion interne destinées à appuyer la mise en œuvre du PAI, avec des détails supplémentaires à l'Annexe 2.

En menant à bien son rôle de surveillance en continu, le CoC-EEI a examiné les composantes clés de la mise en œuvre du PAI et un certain nombre d'activités sous-jacentes ont été étudiées plus en profondeur par d'autres organes directeurs. La section suivante présentera, de manière concise, les faits saillants advenus dans le processus de changement durant la période considérée.

II. Domaines prioritaires dans le processus de changement

Ce sera la principale section du rapport, avec un aperçu des délibérations sur les questions traitées par le CoC-EEI au cours des réunions tenues en 2010 et 2011, à la lumière des débats pertinents qui ont eu lieu au sein des organes directeurs compétents (le texte sera progressivement peaufiné jusqu'à la session de la Conférence). Après une introduction, la section sera articulée autour de six domaines thématiques du PAI, correspondants aux domaines mis en exergue dans la section « La voie à suivre » du rapport CoC-EEI de 2009 soumis à la Conférence⁶, avec des titres et contenus provisoires comme indiqué ci-dessous (articulation modifiable jusqu'au moment de la rédaction effective).

Mise en œuvre globale du PAI

- Cette sous-section introductive décrira les principales caractéristiques de la mise en œuvre du PAI dans son ensemble, y compris les aspects relatifs au financement et abordera d'importantes questions intersectorielles non traitées dans d'autres rubriques thématiques, par exemple, la gestion des risques du PAI et la question des interdépendances. Elle fera ensuite référence au rapport de synthèse sur la mise en œuvre du PAI établi par la Direction et traitant des réalisations au titre de tous les projets, à joindre comme Annexe 3.

Gestion axée sur les résultats

- Établissement des priorités des travaux techniques de l'Organisation
- Mobilisation des ressources
- Partenariats, par exemple: Stratégie en matière de partenariats, Équipe conjointe FAO/FIDA/PAM chargée des achats, Équipe spéciale conjointe pour Haïti, interventions d'urgence conjointes.

Unité d'action de l'Organisation

⁶ C 2009/7.

- Conception relative à la structure et au fonctionnement des bureaux décentralisés
- Structure du Siège, y compris l'étude de la Direction générale
- Délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés, par exemple: achats, PCT, lettres d'accord.

Ressources humaines

- Politiques et initiatives en matière de ressources humaines, notamment : Cadre stratégique pour les ressources humaines, Comité des ressources humaines, Plan d'action stratégique concernant la parité hommes-femmes, Initiatives de recrutement, Système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS), Formation professionnelle, Cadre de compétences, Politique de mobilité du personnel, Programme des jeunes cadres, Système d'information sur la gestion des ressources humaines.

Changement de culture et communication avec le personnel

- Activités liées au changement de culture, par ex. milieu de travail intégrateur, planification participative du travail, équipes locales chargées du changement, programme de formation à la gestion du changement, enquête sur le renouveau, suivi de la mise en œuvre de la vision interne
- Communication avec le personnel, par exemple, enquête auprès du personnel, communication avec le personnel et plan de mobilisation du personnel

Amélioration des systèmes administratifs et de gestion

- Révision du Manuel de la FAO
- Modernisation des systèmes informatiques
- Initiatives liées aux achats
- Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et remplacement du système de comptabilité de terrain
- Gestion des risques de l'Organisation.

Gouvernance et contrôle efficaces

- Charte du Bureau de l'évaluation
- Comité de l'éthique
- Programmes de travail pluriannuels des organes directeurs
- Règlement intérieur des organes directeurs
- Modalités relatives aux communications adressées par les candidats à la Direction générale.

III. La voie à suivre

Cette section comprendra les recommandations du CoC-EEI concernant les prochaines étapes du processus de renouveau, y compris tous les domaines des principales activités du PAI. Elle portera également sur les aspects budgétaires liés au PAI pour l'exercice 2012-13 et au-delà. Il pourrait être nécessaire de proposer des dispositifs pour suivre la mise en œuvre du PAI en 2012-2013, en assurant également une plus forte intégration avec le processus d'élaboration du PTB et les arrangements convenus en matière de gouvernance.

Annexes

- Annexe 1 – Résolution 4/2009 de la Conférence concernant le PAI
- Annexe 2 – Dispositifs organisationnels pour le CoC-EEI en 2010-11 (Membres du Bureau, calendrier des réunions)
- Annexe 3 – Rapport de la direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-11.

PROJET DE RÉSOLUTION __/2011

Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO

LA CONFÉRENCE:

Sachant qu'il est impératif que les Membres et la Direction de la FAO continuent à œuvrer de concert pour donner à l'Organisation les moyens de s'acquitter de son mandat, dont la portée générale lui est propre, à l'heure où la communauté mondiale est appelée à relever de grands défis;

Rappelant sa Résolution 1/2008 par laquelle elle approuvait le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, et sa Résolution 4/2009 établissant des dispositifs pour le contrôle de la mise en œuvre du renouveau de la FAO pendant l'exercice 2010-11;

Ayant examiné le rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) sur les activités menées à bien, pendant l'exercice en cours, dans le cadre du Plan d'action immédiate (PAI);

Notant avec satisfaction les progrès substantiels accomplis, pendant cette même période, dans la mise en œuvre d'un ensemble complexe d'actions couvrant l'éventail complet des domaines thématiques du PAI;

Reconnaissant que ces progrès avaient surtout été rendus possibles par l'engagement sans réserve des Membres, la ferme détermination de la Direction et l'appui constant du personnel s'agissant du processus de réforme devant déboucher sur le renouveau de la FAO;

Reconnaissant aussi qu'un facteur déterminant de la bonne mise en œuvre du PAI avait été le financement du programme de réforme, les Membres y ayant consacré les ressources voulues dans le Programme de travail et budget 2010-11;

Sachant que la poursuite du processus de réforme et le maintien des nouvelles méthodes de travail inhérentes à la mise en œuvre du PAI doivent s'inscrire dans le dispositif de gestion et de gouvernance de l'Organisation, et qu'il convient d'intégrer le PAI dans le Programme de travail et budget 2012-13:

1. **Souscrit** au rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO tel qu'il figure à l'Annexe --- [au rapport de la Conférence].
2. **Décide** que le Conseil, à ses sessions ordinaires, suivra l'avancement de la mise en œuvre du PAI à l'aide des rapports qu'il recevra de la Direction. Dans ce contexte, le Président indépendant du Conseil continuera de jouer activement un rôle de facilitateur.
3. **Décide** que, dans l'exercice de cette fonction de contrôle de la mise en œuvre du PAI, le Conseil bénéficiera de contributions du Comité financier, du Comité du Programme et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques, ainsi que, s'il y a lieu, des conférences régionales et des comités techniques, dans leurs domaines de compétence respectifs.
4. **Décide** qu'un rapport de situation complet sur la mise en œuvre du PAI sera présenté à la Conférence de la FAO, par l'intermédiaire du Conseil, à sa trente-huitième session en 2013.

(Adoptée le _____ 2011)