

Introduction

1. À la réunion de février 2011 du CoC-EEI, les membres ont accueilli avec satisfaction le rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du PAI présenté par la direction et se sont félicités que les dimensions quantitative et qualitative y soient exposées de façon plus équilibrée. Ils ont souhaité que les futurs rapports comprennent un résumé des progrès enregistrés depuis le rapport précédent.
2. Sur la question des partenariats, tout en notant le chemin parcouru dans l'élaboration des stratégies que préconisait le PAI, les Membres ont demandé un supplément d'information sur la mise en œuvre des partenariats établis par la FAO avec d'autres organismes du système des Nations Unies, des organisations de la société civile et le secteur privé.
3. Le présent rapport répond à ces demandes du CoC-EEI. Il se compose des deux sections suivantes:

Section I – État d'avancement: informations actualisées sur l'exécution du PAI en relation avec a) les ressources humaines, b) la mobilisation des ressources, c) le Comité de l'éthique, d) l'enquête auprès du personnel. En réponse aux demandes formulées par les membres à la réunion de février 2011 du CoC-EEI, des renseignements supplémentaires sur les partenariats ont été fournis à l'annexe 1.

Section II – Besoins en ressources et programme du PAI en 2012-13: point sur l'évolution, depuis la réunion du CoC-EEI qui s'est tenue en février 2011, des ressources nécessaires pour la période 2012-13 et description du programme du PAI pour cette même période, tel qu'il a été établi dans le Programme de travail et budget (PTB) 2012-13.

Section I – État d'avancement

a) Ressources humaines

i) Programme des jeunes cadres

4. Le Programme des jeunes cadres a été approuvé en mai 2010, et la Division de la gestion des ressources humaines a reçu, en provenance de divers bureaux et divisions, 81 manifestations d'intérêt pour l'accueil d'un administrateur auxiliaire. Suite à d'autres consultations avec tous les sous-directeurs généraux concernés, y compris au niveau régional, et aux indications émanant de la haute direction, qui recommande de donner priorité aux bureaux décentralisés, en particulier au niveau des pays, 18 manifestations d'intérêt ont été retenues: une pour chaque département technique au Siège; trois pour chacune des régions Afrique, Asie, et Amérique latine et Caraïbes; et deux pour chacune des régions Europe et Proche-Orient.
5. L'appel à candidatures lancé en juillet 2010 a donné lieu à plus de 3 000 réponses. Des entretiens ont été organisés pour la majorité des postes et six candidats ont déjà été approuvés par le Comité de sélection du personnel du cadre organique. Le processus de recrutement a enregistré des retards imprévus dans deux des bureaux régionaux (Bureau régional pour l'Afrique et Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes), mais des mesures sont actuellement prises pour y remédier. La Division de la gestion des ressources humaines prévoit de réunir tous les nouveaux administrateurs auxiliaires au Siège le 1^{er} mai 2011 pour un programme d'accueil.
6. Il est proposé de porter à 25 le nombre d'administrateurs auxiliaires de la première cohorte, ce qui permettra à l'Organisation d'aligner le nombre de ces postes en 2011 sur celui prévu pour le prochain exercice biennal.

ii) Mobilité

7. Des directives provisoires ont été publiées en décembre 2010 pour la mise en œuvre du programme de mobilité volontaire au sein de la FAO. Au total, 27 membres du personnel se sont déclarés intéressés par ce programme et ont été inscrits sur la liste de mobilité. Le registre de mobilité compte actuellement 57 postes. À ce jour, 10 membres du personnel ont été sélectionnés dans ce cadre en vue d'une nouvelle affectation géographique et une personne a pris de nouvelles fonctions dans un autre service du Siège.
8. Les directives actuelles n'ont permis que des progrès modestes au regard de l'objectif du PAI qui visait d'inclure 100 affectations dans le programme de mobilité géographique en 2010-11. Une équipe spéciale a été créée pour appuyer la mise en œuvre de ces directives et doit rédiger pour le Comité des ressources humaines un rapport qui servira de base à l'élaboration d'un programme de mobilité plus efficace, en consultation avec les organes de représentation du personnel.

iii) Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS)

9. Le cycle 2010 du PEMS s'est achevé en février 2011, et la FAO entreprend actuellement une analyse à grande échelle pour tirer les enseignements du lancement de ce système et évaluer ses retombées à ce jour. Le processus d'analyse vise à recueillir l'avis des membres du personnel sur le PEMS, ses atouts et ses faiblesses, ainsi que sur les mesures qui pourraient contribuer à son amélioration. En liaison avec l'analyse en cours du cycle 2010, le cycle 2011 du PEMS a débuté, avec la phase de planification.
10. Un nouveau programme de formation sera lancé en 2011 afin de continuer à faire évoluer les comportements des membres du personnel et des superviseurs et à développer leurs compétences en termes de performance. L'analyse permettra également de déterminer les formations dont le personnel et les superviseurs ont besoin pour participer plus efficacement au système d'évaluation de la performance.
11. La mise en œuvre du système d'évaluation de la performance axée sur les résultats sera complétée à l'aide d'un cadre de récompenses et de reconnaissance, établi sur la base des recommandations attendues de l'examen que mène actuellement la Commission de la fonction publique internationale sur cette question. Une fois le cadre de compétences de l'Organisation élaboré et approuvé, les compétences correspondantes seront intégrées dans le PEMS amélioré.

b) Mobilisation des ressources

12. Le 1^{er} mars 2011, les membres de la FAO et d'autres sources potentielles de financements volontaires et de partenariats étaient invités à participer à une réunion informelle organisée sur le thème *Ensemble, atteignons les objectifs*. Le but était de faciliter les échanges d'informations afin de promouvoir un meilleur alignement des contributions sur les besoins de financement de la FAO, démarche qui formerait la base des partenariats à l'avenir. La réunion a permis de familiariser davantage les bailleurs de fonds potentiels avec les domaines d'action prioritaires (DAP) et de présenter des perspectives de soutien du programme de terrain et de nouveaux outils de coopération, en utilisant les enseignements tirés de l'expérience pour affiner le concept de domaine d'action prioritaire. À l'avenir, le secrétariat s'efforcera d'élargir la participation au-delà des fonctionnaires gouvernementaux pour inclure des représentants des partenaires du secteur privé et de la société civile présents dans les capitales et les ambassades.
13. Les DAP servent à mettre en évidence et à faire connaître les résultats, les effets directs et les exemples de réussite au niveau des pays, afin de mobiliser et de pérenniser les contributions volontaires. Les prochaines étapes consistent, dans un premier temps, à communiquer avec d'autres publics que celui de Rome par des réunions de promotion des DAP dans une sélection de capitales, puis à affiner le concept même de DAP par un dialogue continu avec les

responsables de ces domaines, les chefs des équipes stratégiques et les bureaux décentralisés. Dans cette optique, il conviendra d'organiser des réunions de concertation avec un certain nombre de bureaux régionaux et de bureaux de pays sur la période 2011-2012.

14. Un site web de mobilisation des ressources a été conçu pour la FAO afin de familiariser le public et les partenaires fournisseurs de ressources avec la nouvelle approche de l'Organisation. Ce site Web met notamment en évidence les sept domaines d'action prioritaires. Les pages Web sur les DAP et la mobilisation des ressources de la FAO devraient être mises en ligne le 1^{er} mai 2011.
15. Un « Guide pratique de la mobilisation de ressources » a été récemment publié et diffusé afin de fournir un bref aperçu de cette question aux bureaux décentralisés. Par ailleurs, un outil Web baptisé « Outil de suivi de l'aide au développement agricole » (ADAM, Agricultural Development Assistance Monitoring) a été mis au point pour aider les bureaux décentralisés à mieux tirer parti de l'avantage comparatif de la FAO au niveau des pays. Cet outil met en correspondance les priorités de la FAO, du gouvernement et d'autres partenaires du développement dans le pays et la région. Des rapports Web spécifiques ont également été créés dans le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain pour fournir une vue d'ensemble des projets et contrôler leur alignement sur le Cadre stratégique et sur le Programme de travail et budget. Dans les mois à venir, une formation sur la mobilisation des ressources sera lancée dans des pays pilotes, puis intégrée au programme de formation à l'échelle de l'Organisation.

c) Comité de l'éthique

16. Le mandat révisé du Comité de l'éthique a été présenté au Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CCLM 92/3 Rev.1) en mars 2011.
17. À sa session de mars 2011, le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) a avancé quelques propositions de modifications, à savoir que le Comité de l'éthique soit mis en place pour une période de quatre ans à compter de janvier 2012; que le nombre de membres externes soit ramené de quatre à trois et celui des membres internes de trois à deux; et que la durée du mandat soit limitée à deux ans. Le CQCJ a également recommandé de retenir l'un des directeurs généraux adjoints et le Conseiller juridique comme membres internes. Les membres externes seraient nommés, sous réserve de l'approbation du Conseil, sur recommandation du Comité financier et du CQCJ, à leurs sessions de l'automne 2011. Ce dernier a également soumis une proposition de révision du mandat et de la composition du Comité de l'éthique, qui sera examinée à la cent trente-huitième session du Comité financier (FC 138/13) en mars 2011.

d) Enquête auprès du personnel

18. Comme prévu dans le cadre axé sur les résultats, le Directeur général a lancé une enquête auprès du personnel qui a été conduite du 18 janvier au 28 février 2011. Cette enquête était destinée à fournir à la direction des indications sur l'état d'avancement du processus de renouveau du point de vue des membres du personnel. Les objectifs étaient d'évaluer l'attitude de ces derniers à l'égard du processus de renouveau et de la réforme, de suivre de déroulement de celle-ci, de fournir l'indispensable remontée d'information sur l'efficacité des communications sur le renouveau et d'établir un point de référence pour de futures enquêtes.
19. Au total, 4 761 personnes ont répondu à l'enquête, soit 77 pour cent de l'ensemble du personnel, ce qui est au demeurant un résultat très satisfaisant pour une première enquête. La majorité des réponses reçues (61 pour cent) provenaient des bureaux décentralisés. La prochaine phase porte sur l'établissement des rapports et la planification des actions futures avec la direction afin de tirer parti des indications fournies par l'enquête. Hay Group, la société de conseil indépendante qui a réalisé l'enquête, analyse actuellement les résultats et présentera son rapport à la direction

de la FAO en avril 2011. Les résultats seront ensuite communiqués au personnel. Un plan de communication spécifique sur l'enquête a également été mis sur pied.

Section II - Besoins en ressources et programme du PAI en 2012-13

20. La direction est consciente des difficultés économiques et financières que connaissent nombre d'États membres et de la nécessité d'une discipline rigoureuse en matière de dépenses publiques. Le Directeur général a personnellement insisté pour que de nouvelles économies soient trouvées dans les dépenses engagées au titre des programmes de la FAO, ce qui comprenait un réexamen des économies réalisables dans le cadre du programme du PAI pour 2012-13. L'un des mécanismes utilisés pour obtenir des gains d'efficacité supplémentaires dans le contexte du PAI est la collaboration interinstitutions entre les organismes ayant leur siège à Rome.
21. L'expérience acquise en matière d'achats communs a conduit à un engagement réaffirmé à intensifier la collaboration dans d'autres domaines également, en particulier celui des voyages dans lequel la FAO prendra plusieurs initiatives susceptibles d'aboutir à des économies.
22. Ces nouvelles considérations ont amené la direction à relever à 2,95 millions d'USD les estimations d'économies pour 2012-13 associées à l'action 7.14 du PAI (relative aux achats communs) et à 1,97 millions d'USD celles associées à l'action 7.15 du PAI (relative aux voyages). Le montant total révisé des coûts estimés du programme du PAI pour 2012-13 s'élève à 37,84 millions d'USD, soit une réduction de 1,66 million d'USD par rapport aux coûts de la précédente proposition de programme pour 2012-13, lesquels atteignaient 39,5 millions d'USD. On retrouvera ces ajustements, ainsi que les principales activités du programme du PAI, dans le PTB 2012-13¹.
23. Le PAI est un programme de renouveau sur cinq ans, et sa mise en œuvre est bien avancée à ce jour. Comme pour l'exercice biennal 2010-11, le programme du PAI a été complètement intégré dans le PTB 2012-13, notamment en incorporant les besoins financiers projetés dans les montants des ouvertures nettes de crédit, qui sont présentés dans les chapitres budgétaires sur les objectifs fonctionnels et stratégiques et les dépenses d'équipement². Cette présentation globale est importante compte tenu des rapports d'interdépendance entre le Plan d'action immédiate et le programme de travail ordinaire dans de nombreux domaines, notamment ceux des technologies de l'information et des communications, des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et des ressources humaines.

¹ C 2011/3, paragraphes 114 à 145.

² C 2011/3, tableau 3.

Annexe 1

Partenariats

1. Dans le cadre de son processus de réforme en cours, la FAO a intensifié sa collaboration aux niveaux mondial, régional et national. L'Organisation intègre actuellement dans la planification de son travail pour l'exercice biennal 2012-13 les dispositions du texte adopté lors du Sommet sur les OMD qui ont trait à la sécurité alimentaire, à l'agriculture et au développement rural.
2. La FAO a élaboré une matrice illustrant les multiples formes de collaboration qui existent entre les organismes ayant leur siège à Rome. L'un des résultats importants obtenus est la création du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire, codirigé par la FAO et le PAM, qui vise à améliorer les actions en faveur de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence humanitaire et au sein duquel ces deux organismes codirigent déjà des modules consacrés à la sécurité alimentaire dans 17 pays.
3. La nouvelle coopération programmatique en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, en cours de négociation entre l'Union européenne et les organismes ayant leur siège à Rome, fait intervenir de nombreuses nouvelles activités. Dans le cadre du Comité de la sécurité alimentaire mondiale, la FAO collabore étroitement avec d'autres organismes, en particulier le PAM et le FIDA, ainsi qu'avec l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire, l'OMS, la Banque mondiale, le Comité permanent de la nutrition du système des Nations Unies et d'autres parties prenantes.
4. Les progrès sont également sensibles dans les domaines administratifs, avec l'initiative des achats conjoints, par exemple.
5. Au sein du Comité de haut niveau sur les programmes, la FAO contribue activement à une série de thèmes et d'activités à l'échelle du système des Nations Unies, tels que les travaux préparatoires de la Commission du développement durable (Rio+20), le changement climatique, la biodiversité, la Conférence PMA-IV et la transition vers une mondialisation plus juste, plus écologique et plus durable. Dans le Comité de haut niveau sur la gestion, la FAO s'investit sans compter dans des domaines tels que l'harmonisation des pratiques de gestion dans le système des Nations Unies et les technologies de l'information et des communications. L'Organisation s'engage également en amont, à travers les priorités stratégiques 2010-11 du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), par exemple, dont elle a assuré la vice-présidence de 2008 à 2009, et codirige actuellement avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) l'équipe spéciale du GNUD sur les OMD.
6. Les cinq bureaux régionaux de la FAO font partie des équipes régionales du GNUD. Au niveau des pays, la FAO codirige avec le PAM et l'OIT l'élaboration d'une note d'orientation sur l'intégration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la programmation commune par pays, afin de compléter les directives de 2010 relatives à la conception des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et d'aider les équipes de pays des Nations Unies à incorporer la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans ces plans-cadres.
7. En mars 2011, la FAO participait à 14 des 17 fonds du programme « Unis dans l'action », qui couvrent les huit pays où sont menées des activités pilotes dans le cadre de ce programme, ainsi que six autres pays qui exécutent sur une base volontaire un programme unique de pays (Bhoutan, Kirghizistan, Lesotho, Malawi, Monténégro, Sierra Leone). L'Organisation appuie également l'adoption de l'approche « Unis dans l'action » dans neuf nouveaux pays (Bénin, Éthiopie, Kenya, Laos, Libéria, Mali, Namibie, Ouganda, Zambie). La FAO a vu les ressources provenant des fonds du programme « Unis dans l'action » augmenter d'environ 67 pour cent entre 2007 et 2010. Sur la même période, l'Organisation s'est classée au quatrième rang des

bénéficiaires des fonds gérés à l'échelle du système et destinés aux opérations de développement et d'urgence.

8. En consultation avec les parties prenantes, la FAO a diversifié ses partenariats avec des organisations de la société civile, en particulier au niveau régional, et adopte une approche active de partenariat avec le secteur privé. Ce travail est effectué conformément aux principes directeurs de la stratégie d'établissement de partenariats à chaque échelon de l'Organisation.
9. S'agissant de la société civile, les objectifs sont les suivants:
 - augmenter le nombre et la diversité des organisations de la société civile contribuant à l'action de la FAO;
 - mettre en place des mécanismes de consultation et de participation à tous les niveaux, du niveau mondial à celui des régions, sous-régions et pays;
 - favoriser le dialogue entre les multiples parties prenantes au sein de la FAO et dans d'autres instances internationales;
 - cartographier les partenariats avec la société civile aux niveaux mondial et régional et tenir à jour un système d'information sur ces partenariats.
10. Les outils envisagés pour renforcer la collaboration avec le secteur privé sont les suivants:
 - *nouvelle stratégie de collaboration avec le secteur privé* – cette stratégie définit la notion de secteur privé, les principes directeurs, les critères de sélection des partenaires et les types de contributions attendues de ce secteur;
 - *nouveaux principes et nouvelles directives pour la coopération avec le secteur privé* – ces instruments incorporent et adaptent les directives ONU-entreprises ainsi que les principes du Pacte mondial des Nations Unies et visent à fournir au personnel de la FAO des conseils pratiques sur les modalités de partenariat avec le secteur privé;
 - *gestion des risques et procédures de vérification d'usage* – la FAO a élaboré un processus complet de présélection des entités du secteur privé à l'aide d'outils de gestion des risques, conçu à la fois pour atténuer ces derniers et pour gérer l'alignement des activités sur la mission et le mandat de la FAO;
 - *outils de suivi et d'évaluation* – les partenariats avec le secteur privé font l'objet d'un processus régulier de suivi et d'évaluation. Ce processus permet d'évaluer la qualité de la collaboration et les formes qu'elle revêt, et d'éclairer la formulation de la stratégie en fonction des pratiques optimales et des enseignements tirés de l'expérience.
11. Des initiatives et des partenariats concrets ont été mis en place avec le secteur privé au niveau du Siège et sur le terrain, principalement dans le domaine de la normalisation, de la recherche et de la production et de la diffusion des connaissances, de la promotion et de la mobilisation de fonds, de l'élaboration des politiques et du dialogue³. Le contrôle des accords formels et informels qui a été effectué a montré que les entités du secteur privé travaillant en partenariat avec la FAO comprenaient: 1) des fondations privées⁴; 2) des entreprises privées⁵; 3) des instituts universitaires et des instituts de recherche⁶; 4) des coalitions et consortiums constitués dans un

³ Exemples: programmes de distribution de lait dans les écoles en Chine, en Colombie et en Iran; participation de la FAO/Division du Centre d'investissement à des programmes dirigés par la BERD.

⁴ Exemples de fondations privées coopérant avec la FAO: Bill & Melinda Gates Foundation, Rockefeller Foundation, Clinton Foundation, Ford Foundation, Price Water House Coopers Foundation.

⁵ Exemples de sociétés privées: Conad, Starbucks, Merck KGaA, Accor, France 24.

⁶ Exemples d'instituts universitaires et d'instituts de recherche: Institut des ressources mondiales (World Resources Institute), Université du Minnesota, Forum pour la recherche agricole en Afrique, Université Cornell, Institut polytechnique national du Mexique, Global Initiative for Food System Leadership.

but spécial⁷; 5) des associations sectorielles internationales⁸; 6) des institutions financières⁹. Un comité de haut niveau sur la gestion a été créé pour examiner les propositions de partenariat¹⁰.

⁷ Exemples: Pan African Agribusiness Consortium (consortium panafricain de l'agroalimentaire), Agricultural Council of Tanzania (Conseil agricole de Tanzanie), Sustainable Food Laboratory (Laboratoire pour une alimentation durable), European Forum on Farm Animal Breeders (Forum européen des sélectionneurs d'animaux de rente).

⁸ Exemples: Association internationale d'alimentation animale, Fédération internationale pour la santé animale, Association mondiale vétérinaire, Fédération des chambres de commerce et d'industrie indiennes (Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry).

⁹ Exemples: Crédit Agricole, Standard Chartered Bank of South Africa, YES Bank, Rabobank, Equity Bank Limited, Kilimo Trust.

¹⁰ Il s'agit du Comité pour les partenariats, créé conformément au Bulletin du Directeur général 2010/22, et de son sous-comité d'examen des accords financiers et autres (SubCom-RFA), avec l'appui du Bureau de la communication et des relations extérieures (OCE).