Projet de rapport révisé du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, à l'attention de la Conférence

Table des matières

Avant-propos du Président

Message du Directeur-général

Abréviations

I. Introduction

II. Mise en œuvre globale du PAI
- **A. Progrès quantitatifs**
- **B. Cycle du programme de réforme**
- **C. Domaines transversaux de mise en œuvre**
  1. Gestion efficace des risques
  2. Information ciblée
  3. Renforcement de la formation et promotion du changement de culture
  4. Concentration des efforts sur la concrétisation des avantages

III. Domaines prioritaires du processus de changement
- **A. Gestion axée sur les résultats**
  1. Établissement des priorités des travaux techniques de l'Organisation
  2. Mobilisation des ressources
  3. Gestion des risques de l'Organisation
- **B. Fonctionner comme une seule et même Organisation**
  1. Conception relative à la structure et au fonctionnement des bureaux décentralisés
  2. Structure du Siège
  3. Partenariats
  4. Délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés
- **C. Ressources humaines**
  1. Cadre stratégique en matière de ressources humaines
  2. Formation professionnelle
  3. Recrutement
  4. Cadre de compétences
  5. Évaluation des résultats
  6. Système d'information sur la gestion des ressources humaines
- **D. Amélioration des systèmes administratifs et de gestion**
  1. Révision du Manuel de la FAO
  2. Modernisation des systèmes informatiques
  3. Initiatives liées aux achats
  4. Normes comptables internationales pour le secteur public
  5. Projet de modernisation de la gestion des archives
- **E. Gouvernance et contrôle efficaces**
  1. Charte du Bureau de l'évaluation
  2. Comité d'éthique
  3. Programmes de travail pluriannuels des organes directeurs
  4. Règlement intérieur des organes directeurs

5. Modalités relatives aux communications adressées par les candidats à la Direction générale

F. Financement et dépenses du programme du PAI en 2010-2011

IV. La marche à suivre

A. Le programme du PAI en 2012-2013

B. Arrangements en matière de suivi par les organes directeurs

Annexes

- Annexe 1: Résolution 4/2009 de la Conférence concernant le PAI
- Annexe 2: Dispositifs organisationnels pour le **CoC-EEI** en 2010-2011 (membres du Bureau, calendrier des réunions)
- Annexe 3: Rapport de gestion sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011.

ABRÉVIATIONS

Avant-propos du Président

Message du Directeur général

I. Introduction

1. Les deux CoC-EEI précédents, mis en place respectivement en 2007 et 2008, s'étaient vus confier par la Conférence des mandats complexes qui couvraient un large éventail de questions touchant au renouveau de la FAO, afin tout d'abord d'élaborer le Plan d'action immédiate (PAI), puis d'achever les travaux de fond inscrits dans ce plan et de superviser la première année de sa mise en œuvre. Ces comités étaient assistés de trois groupes de travail qui se réunissaient fréquemment pour traiter de points spécifiques relevant de leurs domaines d'action privilégiés respectifs. En conséquence, les rapports du CoC-EEI soumis aux trente-cinquième et trente-sixième sessions de la Conférence en 2008 et 2009 étaient assez volumineux et comprenaient des annexes détaillées. Pour l'exercice biennal en cours, le Comité a un mandat de moindre portée, son rapport 2011 est donc un peu moins long.

2. On trouvera à l'Annexe 1 le mandat actuel du CoC-EEI qui est énoncé dans la Résolution 4/2009 de la Conférence et à l'Annexe 2 les dispositifs organisationnels adoptés par ce comité. Le principal rôle du CoC-EEI pour 2010-2011 était de maintenir la continuité dans la supervision et l'orientation du renouveau en assurant le suivi général de l'exécution du PAI, sans préjudice des fonctions statutaires du Conseil et de ses comités. À cet égard, il convient de souligner le rôle complémentaire qu'a joué le Groupe de travail à composition non limitée sur les mesures à prendre pour accroître l'efficience des organes directeurs, y compris leur représentation. Ce groupe de travail a également soumis son rapport à la Conférence, et les questions connexes qu'il a traitées sont mentionnées selon que de besoin dans le présent rapport.

3. Au-delà de cette complémentarité avec le Groupe de travail, le CoC-EEI a été attentif à la nécessité de tenir dûment compte des délibérations des organes directeurs ayant une incidence sur le processus de renouveau, en particulier les orientations fournies par le Conseil, le Comité financier, le Comité du Programme et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques sur les questions relatives à l'exécution du PAI. Agissant également en sa qualité de Président indépendant du Conseil, le Président du CoC-EEI a entretenu et favorisé des interactions étroites avec ces instances. De la même façon, le CoC-EEI a mis à profit et pu guider les travaux des conférences régionales qui se sont tenues en 2010 sur les conséquences du PAI au niveau régional. Ayant assisté aux cinq conférences régionales, le Président indépendant du Conseil a joué à cet égard un rôle clé de coordination.

4. Durant l'exercice biennal 2010-2011, le Directeur général et la Direction ont maintenu leur soutien sans réserve au travail du CoC-EEI, et le personnel de la FAO a donné de nouvelles preuves de son engagement continu en faveur du renouveau de l'Organisation et de son adhésion totale au changement de culture que cet effort nécessite. Une équipe spéciale a élaboré un cadre pour la mise en œuvre du changement de culture au sein de l'Organisation, qui met l'accent sur l'amélioration des résultats.

4 bis. Des mesures supplémentaires ont été prises par le Directeur général pour renforcer les contrôles internes relatifs à l'exécution du PAI, afin de palier rapidement les principales lacunes dans le contrôle du processus de gestion de la réforme, relevées lors de l'évaluation des risques[1]. Ces mesures comprenaient l'établissement d'un Conseil du programme d'exécution du PAI, flanqué d'une solide unité de gestion du programme du PAI.

[1] CL 141/9, paragraphe 73.

5. Dans l'exercice de sa fonction de suivi, le CoC-EEI a examiné les composantes clés de la mise en œuvre du PAI, qui sont reprises en substance dans le présent rapport. Dans le même temps, plusieurs activités sous-jacentes importantes ont été analysées plus en détail par d'autres organes directeurs, ce dont il est également fait mention dans ce document. La section qui suit offre un aperçu de l'exécution du PAI. Elle porte notamment sur les avantages obtenus et la gestion des risques, et s'intéresse à certaines dimensions transversales comme le changement de culture et l'information. La section III tente de décrire de manière concise les principales évolutions du processus de changement de l'Organisation sur la période considérée, en les analysant par thème. Pour terminer, la section IV indique la voie à suivre en exposant les futures étapes du processus de renouveau définies dans le Programme d'exécution du PAI pour 2012-2013, y compris les arrangements en matière de contrôle par les organes directeurs

.

II. Mise en œuvre globale du PAI

A. Progrès quantitatifs

2010-2011

6. Lors de ses réunions en 2010 et 2011, le CoC-EEI a examiné des rapports intérimaires sur la mise en œuvre du PAI indiquant, pour chaque action, les progrès accomplis en termes quantitatifs et qualitatifs au regard des échéances prévues. Le tableau 1 indique les progrès quantitatifs réalisés jusqu'à fin de 2010 par rapport au Programme de 2010-2011. Des indications sont également fournies sur la situation d'ensemble, considérée à compter de 2009.

Tableau 1. Progrès accomplis dans l'exécution des actions du PAI au regard du Programme 2010-2011

État d'avancement	**Programme 2010-2011** (à fin 2010)	
	Actions	
Actions achevées	25	16 %
La mise en œuvre se déroule ***selon les prévisions***[2] et conformément au calendrier fixé	102	66 %
La mise en œuvre enregistre de ***légers retards***[3], mais des mesures correctives ont été envisagées	15	10 %
La mise en œuvre conformément au calendrier fixé est sérieusement compromise, et des ***retards considérables*** sont à prévoir[4]	0	
Autres	12	8 %
Total 2010-2011	**154**	**100 %**

7. Le **CoC-EEI** a noté que sur les 154 actions du PAI constituant le Programme 2010-2011, 25 (soit 16 pour cent) avaient été menées à bien en 2010. Ce taux d'achèvement était inférieur à celui constaté en 2009, mais conforme à l'avancement prévu compte tenu du fait que de nombreuses actions du PAI étaient complexes et de grande ampleur et seraient achevées courant 2011 ou se poursuivraient sur la période 2012-2013.

8. Pour 102 actions (66 pour cent), la date de fin escomptée était en passe d'être respectée. De légers retards étaient enregistrés pour 15 actions (10 pour cent), mais aucune ne présentait de retards considérables. La catégorie « Autres » regroupait 12 actions (8 pour cent). Dans cette catégorie, introduite pour tenir compte des actions dont la mise en œuvre, pour des raisons diverses, n'était assortie d'aucune échéance précise, se trouvaient des actions de nature « continue », trois actions sur lesquelles les Membres n'étaient pas encore parvenus à un consensus, trois actions mises « en attente » par la Direction et deux actions dont la suppression était proposée sous réserve de l'approbation des Membres.

9. Sur les 102 actions progressant comme prévu, 74 devaient se terminer d'ici à la fin 2011, date à laquelle 99 des 154 actions du Programme 2010-2011 auraient ainsi été achevées.

[2] *Selon les prévisions*: « La mise en œuvre de l'action du PAI se déroule selon le calendrier prévu et les risques et contraintes ne sont pas de nature à retarder l'exécution de manière significative ».

[3] *Légers retards:* « La mise en œuvre de l'action du PAI selon le calendrier prévu est compromise mais des mesures ont été identifiées pour surmonter les retards, les contraintes et les risques ».

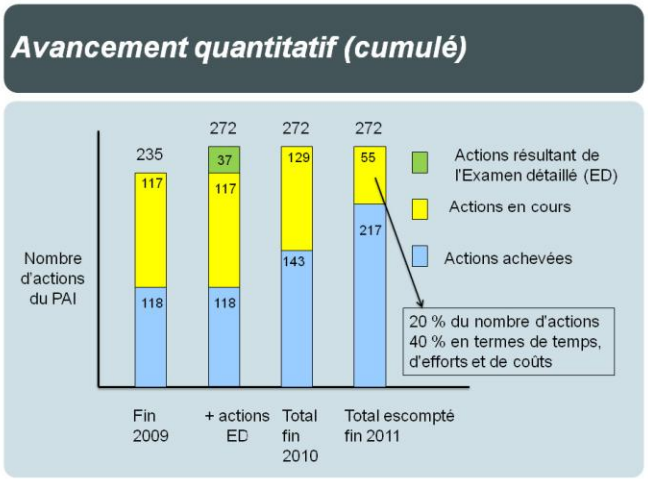
[4] *Retards considérables:* « L'exécution de l'action du PAI pour les dates prévues est sérieusement compromise en raison de contraintes ou de risques de nature à perturber gravement sa mise en œuvre ».

État d'avancement global

10. La figure 1 montre l'ensemble du programme du PAI, constitué de 272 actions (235 actions initiales et 37 actions découlant de l'Examen détaillé) et illustre l'état d'avancement global de la mise en œuvre du PAI depuis 2009 (fin 2010, 143 actions sur 272 étaient achevées).

11. Avec les 74 autres actions devant s'achever d'ici à la fin de l'année 2011, le nombre des actions dont la réalisation était prévue pour cette date était de 217 actions (sur 272). Les 55 actions à mener à bien sur l'exercice 2012-2013 correspondaient à 20 pour cent des actions non encore terminées, mais étant donné qu'il s'agissait des actions les plus complexes et les plus vastes du PAI, elles représentaient 40 pour cent de la charge totale de travail restante en termes de temps, d'efforts et de coûts. Ces données sont détaillées dans la section IV-A: *Le Programme du PAI en 2012-2013*.

Figure 1. État d'avancement global de la mise en œuvre du PAI



12. Les indicateurs **quantitatifs** relatifs au nombre d'actions du PAI achevées ou respectant le calendrier fixé n'offraient qu'une vue partielle de l'avancement en raison des différences de taille, de portée et de complexité des actions. Pour obtenir un panorama complet, il était nécessaire de considérer le cycle global du programme de réforme, les progrès accomplis dans les domaines transversaux essentiels à la réussite de l'ensemble de ce programme, ainsi que les réalisations et avantages obtenus dans les principaux domaines couverts.

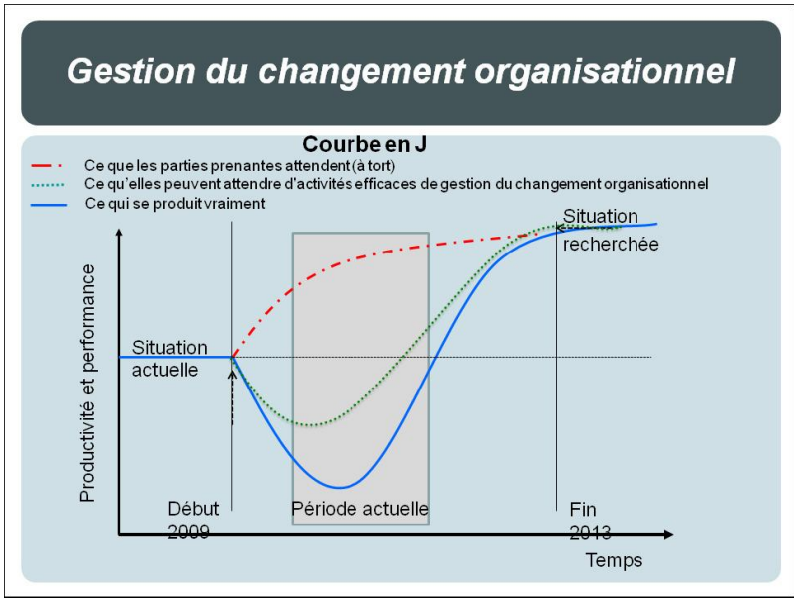
B. Cycle du programme de réforme

13. Le **CoC-EEI** a pris note de la présentation effectuée par la Direction à partir de la « courbe en J », qui illustre les effets d'un programme de changement majeur sur la performance globale de l'Organisation. De manière générale, les parties prenantes ont expérimenté des répercussions défavorables à court terme, eu égard au fait qu'elles attendaient des améliorations immédiates du fonctionnement institutionnel. Dans le calendrier prévu pour la mise en œuvre du PAI, le début de l'année 2009 constitue la date de démarrage et la fin de l'année 2013 la date d'achèvement, tandis que le rectangle en grisé – qui correspond à la période actuelle – indique la position de la FAO sur la « courbe en J » entre fin 2010 et la mi-2011, comme indiqué dans la figure 2.

14. Toutefois, le renouveau de la FAO comprend plusieurs initiatives majeures, dont chacune a sa propre « courbe en J », avec des points de départ et d'arrivée différents, ainsi que des niveaux distincts de risques et d'avantages. Les courbes indiquées dans cette figure fournissent une image « composite » de courbes en J pour chacune des grandes actions du PAI. Parmi les exemples de telles actions figurent:

- le projet de décentralisation du PCT, qui venait juste de sortir du creux de la période de perturbation et commençait à suivre une pente ascendante;
- le projet d'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), qui n'était pas encore entré dans la période potentielle de perturbation, étant donné qu'il ne se concrétiserait qu'après la fin 2012, date à laquelle le nouveau système devrait être mis en service;
- projet de gestion axée sur les résultats (GAR), qui ne commencerait à porter pleinement ses fruits qu'après un ou deux exercices biennaux de mise en œuvre totale, c'est-à-dire le temps normalement nécessaire pour appliquer, suivre et évaluer un cadre complexe axé sur les résultats et établir les rapports correspondants;
- the le projet de mise en place de l'Équipe chargée des achats communs pour les trois organismes ayant leur siège à Rome, qui n'avait pas enregistré de répercussions défavorables et avait déjà offert certains des avantages escomptés en termes d'économies;
- l'action visant à renforcer la connectivité des télécommunications à la FAO, qui avait déjà permis à 56 bureaux décentralisés de disposer d'un accès plus rapide aux applications utilisées à l'échelle de l'Organisation et à un large éventail d'applications de nouvelle génération, telles que la vidéoconférence et des outils de collaboration et de partage des connaissances.

Figure 2 - Effets et enjeux d'un programme de changement majeur sur la performance de l'Organisation



C. Domaines transversaux de mise en œuvre du PAI

15. En dehors du fait qu'elle montrait le décalage entre les attentes initiales des parties prenantes et la réalité, la « courbe en J » indiquait les principaux défis auxquels était confrontée l'Organisation. Pour obtenir les bénéfices tangibles énoncés dans le programme d'exécution du PAI, il a été jugé important de raccourcir le plus possible la période de perturbation et de limiter les répercussions défavorables à court terme sur la performance. À cet égard, il a été souligné que les processus de gestion du changement organisationnel devaient couvrir cinq domaines transversaux prioritaires: gestion efficace des risques; information ciblée; renforcement de la formation; promotion du changement de culture; et concentration des efforts sur la concrétisation des avantages de la réforme.

1. Gestion efficace des risques

16. Une vaste évaluation des risques a été entreprise durant l'année 2010. Cette évaluation a été demandée par la Direction dans le but d'identifier les risques associés aux changements considérables envisagés par le programme de mise en œuvre du PAI et de mettre au point des mesures d'atténuation de ces risques. Le résultat de l'examen a été communiqué au CoC-EEI en octobre 2010 et février 2011 puis inclus dans le Rapport d'activité annuel du Bureau de l'Inspecteur général (AUD) pour l'année 2010, soumis à la cent trente-huitième session du Comité financier. L'évaluation des risques a révélé « des lacunes importantes dans le contrôle de la gestion du processus de réforme », à propos desquelles le rapport de l'Inspecteur général indiquait que[5] « de l'avis d'AUD, les responsables ont imaginé des solutions viables pour empêcher que ces menaces se matérialisent » et concluait que « la Direction a répondu positivement et rapidement aux recommandations identifiées dans ce rapport ». Le Comité financier « s'est félicité de la réponse de la Direction à cet égard »[6].

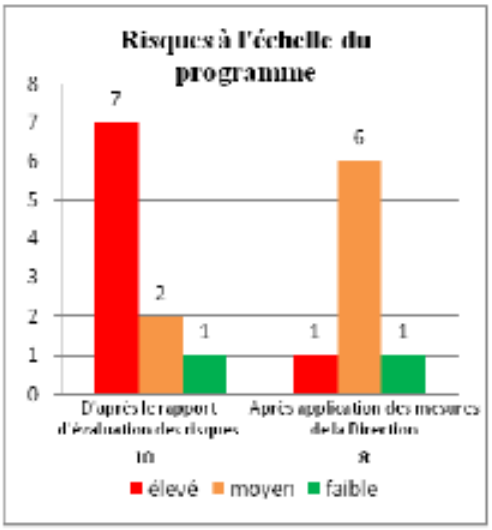
17. L'évaluation des risques a classé les risques selon leur impact projeté et leur degré de probabilité. Sur la base de ces facteurs combinés, chaque risque a été associé à une couleur selon un code où le rouge signifie un risque élevé, le vert un risque faible et la couleur orange un risque moyen. Cette évaluation a mis en évidence un certain nombre de risques liés à la gouvernance interne à l'échelle du programme d'exécution du PAI, et a donné lieu à l'introduction de mesures immédiates. A ainsi été créé un Conseil du programme d'exécution du PAI, composé de deux directeurs généraux adjoints et d'autres cadres supérieurs, et présidé par le Directeur général adjoint chargé des opérations. Ce conseil, en se réunissant une fois par semaine pour exercer sa fonction de contrôle général, a été en mesure de classer par ordre de priorité les activités incluses dans le Programme 2012-2013, dans le souci d'assurer la pérennité des réformes, la qualité des projets, la discipline financière et le respect de la capacité de mise en œuvre de l'Organisation

18. Le **CoC-EEI** a également pris note des mesures supplémentaires prises pour améliorer l'efficacité de la gouvernance, notamment la création d'une Unité de gestion du programme d'exécution du PAI et l'attribution de la responsabilité de l'information au Bureau de la communication et des relations extérieures. L'incidence de ces mesures sur la gestion des risques au niveau du programme d'exécution du PAI est résumée à la figure 3, qui fait apparaître une réduction du nombre de risques et une diminution de leur niveau de gravité, celui-ci allant de élevé (rouge) à faible (vert).

[5] FC 138/17, paragraphes 55-57

[6] CL 141/9, paragraphe 73.

Figure 3 - Progrès réalisés eu égard aux risques encourus à l'échelle du programme



19. L'évaluation a également mis en évidence certains risques à l'échelle des projets du PAI. Les Membres ont noté que priorité avait été donnée à la gestion des risques associés aux projets dont de nombreux autres projets dépendaient et dont l'échec aurait des répercussions défavorables sur toute une série de domaines touchant au programme d'exécution du PAI. Des exemples de risques de ce type et de mesures prises pour y remédier sont présentés dans les paragraphes qui suivent.

20. L'évaluation des risques a fait ressortir trois grands projets ou domaines dont dépendaient de nombreux autres projets, à savoir: i) la mise en œuvre de la version 12 d'Oracle (R12); ii) l'initiative visant à accroître les capacités de connectivité des télécommunications dans l'ensemble de l'Organisation; et iii) la capacité des bureaux décentralisés, notamment des bureaux de pays, à jouer un rôle plus important sans ressources ni soutien supplémentaires.

21. Le principal risque lié à l'introduction d'Oracle R12 était de voir les unités fonctionnelles dans l'impossibilité de fournir un appui adéquat en matière d'essais et de renforcement de l'acceptation par les utilisateurs en raison des nombreuses autres activités liées au changement menées en parallèle. L'élaboration d'une approche synergique des projets Oracle R12 et IPSAS avait permis d'atténuer ce risque du fait de l'élargissement de la portée du nouveau projet et des gains d'efficience découlant de cette démarche, surtout dans le domaine des essais et du renforcement de l'acceptation par les utilisateurs, aspects qui induiraient également une diminution des risques grâce à une gestion et une gouvernance interne plus cohérentes.

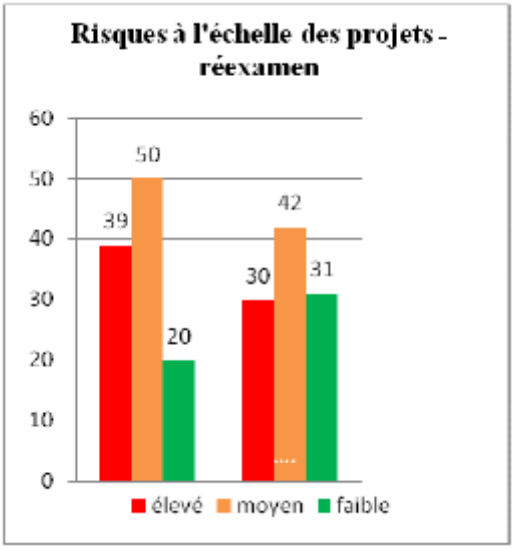
22. Les risques liés au développement de la connectivité des télécommunications concernaient en particulier la capacité de financement des dépenses d'exploitation associées et l'efficience de l'utilisation de la bande passante de la FAO. Les crédits nécessaires avaient été pris en compte lors de la formulation du programme d'exécution du PAI et de la rédaction du Programme de travail et budget (PTB). D'autres risques ont été gérés au moyen de procédures d'enregistrement et de certification destinées à renforcer les connaissances sur les applications de gestion utilisant le réseau, ou encore à travers la mise en œuvre du contrôle de la bande passante et de mesures d'administration.

23. La délégation, dans le cadre de certaines activités du PAI, de décisions et de processus du Siège aux bureaux décentralisés s'accompagnait de risques, notamment: capacités insuffisantes des bureaux décentralisés; passage d'un fonctionnement unifié efficace à une situation où les cinq bureaux régionaux travailleraient indépendamment les uns des autres et du Siège; et relâchement des liens entre les fonctionnaires techniques des bureaux régionaux ou sous-régionaux et la base mondiale de connaissances de l'Organisation. Ces risques avaient été pris en considération dans la formulation de la *vision de la structure et du fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés*, laquelle

recommandait de fournir des services unifiés et d'utiliser les ressources extrabudgétaires de manière innovante afin d'associer les ressources des bureaux de pays à la mise en œuvre des projets.

24. Il a été constaté que les mesures introduites avaient permis de réduire le nombre de risques pesant sur la mise en œuvre du PAI ainsi que leur niveau de gravité, comme l'illustre la figure 4. Il s'agissait d'un processus continu au cours duquel les chefs de projet poursuivraient leur surveillance des journaux des risques, en faisant remonter les risques majeurs au Conseil du programme d'exécution du PAI pour examen.

Figure 4 - Progrès réalisés eu égard aux risques encourus à l'échelle des projets



2. Information ciblée

25. Il a été reconnu qu'il était essentiel de cibler l'information pour réussir la mise en œuvre du PAI, et qu'il importait de tenir compte, dans les efforts de communication sur la réforme, des Membres et du personnel de la FAO ainsi que des personnes extérieures intéressées.

26. Il a été noté que pour encourager les membres du personnel à accepter et intégrer le changement, et donc à soutenir leur organisation à un moment critique de son histoire, il fallait les informer de manière régulière et intelligible sur la façon dont la FAO se transformait et sur ce que l'on attendait d'eux. L'objectif était de leur permettre d'être en phase avec la mission, les objectifs mondiaux, le Cadre stratégique, la vision et les valeurs de l'Organisation, mais aussi avec les réformes inscrites dans le PAI. À cet égard, la prise en compte des points de vue et contributions des membres du personnel, puis l'adaptation en conséquence des moyens de communication et des contenus ont été des éléments déterminants du dialogue.

27. Comme l'illustre la figure 5, le cadre de communication avec les membres du personnel comprenait trois grands volets étroitement liés au changement de culture organisationnelle: i) le volet *Vous écouter,* qui comprenait des activités destinées à mieux appréhender l'évolution des connaissances, des attitudes et de l'aptitude au changement au sein du personnel; ii) le volet *Vous informer,* qui recouvrait l'information ciblée du personnel; et iii) le volet *Travailler ensemble,* qui privilégiait le dialogue et la recherche en commun de solutions, à l'échelle de l'Organisation, pour contribuer à un changement durable.

Figure 5 - Cadre de communication et de mobilisation du personnel

28. L'une des principales activités du volet *Vous écouter* a été d'élaborer une enquête menée pour la première fois auprès de tous les membres du personnel et consacrée au renouveau de la FAO. L'enquête, lancée par le Directeur général le 18 janvier 2011 a pris fin le 28 février. Ouverte à tous les salariés de l'Organisation, indépendamment du type de contrat et du lieu d'affectation, elle était disponible dans toutes les langues de la FAO. L'enquête portait sur les connaissances et les attitudes du personnel par rapport à l'Organisation, vue dans son ensemble; l'environnement et les relations de travail; la compréhension et la promotion des efforts de réforme; et les besoins en informations du personnel. Les résultats de l'enquête font apparaître un taux de réponse très élevé, avec la participation de plus de 4 700 membres du personnel.

28 bis. L'enquête a permis d'obtenir des valeurs de référence qui seront utilisées pour suivre, dans les années à venir, les réactions et les opinions du personnel eu égard aux changements induits par le PAI et pour améliorer l'information en interne. Les résultats ont été analysés par le consultant extérieur engagé pour mener l'enquête et un compte rendu a été présenté à la Direction en avril 2011. En sa qualité de « commanditaire » de l'enquête, le Directeur général adjoint chargé des opérations devait rendre compte des résultats auprès de la Direction, du personnel et des Membres en vue de décider des suites à donner. L'une des actions menées après l'enquête a été de mettre à profit les résultats et les réflexions recueillis, ces informations donnant des indications utiles sur les connaissances, les attitudes et le consentement au changement des membres du personnel, ainsi que sur les moyens de communication les plus efficaces.

29. Le volet *Vous informer* a notamment donné lieu aux activités suivantes: actualisation des pages de l'Intranet sur le renouveau de la FAO par l'ajout d'articles d'information et de vidéos 'entretiens menés avec des chefs de projet du PAI; couverture des sujets liés au renouveau (système de gestion et d'évaluation de la performance [PEMS], gestion axée sur les résultats, décentralisation, restructuration du Siège, changement de culture) dans la revue en ligne d'information du personnel *FAO InTouch*; et élaboration d'un système proposant au personnel des sessions d'information en direct sur différents sujets liés au renouveau.

30. Dans le cadre du volet *Travailler ensemble*, une journée annuelle du personnel a été inaugurée en 2010, afin de permettre à chacun d'en savoir plus sur le travail de ses collègues. Parmi les autres activités entreprises, on citera: les ateliers consacrés aux examens par les pairs, organisés au cours de travaux de planification axée sur les résultats; les ateliers sur le renforcement des capacités, qui avaient pour objet d'aider les membres du personnel et de l'encadrement à adopter le nouveau PEMS; les ateliers guidés visant à aider les chefs de projet du PAI à présenter clairement les messages et

avantages clés des projets; et les activités destinées à informer et à mobiliser les membres du personnel au sujet des changements à venir résultant du projet IPSAS.

31. L'information des Membres s'est poursuivie en 2010 sous des formes diverses, notamment des bulletins réguliers fournissant des mises à jour sur différents projets du PAI, la publication de documents se rapportant au renouveau de la FAO sur les pages Internet consacrées à la réforme de l'Organisation et sur le site web des Représentants permanents, et des notes d'information informelles destinées aux Représentants permanents.

3. Renforcement de la formation et promotion du changement de culture

32. Le CoC-EEI a noté que, conformément au mandat énoncé dans le PAI, d'importantes ressources avaient été consacrées aux activités liées au perfectionnement du personnel, élément considéré comme fondamental pour faciliter la gestion du changement (voir section III).

33. La formation à la gestion du changement a également été un outil essentiel pour fournir aux responsables les compétences leur permettant de gérer efficacement ce processus et faciliter l'introduction d'un changement de culture dans l'ensemble de l'Organisation.

34. Depuis le début de la mise en œuvre du PAI, la FAO s'était lancée dans un vaste processus de transformation de la culture organisationnelle en commençant par la mise sur pied d'une Équipe chargée du changement de culture, appuyée par un facilitateur externe. Cette équipe s'était employée à éveiller l'intérêt pour le changement de culture et avait mené une série d'activités de mobilisation du personnel afin d'encourager une large adhésion à ce changement. Son travail a débouché sur la Déclaration de la vision interne de la FAO en novembre 2009 et sur des propositions en faveur du changement de culture portant sur des thèmes tels que le milieu de travail intégrateur, les récompenses et la reconnaissance, ou encore l'avancement des carrières. Les processus participatifs utilisés pour élaborer la Déclaration de la vision interne et les propositions de changement de culture avaient ouvert de nouvelles perspectives au sein de la FAO, et avaient des effets d'entraînement sur l'ensemble de l'Organisation.

35. En 2010, les activités menées sur ce même thème fédérateur se sont poursuivies, appuyées par la nouvelle Équipe chargée du changement de culture, et il a été fait une large place aux différents aspects de ce dernier dans de nombreuses activités liées au PAI. Cette évolution a été attestée par un plus vaste recours aux processus participatifs pour la planification des activités et la prise de décision, par un grand nombre de manifestations associées à des animations, par un échange plus intense d'informations et de connaissances, et par des efforts de communication interne accrus. En voici des exemples:

- Les interactions entre les fonctionnaires intervenant dans l'établissement des plans de travail biennaux en application du nouveau cadre axé sur les résultats ont été favorisées par des ateliers organisés à l'échelle des départements ou des bureaux, par des réunions d'équipes stratégiques et par un processus intensif d'examen par les pairs – ce qui illustrait clairement que les mentalités évoluaient vers une plus grande ouverture et que les responsables comme les membres du personnel partageaient le sentiment qu'ils étaient responsables et devaient rendre compte des résultats;

- Un atelier sur la capacité de diriger a également été organisé par les deux directeurs généraux adjoints pour recenser les leviers stratégiques de collaboration entre le Département de la coopération technique et les autres départements techniques. Il s'agissait du premier atelier de ce type que la FAO consacrait à la capacité de diriger, nouvelle illustration de l'évolution de la culture organisationnelle vers une collaboration améliorée et vers la pluridisciplinarité;

- Des équipes chargées de mener le changement à l'échelle locale ont été créées dans les bureaux décentralisés et au Siège. Une équipe d'orientation avait ainsi été mise en place au sein du Département économique et social, afin de réfléchir non seulement aux réalisations du personnel, c'est-à-dire aux résultats d'activité contribuant aux résultats de l'Organisation, mais

aussi à la façon dont ils pourraient travailler ensemble pour y parvenir. Le Département économique et social avait également adapté la formulation de sa mission, de sa vision et de ses valeurs de manière à guider sa contribution à la réalisation des objectifs plus vastes de la FAO;

- Suite à la Déclaration de la vision interne de la FAO, les nouvelles technologies de diffusion en continu par le Web avaient transformé l'organisation des manifestations se déroulant au Siège, l'objectif étant de faire participer autant que possible les bureaux décentralisés aux événements touchant l'ensemble de l'Organisation.

35bis. Les exemples fournis soulignent les progrès considérables réalisés pour donner suite aux cinq recommandations spécifiques de l'Évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO consacrées au changement de culture[7]. Cet aspect est développé dans les sections correspondantes de l'Annexe III du présent rapport.

36. À partir de janvier 2011, un cadre a été élaboré pour mettre en œuvre le changement de culture à la FAO. Ce cadre soulignait la nécessité de bien harmoniser et aligner l'ensemble des projets du PAI, d'obtenir la mobilisation pleine et entière de l'encadrement de la FAO, considéré comme le moteur du changement, et de définir des indicateurs reposant sur des données probantes afin de mesurer à intervalles réguliers les progrès réalisés dans l'instauration d'une nouvelle culture organisationnelle.

37. En termes de gouvernance, les Membres se sont félicités de l'émergence d'une culture plus fédératrice à travers l'intégration des conférences régionales dans la structure des organes directeurs, les recommandations formulées par ces conférences commençant en effet à influer sur les décisions relatives aux orientations stratégiques de l'institution. En 2010, par exemple, les conférences régionales ont exprimé leur opinion sur la hiérarchisation des activités techniques de l'Organisation, la conception de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés ou la proposition de création du Centre des services communs unique au niveau mondial.

38. Il a été reconnu que des transformations concrètes de la culture de la FAO se dessinaient grâce à ces nouveaux mécanismes. Les membres, la Direction et le personnel disposaient de moyens pour contribuer à la stratégie de l'institution, de faire part de leurs idées, d'exprimer leurs opinions et d'influer sur le changement dans leurs domaines respectifs de responsabilité, ce qui se traduisait par des processus de prise de décisions plus participatifs à divers niveaux, un environnement de travail plus dynamique et une Organisation plus efficace.

4. Concentration des efforts sur la concrétisation des avantages

39. Notant que la réussite du processus du renouveau de la FAO ne pouvait pas se mesurer uniquement par le degré d'accomplissement des actions inscrites dans le PAI, le **CoC-EEI** a souligné qu'il importait de recenser et de concrétiser les avantages clés que les réformes pouvaient procurer à la FAO. Ce travail a été mené à bien en 2010 et a donné lieu à un énoncé général des avantages attendus de la réforme, aux termes duquel la FAO entend:

- diriger toutes ses actions vers des réalisations clairement définies pour un monde libéré de la faim et contribuer à l'amélioration durable des niveaux de vie. L'Organisation atteindra cet objectif grâce à l'amélioration de la gouvernance, destinée à identifier avec précision les besoins des Membres, et grâce à l'amélioration de ses méthodes de gestion interne, en vue de répondre à ces besoins;
- veiller à ce que toutes ses ressources humaines, partout dans le monde, travaillent en synergie et établissent des partenariats productifs avec des partenaires externes, afin d'avoir l'impact le plus large possible;

[7] C 2007/7A.1, paragraphes 939-947.

- compter sur un personnel bien réparti et motivé, travaillant dans un environnement propice et disposant des compétences et de l'expérience nécessaires pour permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de son mandat;
- bénéficier de services d'appui axés sur les clients et rationalisés, et fournir en temps utile des informations fiables d'ordre financier et autres, avec le meilleur rapport coût-efficacité [8].

40. Cet énoncé général avait été associé à tous les domaines thématiques, chacun avec son propre jeu d'avantages tirés de la réforme. Il avait également été rattaché aux grandes actions inscrites dans le PAI pour ces différents domaines, afin que la mise en œuvre aboutisse à la concrétisation des avantages généraux de la réforme de la FAO[9].

41. Il a été reconnu que l'ensemble des avantages de la réforme ne seraient réalisés qu'une fois que les grands projets complexes composant le programme d'exécution du PAI auraient été menés à bien. Bien qu'il fût encore trop tôt pour évaluer ces avantages, des exemples tangibles commençaient à apparaître à mesure que le PAI était mis en œuvre. Ces exemples sont présentés à la section suivante par domaine thématique, avec les réalisations clés associées.

[8] CL 140/14, paragraphe 4.

[9] CL 140/14, paragraphes 5-28 et Rapport intérimaire de la réunion du CoC-EEI du 20 octobre 2010, paragraphes 32-46.

III. Domaines prioritaires du processus de changement

42. Ainsi que le préconise la section « *La voie à suivre* » du rapport de 2009 du CoC-EEI à la Conférence[10], au cours du présent exercice biennal, l'objectif principal de la réforme de la FAO a continué d'être de faire de l'Organisation une entité dont la gestion est axée sur les résultats, appuyée par les domaines d'activité clés du fonctionnement dans l'unité, une gestion optimisée des ressources humaines et une efficacité renforcée de la prestation des services administratifs; ces activités reposeront sur un programme de réforme des organes directeurs.

43. En effet, le Programme du PAI était organisé en fonction de ces domaines thématiques, et les sous-sections suivantes rendent compte des progrès réalisés en 2010 et début 2011 dans chacun de ces domaines. La situation de financement et les dépenses prévues pour le Programme du PAI pour l'exercice biennal en cours sont elles aussi brièvement exposées. Des informations plus détaillées concernant tous ces aspects sont disponibles à l'Annexe 3, *Rapport de gestion sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011*.

A. Gestion axée sur les résultats

44. L'objectif visé par la gestion axée sur les résultats est un impact positif clair et mesurable des produits et services de la FAO sur les bénéficiaires. Afin d'y parvenir, les activités de la FAO, toutes sources de financement confondues, doivent systématiquement être planifiées, mises en œuvre, mesurées et contrôlées selon des principes de gestion axés sur les résultats, et en utilisant une stratégie permettant de mobiliser les ressources des partenaires, de les affecter aux priorités définies et de les gérer au mieux. Bien que des travaux soient en cours pour une pleine mise en œuvre de la planification, de la définition des priorités et du processus de mobilisation de ressources, de nombreux avantages ne se concrétiseront qu'une fois que les cadres axés sur les résultats auront été mis en place pendant la période de quatre ans du Plan à moyen terme, permettant ainsi le suivi des indicateurs de réalisation convenus et l'établissement de rapports les concernant.

1. Établissement des priorités des travaux techniques de l'Organisation

Contexte

45. Le PAI prévoit une série de mesures relatives aux priorités et aux programmes de l'Organisation. Conformément à celles-ci, la Conférence a approuvé en 2009 une série de modifications des textes fondamentaux ainsi qu'un nouveau Cadre stratégique 2010-2019 axé sur les résultats, le Plan à moyen terme (PMT) 2010-2013 et le Programme de travail et budget (PTB) 2010-2011, qui ont pour but d'aider la FAO à recentrer ses activités et à mieux définir ses priorités dans le cadre d'un budget intégré comprenant à la fois les contributions fixées et les contributions volontaires estimées. Aux termes des nouveaux arrangements, les Conférences régionales, les Comités techniques et le Comité du Programme communiqueront au Conseil des avis concernant les domaines prioritaires en matière d'activités techniques sur lesquels s'appuiera l'élaboration des documents relatifs au programme et au budget de l'Organisation.

46. En 2009, le **CoC-EEI** a rapporté que, bien qu'il ait d'abord été tenté d'énoncer les priorités fondamentales de l'Organisation dans le PMT 2010-2013, force est de reconnaître que la définition des priorités est une tâche de longue haleine dépendant de l'obtention d'informations complémentaires suffisantes de la part des Comités techniques et des Conférences régionales. L'accent sera mis sur l'établissement d'un rang de priorité pour les travaux techniques de l'Organisation, activité permanente qui doit être menée activement pendant le premier cycle complet de planification axée sur les résultats en 2010-2011. L'élaboration de domaines d'action prioritaires régionaux et

[10] C 2009/7, paragraphe 72.

sous-régionaux était prévue en vue d'un examen par les Conférences régionales en 2010[11]. La Conférence a fait écho à ce point de vue[12].

Calendrier et processus

47. Dans le cadre des nouvelles dispositions, un calendrier et un processus pour la préparation, l'approbation et l'ajustement du PMT 2010-2013 (*Révisé*) et du PTB 2012-2013 ont été établis pendant l'exercice biennal 2010-2011. Le calendrier comportait cinq phases principales relatives à l'établissement des priorités[13]:

i) avis sur les priorités émis par les Conférences régionales et les Comités techniques au Conseil par le biais du Comité du Programme et du Comité financier de mars à octobre 2010;

ii) orientations sur les priorités fournies par le Comité du Programme et le Comité financier au Conseil et par le Conseil au Secrétariat en octobre et novembre 2010;

iii) élaboration par le Secrétariat du PMT 2010-2013 (Révisé) et du PTB 2012-2013 d'octobre 2010 à février 2011, qui prennent en compte les orientations sur les priorités fournies par le Conseil et les font suivre d'actions concrètes aux niveaux national, régional et mondial;

iv) examen par les organes directeurs du PMT 2010-2013 (Révisé) et du PTB 2012-2013 et prise de décision à leur sujet en mars-juin 2011;

v) tous ajustements nécessaires du PTB 2012-2013 fondés sur des décisions de la Conférence, élaborés par le Secrétariat en juillet-septembre 2011, examinés par le Comité du Programme et le Comité financier et approuvés par le Conseil en octobre-novembre 2011.

48. Concernant la première phase, il n'a pas été possible de programmer toutes les réunions des Conférences régionales et des Comité techniques en 2010 conformément au cycle de sessions des organes directeurs approuvé dans le cadre de la programmation révisée, de la budgétisation et du système de gestion axée sur les résultats. Ainsi, au cours du présent exercice biennal, certains éléments relatifs aux priorités ont été intégrés très tardivement au processus, contraignant le Comité du Programme à tenir une session supplémentaire en février 201, lors de la deuxième phase du processus, afin d'examiner les points de vue de la Conférence régionale pour le Proche-Orient et du Comité des pêches.

49. Le Président indépendant du Conseil a été prié par le Comité du Programme de travailler avec les Présidents des Conférences régionales et des Comités techniques, ainsi qu'avec le Secrétariat, faciliter le processus d'établissement des priorités de la FAO et pour élaborer un calendrier de réunions adéquat pour le prochain exercice biennal, dans le but d'assurer la synergie entre les organes directeurs en matière d'établissement des priorités.

Progrès relatifs à l'établissement des priorités

50. En 2010-2011, l'établissement de priorités pour les activités techniques a peu progressé. Les Membres ont noté que cet effort s'inscrit dans le long terme et que le processus d'établissement des priorités pour l'exercice 2010-2011 doit être considéré comme un cycle de transition. Ils ont également souligné l'importance des enseignements tirés de l'expérience afin de définir une approche systématique et synchronisée de l'établissement des priorités pour le prochain exercice biennal. L'importance accordée par le Comité du Programme à l'amélioration du processus d'établissement des priorités a été soulignée.

[11] C 2009/REP, Annexe D, paragraphes 29 et 72 (premier alinéa).

[12] C 2009/REP, paragraphe 120.

[13] PC 103/4, paragraphe 21.

51. Le Comité du Programme a d'abord examiné la définition des priorités des travaux techniques de l'Organisation lors de deux sessions tenues en 2010, ainsi que dans le cadre de réunions informelles avec des chefs d'équipe stratégique. Le Comité a formulé une série de recommandations et de demandes liées aux mesures portant sur le processus pour s'assurer que les Conférences régionales et les Comités techniques prodiguaient des conseils structurés au Comité du Programme et au Comité financier sur les priorités pour l'exercice biennal 2012-2013 [14]; celles-ci ont été approuvées par le Conseil[15]. Ce faisant, le Conseil a reconnu que le cycle d'établissement des priorités pour l'exercice biennal 2012-2013 serait un cycle de transition, et a approuvé l'objectif d'adopter une approche systématique et synchronisée de l'établissement de priorités pour le prochain exercice biennal.

52. Le Comité du Programme et le Conseil ont examiné les avis des Conférences régionales et des Comités techniques concernant les priorités lors de leurs sessions d'octobre et de novembre-décembre 2010, et de février et avril 2011. Ils ont conclu que le Secrétariat devait poursuivre ses efforts pour identifier les domaines programmatiques prioritaires et non prioritaires au sein des objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation et entre ceux-ci, énoncer des résultats régionaux pour refléter les priorités nationales, sous-régionales et régionales et leurs contributions aux résultats de l'Organisation et enfin renforcer le rôle des Équipes stratégiques à l'échelle de l'Organisation en élaborant le PTB 2012-2013, y compris en les incluant dans les délibérations du Comité du Programme sur les priorités[16].

53. Lors de sa session extraordinaire de février 2011, le Comité du Programme a adressé des recommandations supplémentaires au Secrétariat pour qu'il développe, dans le PTB 2012-2013, les domaines communs ressortant des recommandations et des orientations sur les priorités formulées par les Conférences régionales, les Comités techniques et le Conseil, pour qu'il renforce la présentation et les implications des domaines prioritaires et non prioritaires au sein des résultats de l'Organisation et entre eux, et enfin qu'il indique clairement, grâce aux résultats régionaux, l'orientation prise au sein des objectifs stratégiques par rapport aux avis des Conférences régionales. Le Comité s'est déclaré satisfait de son interaction avec les Équipes stratégiques.[17]

54. Après avoir examiné les priorités indiquées dans le PMT 2010-2013 (*Révisé*) et le PTB 2012-2013, telles que soumises par le Secrétariat, le Comité du Programme [puis le Conseil]:

a) a conclu qu'il s'agissait d'un document satisfaisant qui reflétait en général les recommandations des divers organes directeurs et les leçons apprises, même si des améliorations et certains éclaircissements étaient encore nécessaires;

b) a reconnu les progrès réalisés dans l'approche axée sur les résultats, tout en faisant remarquer que le cycle de budgétisation axée sur les résultats ne serait complet que lors de la préparation du budget relatif à l'exercice 2014-2015 et que le PTB 2012-2013 était encore une « activité en cours »

c) a apprécié la possibilité de comparer les ressources, que n'offraient pas les précédents PTB;

d) a noté que l'approche relative à l'estimation des ressources extrabudgétaires n'était pas appliquée de manière uniforme aux divers objectifs stratégiques

e) s'est félicité de la façon dont le document traitait des domaines de priorité à mettre en avant ou en retrait mais a noté que la raison d'être de ces remaniements n'était pas toujours claire et que des informations supplémentaires étaient nécessaires.

f) a noté que les questions transversales n'étaient pas toujours traitées de manière égale dans tous les objectifs stratégiques: si le changement climatique et les petits exploitants étaient

[14] CL 139/4, paragraphes 6-15.

[15] CL 139/REP, paragraphes 21-23.

[16] CL 140/8, paragraphes 5-12; CL 140/REP, paragraphe 11.

[17] CL 141/4, paragraphess 4-10.

mentionnés dans les plupart des objectifs stratégiques, d'autres questions telles que la nutrition, la parité hommes-femmes et le développement des capacités y apparaissaient plus rarement;

g) a demandé au Secrétariat de fournir des explications supplémentaires au Conseil au sujet des virements de ressources proposés entre les objectifs stratégiques et fonctionnels et en leur sein et des modifications de priorités touchant les objectifs stratégiques ainsi que l'Objectif fonctionnel X.

h) a demandé au Secrétariat de préparer dès que possible pendant le courant des délibérations en cours sur le PTB, un tableau indiquant la référence propre à chaque décision (par exemple, s'il s'agissait de contributions des Conférence régionales, des Comités techniques, du Conseil et des Équipes stratégiques) ainsi que les incidences sur les ouvertures de crédit nettes et les ressources extrabudgétaires.

Prochaines étapes

55. Le CoC-EEI a indiqué que malgré des progrès certains, le processus d'établissement des priorités n'était pas encore assez structuré. Il a réitéré que dans ce domaine, il faudrait mettre en place une approche systématique et synchronisée en vue de la préparation du PMT 2014-17 dès fin 2011, en se fondant sur l'expérience acquise lors du cycle de planification de l'exercice biennal 2012-2013. Eu égard à la nécessité de disposer d'un ensemble cohérent de priorités pour les exercices futurs, le CoC-EEI a rappelé les recommandations du Comité du programme et du Conseil, demandant au Secrétariat:[18]

a. de recenser les problèmes nouveaux afin d'éclairer l'examen et l'affinement du plan à moyen terme pour la période 2014-2017;

b. de tenir compte, pour l'ensemble des objectifs stratégiques, de la coordination de questions transversales afin d'orienter l'établissement de priorités;

c. de clarifier les rôles et la collaboration entre le Siège et les bureaux décentralisés pour la planification et l'exécution du Programme de travail technique en tenant compte de la conception relative à la décentralisation;

d. de mettre l'accent sur l'avantage comparatif de la FAO par rapport à d'autres organisations;

e. de renforcer la qualité et la ponctualité de la documentation soumise aux futures sessions des Conférences régionales et des Comités techniques, y compris une description des modifications du rang de priorité des activités techniques de l'Organisation à l'échelle mondiale et régionale e priorité, afin de relier les recommandations aux objectifs stratégiques ou aux fonctions essentielles de l'Organisation et de faciliter l'intégration d'avis sur les priorités plus structurés lors de futurs cycles de planification.

55bis. En outre, pour faciliter le processus d'établissement de priorités, le Président indépendant du Conseil devrait veiller à ce que le calendrier des futures sessions des Conférences régionales et des Comités techniques tienne compte du nouveau cycle de consultation approuvé par la Conférence pour assurer la participation des organes directeurs à l'élaboration du PTB[19].

2. Mobilisation des ressources

56. En 2009, le CoC-EEI a relevé que le budget intégré présentait une vue plus globale des ressources dont disposait l'Organisation, visant à améliorer la gouvernance, le contrôle et l'application des cadres de résultats convenus tout en faisant ressortir le rôle important des contributions volontaires. Sachant que l'incertitude et l'affectation des contributions volontaires pourraient

[18] CL 140/REP, paragraphe 11g); CL 141/4, paragraphe 11.

[19] CL 139/REP, paragraphe 23.

compromettre l'obtention des résultats prévus dans le programme de travail unifié, il a été noté que la mobilisation et la fourniture des contributions volontaires devaient être pleinement alignées sur les objectifs stratégiques[20].

57. Le CoC-EEI a rapporté qu'une stratégie de mobilisation de ressources et de gestion composée de domaines d'action prioritaire, de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et de domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux, serait mise en place au cours de l'exercice biennal 2010-2011 pour cibler les contributions volontaires sur la base des cadres de résultats convenus tout en facilitant le suivi et le contrôle de la part des organes directeurs[21].

58. La stratégie de mobilisation de ressources et de gestion est en cours d'élaboration, avec le concours d'unités et d'équipes stratégiques dans l'ensemble de l'Organisation, en consultation avec la Réunion conjointe du Comité du programme et du Comité financier. La stratégie de mobilisation des ressources et de gestion établit comment la FAO vise à mobiliser des ressources auprès de ses partenaires, comment elle affecte ces ressources à des priorités convenues, et comment elle gère leur utilisation et en rend compte. Elle est essentiellement tournée vers la création de partenariats fondés sur la confiance et l'obligation redditionnelle mutuelle, afin de réaliser les objectifs des Membres Le but de la stratégie est d'obtenir des contributions volontaires plus élevées et plus prévisibles pour appuyer pleinement la réalisation des Résultats de l'Organisation, avec quatre effets principaux:

a) une base consolidée, diversifiée et élargie de partenariats en matière de ressources, en visant surtout l'accroissement de la part des financements groupés et sans emploi spécifique;
b) une vaste sensibilisation et un appui aux domaines d'action prioritaire de la FAO et aux besoins connexes en ressources, grâce à une campagne de communication dynamique;
c) un changement de culture et de nouvelles capacités de mobilisation de ressources à l'échelle de l'Organisation;
d) une gestion efficace de la planification et de l'utilisation des ressources, faisant l'objet de rapports adressés aux organes directeurs.

59. La Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier le 23 mars 2011 a accueilli favorablement l'ébauche de Stratégie de mobilisation et gestion de ressources. Elle s'est félicitée de ce que la Stratégie avait été établie à l'échelle de l'Organisation, de l'accent mis sur les partenariats, de l'approche réaliste du ciblage des ressources et de l'approche retenue en matière de communication par l'intermédiaire de l'instrument de mobilisation de ressources que sont les domaines d'action prioritaires. Elle a noté que la Stratégie était solidement ancrée aux cadres axés sur les résultats et aux fonctions essentielles du Plan à moyen terme, l'accent étant mis sur la prise en compte des priorités à l'échelle des pays au moyen du cadre de programmation par pays. La Réunion conjointe devrait aussi examiner la version intégrale définitive de la stratégie en octobre 2011.

3. Gestion des risques de l'Organisation

64. En 2009, le CoC-EEI a rapporté qu'un projet pilote de gestion des risques de l'Organisation serait lancé pour évaluer le cadre actuel (ou la structure) de gestion des risques de la FAO, définir les éventuelles lacunes et apporter des informations au processus d'élaboration d'un cadre de gestion des risques de l'Organisation, destiné à comporter les éléments nécessaires pour renforcer les capacités de l'Organisation en matière de gestion des risques.

65. En octobre 2010, le Comité financier a examiné le cadre de gestion des risques de l'Organisation et la feuille de route pour sa mise en œuvre[22]. Le Comité s'est félicité de la direction

[20] C 2009/REP, Annexe D, paragraphe 25.

[21] C 2009/REP, Annexe D, paragraphe 72 (premier alinéa).

[22] FC 135/15.

prise par le Secrétariat pour intégrer ce cadre à la gestion axée sur les résultats[23]. À la réunion du CoC-EEI, les Membres ont pris note des initiatives en matière de gestion des risques de l'Organisation menées en 2010 et de la généralisation du projet de gestion des risques à l'ensemble de l'Organisation en 2011. Un second rapport intérimaire a été présenté en mars 2011 au Comité financier qui a estimé que le cadre de gestion des risques de l'Organisation était en mesure de couvrir tous les risques liés à la réalisation des objectifs de la FAO et a déclaré attendre avec intérêt de recevoir: i) un rapport sur l'application de la gestion des risques à l'ensemble de l'Organisation; et ii) le modèle proposé pour la présentation de futurs rapports aux organes directeurs[24].

66. Le cadre de gestion des risques de l'Organisation devrait permettre la définition, l'établissement de priorités, la gestion et le suivi volontaristes de toute la gamme des risques encourus, que ceux-ci soient stratégiques, financiers, opérationnels ou liés à la réputation de la FAO. La conception du cadre de gestion des risques de l'Organisation était fondée sur cinq principes: utiliser des concepts et des processus de gestion des risques éprouvés mais simples, souligner les efforts à fournir dans les domaines apportant la plus grande valeur ajoutée, alléger toute charge évitable dans les domaines d'activité, intégrer des processus de gestion des risques déjà existants, notamment en matière de planification stratégique (formulation de résultats de l'Organisation), la planification des travaux opérationnels, l'élaboration des projets, et le suivi et l'établissement de rapports, et enfin adopter une approche progressive pour couvrir tous les domaines matériels des activités de l'Organisation

67. Le cadre était effectivement mis en œuvre au moyen d'une approche progressive, avec des tests pilotes, pour intégrer la gestion des risques de l'Organisation aux cinq domaines de gestion: i) le cadre axé sur les résultats du PMT/PTB (Résultats de l'Organisation); ii) la planification des activités opérationnelles (Résultats des Unités); iii) la gestion des projets de terrain; iv) les projets d'amélioration des activités; et v) une fonctionnalité de « réponse rapide aux problèmes » pour faciliter la résolution de problèmes urgents liés aux activités. Le plan d'activités de gestion des risques de l'Organisation a été approuvé par le Conseil du programme d'exécution du PAI en janvier 2011, et le projet PAI s'y rapportant devrait être mené à bien d'ici à la fin de 2011.

68. Sous la présidence du Directeur général adjoint (Opérations), un Comité de gestion des risques de l'Organisation a été mis en place, avec les responsabilités spécifiques suivantes: superviser l'élaboration des politiques de gestion des risques de l'Organisation; garantir que la gamme de risques encourus par la FAO est maintenue dans des limites acceptables; surveiller la bonne marche et l'efficacité générales des processus de la FAO en matière de risques, en prenant éventuellement les mesures nécessaires.

69. Il était prévu que le projet de gestion des risques de l'Organisation atteigne six objectifs en 2011: i) achever le processus générique d'évaluation des risques en matière de gestion des risques de l'Organisation et commencer à mettre en place des capacités d'évaluation des risques à tous les niveaux de l'Organisation; ii) définir les éventuelles améliorations à apporter aux cadres axés sur les résultats pour appuyer l'introduction de la gestion des risques de l'Organisation; iii) expérimenter l'élément gestion des risques de l'Organisation au niveau des résultats de la FAO (pour un objectif stratégique et un objectif fonctionnel), puis l'appliquer aux autres; iv) tester et établir l'élément gestion des risques de l'Organisation pour la planification des activités opérationnelles; v) tester l'élément gestion des risques de l'Organisation pour une sélection de projets et programmes de terrain (un programme de pays, un projet d'intervention d'urgence) et un projet d'amélioration des activités, puis l'appliquer aux autres; vi) tester le service de « réponse rapide aux problèmes », puis l'appliquer à l'ensemble de l'Organisation.

[23] CL 140/21, paragraphe 26.

[24] FC 138/12; CL 141/9, paragraphes 53 et 54.

B. Fonctionner comme une seule et même Organisation

70. Dans ce domaine, quatre thèmes principaux ont été abordés par le CoC-EEI pendant la durée de l'exercice biennal: i) la vision pour la structure et le fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés; ii) la structure du Siège, y compris l'examen de la Direction générale; iii) les partenariats; et (iv) la délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés.

1. Conception relative à la structure et au fonctionnement des bureaux décentralisés

71. En dehors du CoC-EEI, les progrès concernant la gamme des actions du PAI qui sont liées à la décentralisation ont été examinés lors de réunions diverses, notamment les cinq Conférences régionales ainsi que le Comité du programme et le Comité financier. Les Membres ont toujours reconnu que la décentralisation est une dimension essentielle, qui a un impact déterminant sur la façon dont l'Organisation les sert. Des progrès appréciables ont été réalisés dans l'exécution d'un grand nombre d'actions du PAI portant sur la décentralisation et sur d'autres actions liées au fonctionnement des bureaux décentralisés, par exemple le PCT et la délégation de pouvoirs. Ce nouveau contexte modifie profondément le mode opératoire de l'Organisation mais il faudra du temps avant de recueillir tous les avantages des réformes entreprises.

72. L'action 3.84 du PAI sur la couverture du réseau des bureaux de pays a suscité un grand intérêt. En 2009, le Secrétariat avait fourni une analyse sur l'application des différents critères spécifiés dans cette action, mais les Membres n'étaient pas parvenus à un consensus. Le CoC-EEI avait demandé, avec l'aval de la Conférence, qu'une vision à moyen et long terme sur la structure et le fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés soit élaborée et transmise aux organes directeurs pour examen en tenant compte de l'avis des Conférences régionales de 2010. En conséquence, les Conférences régionales ont examiné et commenté un document intitulé: « Vers une conception nouvelle du réseau de bureaux décentralisés ». Forte de ce dialogue ininterrompu, la Direction a proposé, concernant les bureaux décentralisés la conception suivante:

> *La FAO, fonctionnant comme une seule et même entité, avec les bureaux décentralisés formant partie intégrante de l'Organisation, apporte dans le monde entier des avis de grande qualité en matière de politiques, d'informations et d'aide au renforcement des capacités, et des services techniques liés à l'alimentation et à l'agriculture.*

73. Cette conception devait être concrétisée à travers:

> *Un réseau de bureaux décentralisés fort et dynamique, centré sur les bureaux de pays, qui fournisse aux Membres un soutien efficace et concret en mettant à profit les compétences disponibles au sein des unités sous-régionales, régionales et au siège de la FAO et chez les partenaires et les Membres de l'Organisation.*

74. Une stratégie pour la mise en œuvre de cette conception a été élaborée, requérant que des mesures soient prises dans quatre domaines principaux: la structure, la dotation en personnel, les opérations et le financement.

Structure

75. La FAO est structurée sur plusieurs niveaux afin de servir ses Membres et l'ensemble de la communauté internationale, y compris le Siège, les bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays, tout en menant également, dans de nombreux points du globe, des programmes et projets de terrain ciblés. Il existe toutefois d'importantes différences d'une région à l'autre. Par exemple, l'Afrique bénéficie de la formule la plus complète, avec le Bureau régional, quatre bureaux sous-régionaux et 41 bureaux de pays. La région Asie et Pacifique, en revanche, ne dispose que d'un bureau sous-régional, tandis que l'Europe ne compte aucun bureau de pays à part entière. Les décisions relatives à la structure demeurent la prérogative des Membres, tout en garantissant que toutes les parties – le Siège et les

bureaux décentralisés – fonctionnent de façon unifiée, et que l'appui aux Membres peut tirer parti de toute la gamme de compétences techniques disponibles auprès de la FAO et de ses partenaires.

76. Au nombre des éléments nécessitant un examen plus poussé de la Direction figurait la mise au point du réseau des bureaux de pays de la FAO, avec des mesures comme: des accords de partage des coûts, notamment en ce qui concerne les pays à revenu intermédiaire, des accords de représentations de type projet et à durée déterminée, une plus grande utilisation des bureaux de pays du système des Nations Unies et enfin une utilisation renforcée des accréditations multiples, parallèlement à un renforcement du personnel national, le cas échéant , dans les bureaux de pays concernés. La pratique consistant à couvrir certains pays en détachant ou en appuyant des fonctionnaires techniques des bureaux régionaux ou sous-régionaux (ou des Équipes multidisciplinaires), ou d'assigner des postes à des Représentants de la FAO auprès de Bureaux régionaux méritait également d'être réexaminée.

77. Les options qui pouvaient être envisagées, notamment lors de prochaines Conférences régionales, étaient entre autres les suivantes:

- une structure de bureaux décentralisés adaptée aux besoins spécifiques de chaque région: envisager par exemple une structure avec moins d'échelons entre le niveau du pays – où se déroulent la plus grande part des activités opérationnelles – et le principal vivier mondial d'excellence technique que constituent les divisions du Siège;
- la poursuite du renforcement des bureaux sous-régionaux et des Équipes multidisciplinaires, qui pourrait se faire en axant de manière plus stricte les travaux des Bureaux régionaux sur les politiques régionales et les questions stratégiques.

Dotation en effectifs

78. Pour permettre à l'Organisation de remplir son mandat, il est essentiel que les bureaux décentralisés soient dotés d'experts compétents capables de tirer parti de toute la gamme de savoir-faire techniques disponibles au sein de la FAO elle-même, ainsi qu'auprès de ses Membres et partenaires. Des mesures importantes destinées à garantir la plus grande qualité de personnel possible, comme des formations améliorées et des politiques de mobilité et de rotation, commençaient à être mises en place. Un examen du cadre de compétences pour l'ensemble de l'Organisation, y compris pour les chefs de bureaux décentralisés, était en cours, devant ouvrir la voie à un renforcement des recrutements axés sur les compétences et de la gestion du personnel. Néanmoins, d'autres options pourraient être envisagées, comme par exemple:

- une plus grande souplesse au niveau des bureaux régionaux et sous-régionaux concernant la dotation totale en effectifs ainsi que le panachage des compétences. Ceux-ci devraient correspondre au processus d'établissement des priorités aux niveaux nationaux, sous-régionaux et régionaux. Les options pourraient comporter la création de catégories de personnel « essentielles » et « non essentielles » pour les Équipes multidisciplinaires. Ces pratiques, notamment celle des « affectations pour une durée de temps limitée » pour le personnel non essentiel, ont été mises en place dans certaines autres institutions du système des Nations Unies;
- des manières innovantes de renforcer les ressources humaines au sein des bureaux décentralisés, par exemple grâce à des experts nationaux, de jeunes professionnels, des bénévoles et des experts en matière de coopération Sud-Sud. L'Organisation a également passé des accords avec des universités et des centres de recherche, et cette modalité présente un potentiel de développement.

Opérations

79. L'unité d'intention et de pratique dans l'ensemble de l'Organisation devrait être facilitée par l'existence d'un Cadre stratégique global et d'un Plan à moyen terme qui fixent les buts et objectifs auxquels toutes les divisions de la FAO doivent contribuer. Les principes de gestion axés sur les résultats et le Système de gestion et d'évaluation de la performance PEMS, élargis à tous les niveaux de l'Organisation, devraient également jouer un rôle clé. Parmi les autres initiatives fondamentales en cours, on recensait des modifications de la planification et de l'établissement des priorités, une gestion

généralisée des connaissances et des travaux de renforcement des capacités, ainsi que des améliorations apportées aux systèmes de TIC et d'information pour assurer des interactions rapides et complètes entre les bureaux décentralisés et le Siège.

80. Certains des autres domaines devant être examinés plus avant par la Direction étaient les suivants:

- assurer une meilleure coordination, fondée sur des améliorations comme la réunion mensuelle de la branche opérationnelle, présidée par le Directeur général adjoint (Opérations);
- garantir que l'établissement des priorités aux niveaux régional et sous-régional tienne pleinement compte des activités planifiées dans les pays;
- apporter de nouvelles améliorations aux services d'appui et aux installations TIC des bureaux décentralisés;
- intégrer étroitement des programmes d'intervention d'urgence et de développement au niveau des pays, c'est-à-dire, à court terme, une plus grande synergie entre les équipes qui mènent les opérations d'urgence et les Bureaux des Représentants de la FAO, et à moyen ou long terme, la question de savoir qui prendra la direction de tous les programmes menés dans le pays devrait être examinée, tout en respectant une souplesse nécessaire.

Financement

81. Les plus grandes responsabilités concernant la prise de décision, la mise en œuvre et les opérations confiées aux bureaux décentralisés ont entraîné une diminution des ressources. Le risque de voir les fonds détournés de l'appui technique vers l'administration, la gestion et le contrôle était particulièrement élevés au niveau des bureaux régionaux ayant pris le relais du Siège pour un nombre important de responsabilités opérationnelles et de services d'appui. En outre, au niveau des pays, la préparation et le lancement des cadres de programmation par pays, notamment dans le contexte d'efforts plus conjoints du système des Nations Unies, nécessiterait un financement approprié.

82. Les options que les Membres et la Direction devraient examiner conjointement étaient les suivantes:

- poursuite de l'intégration du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires au niveau des bureaux décentralisés qui permettrait un meilleur alignement du nombre, de la structure et de la composition des effectifs par rapport aux besoins des programmes;
- augmentation des ressources des projets extrabudgétaires affectées aux bureaux décentralisés, grâce à une meilleure budgétisation des projets et un renforcement des accords financiers pour un recouvrement total des dépenses engagées au niveau des pays;
- mobilisation de ressources locales par les bureaux décentralisés en général et par les bureaux de pays en particulier, auprès de donateurs, d'organisations régionales et sous-régionales et du secteur privé.

82bis. Le document intitulé « Vision du fonctionnement et de la structure du réseau des bureaux décentralisés », qui tenait compte des apports des Conférences régionales, a été examiné par le CoC-EEI à ses réunions de février et mars 2011, ainsi que par la Réunion conjointe du Comité du programme et du Comité financier le 23 mars. Cette dernière a :

a) réaffirmé l'importance de la décentralisation pour les activités de l'Organisation et la nécessité critique pour le siège et les bureaux décentralisés de fonctionner comme une seule et même entité avec un maximum d'efficacité et d'efficience;

b) souligné la nécessité de rationaliser les opérations à tous les échelons, y compris concernant la dotation en personnel, si besoin, conformément au PAI;

c) souligné qu'il fallait rationaliser les opérations à tous les échelons, y compris concernant les effectifs, si besoin, conformément au PAI;

d) mis en avant qu'il fallait disposer de ressources appropriées et suffisantes, qui permettraient aux bureaux décentralisés de procéder à la délégation de pouvoirs à leur profit dans le cadre du PAI, et a préconisé que le réseau des bureaux décentralisés soit l'objet d'un suivi attentif et continu;

e) pris note des progrès accomplis en matière de critères d'évaluation et s'est félicitée que des consultations aient été engagées avec d'autres institutions des Nations Unies;

f) salué les mesures prises afin d'assurer un recrutement plus professionnel des responsables de bureaux décentralisés et souligné qu'il fallait de toute urgence adopter et appliquer la politique de rotation et de mobilité, les profils de compétences et les procédures de recrutement prévus dans le PAI; et

g) souligné l'importance de la Circulaire révisée sur les responsabilités du Siège et des bureaux décentralisés et les relations entre eux, qui était en cours d'élaboration)[25].

Prochaines étapes

82ter. Le CoC-EEI a demandé à la Direction de lui fournir un document sur les mesures à moyen et à long terme pour parer aux lacunes, défis, risques et problèmes liés à la décentralisation. Ce document devrait tenir compte des débats antérieurs des organes directeurs sur la question ainsi que des évaluations, assorties des réponses de la Direction, examinées par les Comité du programme et Comité financier, en particulier celles qui ont trait au développement des capacités, à l'évaluation du Bureau régional pour le Proche-Orient, à la programmation par pays et aux opérations d'urgence. Des mesures pourraient aussi être proposées à court terme et examinées par le Comité du Programme et le Comité financier en octobre 2011, ainsi que par les Conférences régionales en 2012, pour être soumises à l'approbation du Conseil courant 2012.

82quater. En 2012, chaque Conférence régionale pourrait aussi examiner la couverture de la FAO dans les pays de sa région dans l'optique d'un renforcement de l'efficacité et de l'efficience du réseau et adresser au Conseil, à ses sessions de 2012, des recommandations au sujet des structures de bureaux décentralisés et du dosage de compétences qui sont les mieux adaptés aux besoins de la région.

2. Structure du Siège

83. L'actuelle structure du Siège telle que la reflète le PTB 2010-2011 est en place depuis janvier 2010, c'est pourquoi une seule question en suspens a été soulevée par le CoC-EEI en la matière, à savoir les recommandations faites par le cabinet de consultation Ernst & Young (EY) suite à son examen du Bureau du Directeur général.

84. Le CoC-EEI a noté que nombre des recommandations faites avaient déjà été mises en œuvre. L'Équipe de direction exécutive proposée a été créée en janvier 2010 et s'est réunie 27 fois au cours de cette année.

85. La Direction a reconnu qu'en limitant le nombre de comités consultatifs, l'obligation redditionnelle individuelle pourrait être renforcée et les procédures pourraient être rationalisées. Les recommandations de l'examen avaient donc été appliquées: six comités internes avaient été supprimés et sept autres avaient été restructurés. Le Comité des ressources humaines avait été créé, et le processus de réduction des comités internes chargés des TI était en bonne voie. Une réduction de l'implication du Cabinet dans les activités administratives a également été préconisée, car elle permettrait de consacrer plus de temps et de ressources à des questions stratégiques.

[25] CL 141/10, paragraphe 9.

3. Partenariats

86. Le CoC-EEI a pris note des importants progrès accomplis pour favoriser les partenariats liés à diverses mesures du PAI. En janvier 2011, une Stratégie intérimaire en matière de partenariats à l'échelle de l'Organisation a été approuvée par la Direction, sujette à examen après une année de mise en œuvre. De plus, des stratégies sectorielles en matière de partenariats ont été élaborées: i) pour le renforcement de la collaboration de la FAO au sein du système des Nations Unies; ii) pour la poursuite de la collaboration de la FAO avec les autres institutions ayant leur siège à Rome; iii) avec des organisations non gouvernementales et de la société civile; et iv) avec le secteur privé – en actualisant les stratégies sectorielles antérieures pour ces deux derniers.

87. Cet effort de conception était accompagné d'une campagne de sensibilisation, avec du matériel d'information sur les principes directeurs énoncés dans la Stratégie en matière de partenariats à l'échelle de l'Organisation et le lancement d'un site web consacré aux partenariats destiné à la fois au personnel et aux utilisateurs extérieurs. Des initiatives de perfectionnement du personnel (ateliers, cours d'apprentissage électronique, etc.) pour faciliter l'intégration des stratégies à des programmes de travail ont été expérimentées courant 2011.

88. En ce qui concerne les interactions générales avec le système des Nations Unies, les dispositions du document final du Sommet de 2010 sur les Objectifs du Millénaire pour le développement relatives à la sécurité alimentaire, à l'agriculture et au développement durable sont reflétées dans les activités programmées par la FAO pour l'exercice biennal 2012-2013. Entre 2007 et 2010, l'Organisation a bénéficié d'une augmentation d'environ 67 pour cent des ressources mobilisées par le biais de fonds ou de programmes conjoints au titre de l'unité d'action au sein des Nations Unies à l'échelle mondiale ou dans les pays, pour des activités de développement comme pour des opérations d'urgence. L'Organisation occupe ainsi le quatrième rang parmi les bénéficiaires des financements canalisés par le système des Nations Unies. Ces activités couvrent aussi les huit pays pilotes du programme Unis dans l'action, ainsi que d'autres pays ayant entrepris des programmes Unis dans l'action sur une base volontaire.

88bis. Avec les autres institutions basées à Rome, la coopération a été renforcée à travers l'intégration des plans d'action pilotes ainsi quedans le domaine administratif (voir ci-dessous l'initiative pour les achats communs). Un fait nouveau important a été la formation du Groupe sectoriel de la sécurité alimentaire mondiale, dirigé conjointement par la FAO et le PAM, qui a pour but d'améliorer les interventions de sécurité alimentaire lors de crises humanitaires. À cet égard, la FAO et le PAM co-dirigent déjà des pôles de sécurité alimentaire dans 17 pays.

89. Avec les organisations de la société civile, les partenariats ont augmenté en nombre et se sont diversifiés, comme en atteste particulièrement la participation aux activités régionale et aux activités du CSA, en cours de session et dans la période intersessions. La participation des ONG/OSC aux Conférences régionales est passée de 62 organisations (avec 98 participants) en 2008 à 103 organisations (avec 150 participants) en 2010. Le processus de réforme du CSA a imprimé un élan considérable à la participation des acteurs non étatiques, sous forme de consultations et d'apports continus, participation dont le soutien a été assuré par des fonds extrabudgétaires mobilisés par la FAO. Le recensement des activités de collaboration de l'Organisation avec la société civile, actuellement en cours, est en passe d'être étendu aux bureaux régionaux.

90. En ce qui concerne la coopération avec le secteur privé, des accords institutionnels ont été consolidés, y compris les outils de diligence raisonnable et de gestion des risques. Le Comité des partenariats présidé par le Directeur général a remplacé l'ancien Comité consultatif pour les partenariats avec le secteur privé. En janvier 2011, un mode opératoire a été approuvé pour que le Sous-Comité examine les accords financiers et d'autres accords, à l'appui du Comité des partenariats principal. La Réunion conjointe du Comité du programme et du Comité financier en mars 2011 a reconnu que l'ébauche de la Stratégie en matière de partenariats avec le secteur privé constituait une

démarche positive et a déclaré attendre avec intérêt de pouvoir examiner la version définitive de la stratégie à sa prochaine session. En termes quantitatifs, pendant la période récente, la FAO a participé à quelque 60 partenariats couvrant des activités normatives, des travaux de recherche, la production et la diffusion des connaissances, le plaidoyer et la mobilisation de fonds ainsi que le dialogue en matière de politiques. Les divisions techniques ont été encouragées à développer leurs contacts avec le secteur privé et ont été soutenues dans ce sens.

Équipe conjointe chargée des achats

91. L'étroite coopération entre les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome s'est poursuivie dans le domaine des achats. En 2010, dans le cadre d'un projet pilote, l'Équipe conjointe chargée des achats a lancé 18 appels d'offres d'un montant total de 23 millions d'USD pour les Organisations. Seize de ces 18 appels d'offre ont été lancés par le biais d'un système électronique (In-Tend) adopté par chacune des institutions afin d'harmoniser les outils d'« appels d'offre électroniques ». Les 13 contrats adjugés par la FAO représentaient une économie potentielle de 900 000 USD. En unissant leurs forces, la FAO, le PAM et le FIA ont bénéficié de tarifs préférentiels dus aux volumes agrégés. Chaque semaine, les fonctionnaires affectés par chaque institution à cette initiative ont travaillé ensemble et régulièrement dans les locaux de la FAO afin de mettre en commun les pratiques optimales et de faire en sorte que le processus d'appel d'offres soit efficace.

92. Suite à la décision de renouveler le mandat du PCT en 2011, la FAO a accepté de continuer à mettre à disposition ses bureaux et ses infrastructures. Une évaluation de l'initiative pilote devait comporter une enquête auprès des clients et une quantification précise des bénéfices. Le projet pilote a été considéré comme une étape constructive vers une plus vaste intégration, débouchant sur des travaux conjoints dans d'autres domaines comme les déplacements. Le PCT devait également élaborer une stratégie prospective et un plan de travail portant sur: l'harmonisation des documents et des procédures contractuels; l'alignement des dates d'expiration des marchés; et la mise en place d'indicateurs de résultats clés avec des valeurs cibles.

Interventions d'urgence conjointes et Équipe spéciale conjointe pour Haïti

93. De vigoureuses actions conjointes liées à des situations d'urgence avaient été entreprises, notamment suite au séisme dévastateur qui a frappé Haïti en janvier 2010. Quelque deux millions de personnes avaient urgemment besoin d'une aide alimentaire et environ 600 000 personnes avaient quitté la capitale pour les zones rurales. La portée de la catastrophe nécessitait que les mesures immédiates soient liées à des programmes à moyen et long terme. Les institutions ayant leur siège à Rome ont créé une équipe spéciale pour appuyer un programme de sécurité alimentaire dirigé par Haïti. Elles ont travaillé en étroite collaboration pour apporter leur soutien, les interventions nécessitant une grande quantité de personnel pour la gestion des bassins versants, pour apporter un appui opérationnel au Plan d'action pour la reconstruction d'Haïti, et pour continuer de plaider en faveur des priorités liées à la sécurité alimentaire. Le programme comportait également des volets de réduction et de gestion des risques sur le long terme ainsi qu'un volet de renforcement des politiques et des institutions nationales.

94. Parmi les autres interventions d'urgence conjointes, on comptait, en décembre 2010, l'autorisation donnée par le Comité permanent interorganisations des Nations Unies à la FAO et au PAM de codiriger le Pôle d'urgence pour la sécurité alimentaire destiné à renforcer les capacités au niveau des pays, de planifier et de mettre en œuvre des réponses adéquates et rapides à des problèmes de sécurité alimentaire dans des contextes de crise humanitaire. Le renforcement des pôles pour la sécurité alimentaire au niveau des pays contribue à garantir que l'aide alimentaire et les programmes agricoles axés sur les moyens de subsistance soient liés dans le cadre d'une réponse coordonnée. La FAO et le PAM codirigeaient déjà des pôles pour la sécurité alimentaire dans 17 pays, travaillant ensemble sur des appels globaux conjoints. La FAO a également été très active dans de nombreux pays concernés par l'initiative « Achats au service du progrès » pour permettre au PAM de tirer parti de nouvelles méthodes pour développer les marchés agricoles, appuyer l'engagement des petits

exploitants et créer des débouchés commerciaux. De manière plus générale, les partenariats étaient un élément clé du travail de plus de 40 unités de coordination d'urgence (comme en Iraq, au Liban, en Cisjordanie et dans la Bande de Gaza, etc.).

4. Délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés

95. Le CoC-EEI a été informé des progrès réalisés s'agissant de la délégation de pouvoirs pour l'exécution de plusieurs actions du PAI, comme illustré ci-après. Les pouvoirs afférents aux achats sont traités à la sous-section E, tout comme les autres initiatives intéressant les achats.

Programme de coopération technique (PCT)

96. Comme prévu dans le PAI, la décentralisation du processus d'approbation des activités entreprises au titre du PCT est devenue pleinement opérationnelle à compter de janvier 2010. En conséquence, les bureaux décentralisés sont responsables du début à la fin des projets entrepris dans le cadre du Programme, c'est-à-dire depuis la formulation de l'idée du projet jusqu'à son exécution, en passant par la mise au point et l'approbation; ils ont toute autorité en la matière et sont comptables des résultats obtenus. Les représentants de la FAO sont responsables des projets nationaux, les coordonnateurs sous-régionaux des projets sous-régionaux et les représentants régionaux des projets régionaux. Il incombe en outre aux représentants régionaux de répartir au niveau régional les crédits alloués au PCT. Compte tenu de cette charge de travail supplémentaire, des effectifs et des ressources additionnels ont été affectés aux bureaux régionaux et à certains bureaux sous-régionaux.

97. À la fin de 2009, une formation en ligne ou face-à-face a été organisée à l'intention du personnel des bureaux délocalisés, afin de le familiariser avec les critères applicables au PCT et avec les détails de la nouvelle formulation et de la nouvelle procédure d'approbation décentralisées. Des directives complémentaires ont été communiquées dans un Manuel consacré au PCT et au moyen d'autres outils. Les deux principaux avantages attendus de la décentralisation sont les suivants: une interaction étroite entre homologues et concepteurs de projets, d'où un meilleur alignement sur les priorités nationales; la réduction de l'intervalle entre le dépôt des demandes et l'approbation des projets. Ce délai a déjà été réduit de six à un peu moins de quatre mois, mais il est encore trop tôt pour déterminer si les projets sont désormais mieux alignés sur les priorités nationales.

***Transfert des** responsabilités du Bureau d'appui à la décentralisation*

98. Le processus de décentralisation a impliqué le transfert des responsabilités liées à la gestion des bureaux de pays aux bureaux régionaux, ces derniers étant de surcroît entièrement responsables de la préparation des conférences régionales. Ce transfert depuis le Bureau d'appui à la décentralisation (ex-Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées) s'est déroulé au premier trimestre de 2010. Alors que les bureaux régionaux étaient encore occupés à pourvoir l'ensemble des postes nécessaires pour la gestion du réseau de bureaux décentralisés, des progrès notables ont été enregistrés, et les avantages tirés de cette opération deviennent apparents. Les bureaux régionaux sont désormais responsables de la planification et de la répartition des ressources financières entre les bureaux de pays, ainsi que du suivi du budget. Cela leur permet d'avoir une meilleure vue d'ensemble des diverses strates d'activités au plan régional et d'améliorer la cohérence du réseau de bureaux décentralisés. Les bureaux régionaux sont d'autant plus à même d'assurer cette fonction de suivi général qu'ils sont aussi chargés de la coordination des rapports d'audit au niveau national. Plus proches géographiquement des bureaux de pays (normalement situés dans le même fuseau horaire), les bureaux régionaux fournissent un appui en temps voulu aux représentants de la FAO, s'agissant des questions de gestion administrative au quotidien.

99. L'organisation d'activités de formation, principalement au niveau régional, fait qu'il est possible de se concentrer de manière plus efficace sur les questions régionales. Les possibilités offertes en matière de formation ont également facilité les échanges et le débat au sujet de préoccupations communes au sein d'une même région. En outre, du fait que les représentants

régionaux assument la responsabilité de la supervision et de l'évaluation du comportement professionnel des représentants de la FAO, ils ont davantage de contacts directs avec ces derniers, et peuvent ainsi s'assurer que les représentants de la FAO agissent de manière conforme aux objectifs de l'Organisation. La responsabilité de nommer les fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national a également été confiée aux représentants régionaux, ce qui contribue à accélérer la procédure de recrutement dans les bureaux de pays.

C. Ressources humaines

100. Vu l'importance accordée aux ressources humaines dans le PAI, le CoC-EEI a consacré une attention particulière à l'examen des progrès accomplis dans ce domaine, notamment en ce qui concerne la transformation de la fonction des ressources humaines pour en faire un partenaire stratégique efficace et le renforcement des capacités de l'Organisation par la valorisation de ses ressources humaines Au nombre des initiatives prises dans ce but, on citera: le cadre stratégique pour les ressources humaines, le perfectionnement du personnel; le Système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS); le soutien au système d'information sur la gestion des ressources humaines et les politiques en matière de ressources humaines ainsi que les nouvelles fonctions de soutien à la réforme des ressources humaines.

1. Cadre stratégique en matière de ressources humaines

101. Pour la première fois, l'Organisation a établi une stratégie visant à aligner ses capacités en matière de ressources humaines sur ses objectifs stratégiques. A cette fin, un cadre stratégique et un Plan d'action pour les ressources humaines a été conçu au début de 2010, qui définit une vision d'ensemble, des orientations stratégiques et des objectifs pour les réformes à accomplir, alignés sur les actions correspondantes du PAI. Le cadre stratégique et le plan d'action reflètent plus concrètement la volonté de transformer la fonction de gestion des ressources humaines en un service plus stratégique, partenaire d'autres services. Non seulement ils inscrivent la réalisation des nombreuses initiatives touchant aux ressources humaines dans une approche axée sur les résultats, mais ils donnent aussi des indications sur leur impact attendu.

2. Formation professionnelle

102. Les ressources humaines constituant le principal actif de la FAO, l'amélioration des qualifications et des compétences du personnel est un facteur déterminant pour doter l'Organisation des capacités nécessaires à l'exécution de ses programmes et à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Pour commencer, des mesures de grande portée ont été prises pour renforcer les compétences et les capacités du cadre de gestionnaires. Le Programme de gestion et d'encadrement a été développé afin de proposer une filière d'apprentissage complète et des possibilités de perfectionnement aux cadres et au personnel de l'ensemble de l'Organisation. Les taux de participation aux cours de formation n'ont cessé d'augmenter après le lancement du programme et plus de 100 cadres ont été formés. Dans ce contexte, le premier Bulletin de la gestion et de l'encadrement, contenant des informations sur les pratiques de gestion, a été publié en 2010 et des Forums sur la gestion et l'efficacité organisationnelle ont été organisés.

103. Dans le but d'étendre les programmes de perfectionnement et d'apprentissage à tout les membres du personnel quelque soit leur lieu d'affectation, l'Académie virtuelle de la FAO a été expérimentée en 2010. Sur la base d'expériences similaires réalisées au sein du système des Nations Unies, cette Académie virtuelle repose sur une approche mixte de l'apprentissage et du perfectionnement du personnel. L'ensemble de l'Organisation devrait pouvoir en bénéficier à compter de 2011. En outre, des programmes d'apprentissage complémentaire ont été mis en œuvre pour appuyer le développement des compétences des personnels autres que les cadres supérieurs, dans les catégories du cadre organique et des services généraux.

3. Recrutement

104. L'EEI avait souligné la nécessité d'assurer un renouveau continu de l'Organisation en recrutant des employés plus jeunes. Le Programme de stages et le Programme d'administrateurs auxiliaires ont été mis en œuvre pour contribuer au rajeunissement du personnel de la FAO, l'idée étant d'attirer de jeunes cadres, originaires en particulier de pays en développement non représentés ou sous-représentés. Le Programme d'administrateurs auxiliaires a suscité une réponse enthousiaste, puisque 3 000 postulants ont exprimé de l'intérêt pour ce programme; environ 2 200 d'entre eux répondaient aux conditions requises pour y participer et une centaine a été convoquée pour un entretien. Un premier groupe de 18 administrateurs auxiliaires a été recruté en 2011, dont 5 ont été affectés au sein d'unités du siège et 13 dans des bureaux décentralisés.

105. D'autres mesures ont été mises en œuvre en 2010 afin d'améliorer la représentation géographique et la parité des sexes: i) des objectifs intermédiaires à deux et quatre ans ont été fixés en ce qui concerne la représentation géographique et la parité des sexes; ii) de nouvelles procédures de sélection ont été adoptées, en vertu desquelles au moins une candidate qualifiée doit être incluse dans les listes restreintes; iii) l'équipe de direction de haut niveau doit être consultée avant tout entretien avec un national de pays surreprésenté ou de pays ayant atteint la borne supérieure de la fourchette de représentation équitable; iv) un plan d'action stratégique sur la représentation des hommes et des femmes a été élaboré; et v) une nouvelle base de données recensant l'ensemble des institutions à l'échelle mondiale a été constituée afin que les avis de vacance de poste soient diffusés auprès de l'ensemble des groupes cibles, et notamment des administratrices et des nationaux de pays non représentés ou sous-représentés. En octobre 2010, une campagne de presse a été menée dans 60 pays non représentés ou sous-représentés afin d'attirer l'attention sur les postes vacants. Du fait de ces initiatives, le pourcentage de nationaux de pays surreprésentés parmi les titulaires des postes du cadre organique inscrits au Programme de travail et budget est passé de 38 pour cent en décembre 2004 à 25 pour cent en mars 2011. Pendant la même période, la proportion de femmes titulaires de postes du cadre organique ou des catégories supérieures est passée de 27 pour cent en 2004 à 34 pour cent en mars 2011 cependant qu'à cette même date, les objectifs du PMT relatifs au pourcentage de femmes devant occuper des postes du cadre organique et des catégories supérieures (respectivement 36 pour cent et 18 pour cent), étaient atteints.

4. Cadre de compétences

106. L'examen détaillé a reconnu que l'élaboration d'un cadre de compétences à l'échelle de l'Organisation est essentiel pour permettre à celle-ci d'évaluer les compétences de sa force de travail et celles qui sont requises pour une adaptation efficace de ses capacités en matière de ressources humaines à l'évolution des besoins. En conséquence, le cadre constituerait une base transparente et normalisée pour les systèmes et les fonctions touchant à la gestion des ressources humaines.
Un profil de compétences devrait être assigné à chaque poste et utilisé pour définir tout un ensemble de fonctions afférentes à la gestion des ressources humaines, comme l'élaboration des descriptifs d'emploi, le recrutement, la gestion des résultats, ou encore l'apprentissage et la formation professionnelle, afin d'aboutir à une transformation des procédures appliquées par la FAO pour recruter et promouvoir son personnel et pour le retenir à son service. Malgré les difficultés rencontrées au départ pour identifier un bon modèle de cadre et sélectionner un cabinet de conseil approprié, les progrès ont été satisfaisants. Un cycle complet de réunions de groupes de réflexion a eu lieu au siège et dans trois régions, au cours desquelles le personnel a émis des suggestions quant aux compétences pertinentes pour les activités de la FAO. Sur la base de ces contributions, un projet de cadre sera élaboré en vue de son approbation à l'issue du second cycle de réunions des groupes de réflexion.

5. Évaluation des résultats

107. Une fois parachevées et approuvées, les nouvelles compétences définies pour l'ensemble des postes de l'Organisation devront être incorporées dans le Système de gestion et d'évaluation de la

performance amélioré. Avant 2009, plus de la moitié des membres du personnel de l'Organisation, et particulièrement dans la catégorie des services généraux, ne faisait l'objet d'aucune évaluation des résultats et, pour le personnel du cadre organique et des catégories supérieures, ces évaluations restaient sporadiques. Le PEMS a été introduit pour redresser cette situation en fournissant un cadre d'évaluation structuré, au moyen d'évaluations à 360 degrés, d'examens par les pairs et d'entretiens réguliers entre les superviseurs et leurs subordonnés.
Après une période de lancement en 2009, la mise en œuvre progressive a été entreprise en 2010 et le système est appliqué à l'ensemble du personnel de l'Organisation depuis février 2011. Les conclusions tirées des premières initiatives pilotes ont été soigneusement analysées au moment où était lancée la seconde série d'applications pilote en 2011. Les résultats de l'analyse serviront à renforcer le PEMS avant de l'utiliser à partir de 2012 comme outil de gestion administrative dans l'ensemble de l'Organisation. Pour préparer les phases pilotes, une formation extensive a été fournie à tout le personnel susceptible d'y participer, au siège et dans les bureaux décentralisés. Les sessions de formation comprenaient un atelier de présentation initiale suivi de l'enseignement de compétences autres que techniques (formuler et recevoir des commentaires en retour, offrir des conseils et un soutien à ses subordonnés). Le Système de gestion et d'évaluation de la performance amélioré sera complété par un cadre de récompense et de reconnaissance du mérite, conformément aux recommandations formulées à l'issue d'un examen réalisé par la Commission de la fonction publique internationale, et par un cadre de mesures applicables lorsque les résultats n'atteignent pas les niveaux de productivité et de compétence requis.

6. Système d'information sur la gestion des ressources humaines

108. Une étape importante a été franchie avec l'élaboration du nouveau Système d'information sur la gestion des ressources humaines qui fournit aux gestionnaires de la FAO l'outil dont ils ont besoin pour gérer et planifier leur ressources humaines. En 2010, comme demandé au titre de l'action 3.72 du PAI, le système Oracle a été mis à niveau de façon à faciliter l'extraction et l'analyse des données à l'appui de la gestion du personnel, et la phase pilote du nouveau Système d'information sur la gestion des ressources humaines a été lancée. Le système vise à regrouper les données issues de différents systèmes transactionnels dans un référentiel unique d'informations sur les ressources humaines, ce qui devrait améliorer la production de rapports et faciliter l'accès de manière autonome à des informations et à des statistiques précises en ce qui concerne les effectifs. Il permet aussi aux gestionnaires d'accéder à une série de tableaux de bord interactifs à partir de leur poste de travail. Les tableaux de bord présenteront des statistiques liées aux ressources humaines, telles que la répartition du personnel par sexe et origine géographique et les postes vacants dans la structure organisationnelle concernée, et ils pourront être interrogés, soit pour faire le point à un moment donné, soit pour déterminer des tendances.

7. Les politiques et les nouvelles fonctions des ressources humaines à l'appui de la réforme des ressources humaines

109. Les avantages que peuvent retirer l'Organisation et les membres du personnel d'une politique efficace de rotation ont été reconnus par l'EEI. À la suite de vastes consultations menées auprès des parties prenantes au sein de l'Organisation, et en l'absence d'un accord de fonds sur une politique en matière de mobilité, des directives provisoires sur la mobilité volontaire ont été introduites en 2010 afin d'encourager le personnel du cadre organique et des services généraux à occuper d'autres bureaux et d'autres fonctions pendant des périodes de durée variable, en attendant la mise au point d'une politique globale de mobilité du personnel. Un groupe de travail composé de représentants des parties concernées a été mis en place et ses recommandations devraient être présentées aux administrateurs principaux d'ici à juin 2011.

110. Deux nouvelles fonctions – stratégie et communication – ont été instaurées au sein de la Division de la gestion des ressources humaines, qui permettent la détermination de liens entre les diverses initiatives menées au titre du PAI dans le secteur des ressources humaines et une communication efficace entre organes directeurs, Direction et personnel. En 2011, une fonction de

gestion de l'avancement de carrière sera également instaurée au sein de la Division: ceux qui l'exerceront auront pour mission de formuler des politiques et des directives et de fournir des avis quant aux meilleures pratiques de gestion des aptitudes et d'organisation des carrières.

D. Amélioration des systèmes administratifs et de gestion

111. Le CoC-EEI a noté que des progrès avaient été accomplis dans ce vaste domaine du PAI, à divers titres aussi essentiels que la révision du Manuel de la FAO, la modernisation des systèmes informatiques, les initiatives liées aux achats, les Normes comptables internationales pour le secteur public et la modernisation de la gestion des archives.

1. Révision du Manuel de la FAO

112. En application d'une recommandation formulée à l'issue de l'examen détaillé, la révision du Manuel administratif de la FAO a fait l'objet d'un projet distinct dans le cadre du PAI, dont l'exécution devrait être achevée en 2013. Le résultat final devrait être un Manuel clair, accessible et facile à utiliser, dont le contenu soit d'une qualité élevée, publié en trois langues – anglais, français et espagnol – et qui puisse être mis à profit par les employés de la FAO dans le monde entier. Le Manuel révisé permettra à tous les employés, quel que soit leur lieu d'affectation, de comprendre et d'appliquer le règlement et les règles de la FAO. Cette refonte du Manuel a été confiée à l'Unité chargée de l'amélioration des activités au bureau du Sous-Directeur général, Département des services internes, des ressources humaines et des finances, lequel travaille en collaboration avec toutes les parties concernées.

113. En 2010, les activités suivantes ont été menées: inventaire de la documentation; création d'une interface plus conviviale pour le Manuel existant; réalisation d'une enquête parmi les utilisateurs fréquents; analyses comparatives et contacts avec d'autres organisations du système des Nations Unies, afin de tirer parti de leur expérience de la refonte de manuels administratifs. Les activités menées l'ont été en coordination avec le PAM, auquel certaines parties du Manuel de la FAO sont consacrées. Les consultations avec des responsables politiques et des utilisateurs à tous les niveaux géographiques se poursuivront en 2011.

2. Modernisation des systèmes informatiques

114. Le libellé de l'action 3.90 appelle à l'amélioration de l'infrastructure de TCI et de l'appui fonctionnel aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés, l'accent étant mis à juste titre sur l'amélioration de la performance de l'intégration du réseau de bureaux décentralisés. Cela implique:

- l'amélioration de la connectique au sein du réseau grâce à la modernisation des lignes téléphoniques et des connexions Internet à l'échelle de l'Organisation, l'octroi d'un accès plus facile des bureaux décentralisés aux applications utilisées ailleurs dans l'Organisation et à une large gamme d'applications de nouvelle génération, comme la vidéoconférence ou l'utilisation des outils d'échange de connaissance et de collaboration;
- l'existence d'installations de vidéoconférence de haute définition dans les bureaux régionaux et sous-régionaux, pour des communications plus efficaces entre les bureaux;
- l'instauration d'un dispositif TIC de portée mondiale, afin qu'il soit possible d'apporter en temps réel à un appui multilingue aux sites décentralisés de la FAO;
- la formation des fonctionnaires d'administration des bureaux décentralisés à l'utilisation efficace des systèmes administratifs informatisés.

115. En 2010, les progrès accomplis dans ce domaine ont été les suivants: modernisation des lignes téléphoniques dans 56 bureaux décentralisés, mise en place d'installations de vidéoconférence de

haute définition dans tous les bureaux régionaux et sous-régionaux. La modernisation du réseau téléphonique des 44 bureaux restants sera achevée en 2011, de sorte que tous les bureaux de pays seront désormais en mesure d'utiliser des services de vidéoconférence. À cet égard, il faut noter que le Groupe de travail à composition non limitée réfléchit à diverses options devant permettre une utilisation plus intense des technologies modernes pendant les sessions et entre les sessions des organes directeurs, et qu'il fera des recommandations à ce titre à la session de 2011 de la Conférence.

116. Toujours en 2010, il sera mis la dernière touche aux propositions de révision des arrangements qui gouvernent les technologies de l'information, et cette révision devrait être effective en 2011. Une nouvelle Stratégie en matière de technologies de l'information, couvrant la période allant jusqu'à 2019, a également été conçue, qui devrait entrer en vigueur courant 2011.

3. Initiatives liées aux achats

117. Plusieurs étapes majeures ont été franchies s'agissant de la consolidation du processus de décentralisation de la fonction Achats, de nombreuses initiatives ayant été prises qui tiennent compte du développement des achats effectués sur place à l'intention des opérations d'urgence, ainsi que du degré plus élevé de délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés. Par exemple, le degré de délégation de pouvoirs au représentant de la FAO pour l'achat de biens et de services a doublé, puisqu'il atteint désormais 100 000 USD, d'où une procédure d'achat plus efficace et un meilleur respect des délais. À la suite de la publication de la section pertinente du Manuel révisé, des sessions de formation ont été organisées dans 14 bureaux décentralisés, à l'intention de plus de 500 membres du personnel. Elles se sont accompagnées de sessions de formation au siège pour toutes les unités impliquées dans des activités liées aux achats.

118. Une nouvelle section du Manuel, lorsqu'elle entrera pleinement en vigueur, fournira pour la première fois un cadre de responsabilisation clair pour la préparation, l'assurance qualité, l'approbation et la gestion des lettres d'accord – ce qui est conforme aux principes de changement de culture selon lequel on ne doit plus seulement appliquer le règlement et les règles, mais aussi faire preuve de jugement sur la base d'une compréhension des risques spécifiques associés aux circonstances dans lesquelles sont utilisées de telles lettres d'accord. La nouvelle section du Manuel accroîtra le degré de délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés, qui sera désormais le même que pour les achats, et elle définira les règles gouvernant la redélégation.

119. L'unité des achats met également la dernière touche, avec le Bureau de l'Inspecteur général, aux Directives sur la collusion et la fraude dans le cadre des opérations d'achat. En outre, elle établit la version finale des Directives sur la planification des achats et des Directives pour l'analyse des marchés d'approvisionnement. Ces documents, et les missions de formation à leur utilisation, visent à renforcer la capacité des fonctionnaires recrutés sur le plan local de gérer des volumes d'achats sur place de plus en plus importants. Trois nouveaux fonctionnaires chargés des achats recrutés sur le plan international seront affectés dans des pays où la FAO procède à des achats importants pour des projets d'urgence.

120. Dans le cadre du projet de gestion des fournisseurs, on continuera d'accorder l'attention voulue à la réalisation d'économies en termes de prix et de processus, mais aussi d'élargir la base de ces fournisseurs, en tenant compte des rapports faisant état de mauvais résultats qui sont fournis par les bureaux décentralisés et en facilitant l'utilisation du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies par les bureaux décentralisés qui effectuent des achats auprès de fournisseurs locaux. De même, on s'attachera à rendre la fonction Achats transparente, notamment en publiant des informations quant aux activités d'achats liés à des projets dont le budget est supérieur à 100 000 USD et qui sont financés par la Facilité alimentaire de l'Union européenne et par le Fonds pour l'environnement mondial.

4. Normes comptables internationales pour le secteur public

121. L'exécution du projet IPSAS a continué de progresser conformément au plan visant à ce que les systèmes concernés et les états financiers soient mis en conformité avec les Normes, respectivement en 2012 et en 2013. Le projet vise à faciliter la prise de décisions d'ordre financier au moyen de procédures nouvelles ou actualisées, de systèmes intégrés, de contrôles financiers et de l'établissement de rapports détaillés, ce qui implique notamment la mise en place pour les bureaux décentralisés d'un système financier propre à gérer l'accroissement énorme du nombre des transactions rendues nécessaires au titre des activités menées sur le terrain qui résultent de la décentralisation et de la délégation de pouvoirs accrue. À titre d'exemple, les décaissements effectués par l'intermédiaire des bureaux décentralisés se sont élevés à 581 millions d'USD en 2010, soit 190 % de plus qu'en 2004.

122. La phase d'évaluation a été menée à son terme, ce qui ouvre la voie à la phase d'élaboration et de mise en place des solutions identifiées. Cette étape ira de pair avec le passage du Système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation à la version 12 d'Oracle. Les synergies entre ces deux systèmes permettront l'exploitation de toutes les fonctionnalités de la version 12 dans le cadre du projet IPSAS, notamment au niveau des bureaux décentralisés. En octobre 2010, le Comité financier a appuyé cette synergie et il a noté les dates limites mentionnées plus haut. Toutefois, l'exécution du projet IPSAS a donné des résultats positifs à l'échelle de l'Organisation avant la date limite fixée pour son parachèvement, à savoir 2013. Dès 2010, une nouvelle fonctionnalité a été mise à la disposition des bureaux décentralisés, qui leur donne un accès facile aux données financières stockées dans les systèmes de l'Organisation, et une autre fonctionnalité nouvelle a été mise à la disposition des fonctionnaires chargés des achats au siège, qui leur permet d'enregistrer les reçus pour les biens livrés aux bureaux extérieurs.

5. Projet de modernisation de la gestion des archives

123. En application d'une recommandation formulée à l'issue de l'examen détaillé, la gestion des archives a donné lieu à un projet visant à moderniser les politiques, procédures et systèmes de gestion des dossiers et des archives de la FAO, ainsi que l'appui qui leur est apporté, de sorte qu'un service de meilleure qualité puisse être fourni à moindre coût. Quatre aspects de la gestion des dossiers ont été modernisés, au moyen de:

- nouvelles politiques, visant à promouvoir l'échange de connaissances tout en protégeant les données privées et la confidentialité;
- nouvelles procédures, qui facilitent la recherche d'informations et nécessitent moins d'efforts en termes d'archivage;
- nouvelles technologies, d'où le remplacement du système actuel par des outils de meilleure qualité, qui améliorent notamment les capacités de recherche;
- de nouveaux arrangements en matière de soutien, qui permettent de réaliser des économies grâce à une répartition plus efficace du personnel chargé de l'archivage et au renforcement de la valeur ajoutée associée au travail qu'il effectue.

124. Les objectifs du projet devraient être atteints – en termes d'amélioration du service fourni et de réduction des coûts – dans le respect des ressources et du calendrier convenus. Il entraînera des économies supérieures à l'investissement requis pendant la période de mise en œuvre du PAI et aboutira à des économies de plus de 2 millions d'USD par exercice biennal par la suite. On peut aussi envisager ce projet comme un bon exemple d'« application de la culture du changement » à la promotion d'un changement d'attitude et de comportement du personnel et à la revitalisation de tout un groupe professionnel au sein de la FAO. Enfin, le projet favorisera l'échange des connaissances et le travail d'équipe, d'où un meilleur accès des bureaux décentralisés à l'information.

E. Gouvernance et contrôle efficaces

125. Comme l'a relevé le CoC-EEI, les principaux faits nouveaux de l'exercice concernant les questions de gouvernance et de contrôle découlant du PAI ont été liés notamment à la Charte du Bureau de l'évaluation, au Comité d'éthique, aux programmes de travail pluriannuels des organes directeurs, au Règlement intérieur des organes directeurs et aux modalités relatives aux communications adressées par les candidats à la Direction générale.

1. Charte du Bureau de l'évaluation

126. La Résolution 1/2008 de la Conférence demandait l'approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans une « charte », incluant la nomination du Directeur de l'évaluation, des mesures de contrôle de la qualité et le rôle des organes directeurs dans les processus d'évaluation. Elle définissait aussi le principe selon lequel tous les rapports d'évaluation, réponses de la Direction et rapports de suivi continueront d'être des documents publics accessibles à tous les Membres de la FAO.

127. Le projet de charte a été examiné à trois sessions du Comité du Programme en 2008-09. Le Conseil a néanmoins décidé en septembre-octobre 2009 que la Charte ne devrait pas être achevée avant que le nouveau Directeur de l'évaluation puisse participer au processus. En avril 2010, le Comité du Programme a adopté la Charte, qui a ensuite été approuvée par le Conseil en mai 2010. Comme la résolution 1/2008 l'avait demandé, la Charte a été incorporée dans les Textes fondamentaux de l'Organisation.

2. Comité d'éthique

128. Pour donner suite à l'action 3.34 du PAI, le Comité financier, le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) et le Conseil ont examiné le mandat et la composition du Comité d'éthique. En octobre 2009, le CQCJ a approuvé la proposition de mandat et de composition du Comité d'éthique. En avril 2010, le Comité financier a fait des observations sur cette proposition et demandé qu'elle soit révisée en conséquence. En mai 2010, le Conseil a demandé que les deux comités continuent d'examiner cette question.

129. En septembre 2010, le CQCJ a renvoyé l'examen de cette question en attendant les conclusions de travaux de conseil s'y rapportant, ainsi que son examen par le Comité financier. En octobre 2010, le Comité financier a étudié une proposition révisée et recommandé au CQCJ d'examiner quelques changements. En novembre-décembre 2010, le Conseil s'est félicité des efforts continus consacrés à la préparation du mandat du Comité d'éthique et demandé que les deux comités poursuivent leur examen en mars 2011.

130. En mars 2011, le CQCJ a recommandé d'autres modifications au mandat et à la composition du Comité d'éthique, proposant qu'il soit établi pour une période de quatre ans à compter de janvier 2012, pendant laquelle ses travaux seraient examinés par les organes directeurs pertinents, qui pourraient demander des changements en cas de besoin. Peu après, le Comité financier a approuvé, avec un amendement mineur, le mandat et la composition du Comité d'éthique tels qu'arrêtés par le CQCJ. Il est convenu que les membres du Comité d'éthique n'appartenant pas à la FAO seraient nommés, sous réserve de l'approbation du Conseil, sur recommandation du Comité financier et du CQCJ à leur session d'automne en 2011. *[À mettre à jour après la session d'avril du Conseil]*

3. Programmes de travail pluriannuels des organes directeurs

131. Les actions 2.70-72 du PAI prévoyaient l'élaboration de programmes de travail pluriannuels des organes directeurs et l'établissement, tous les deux ans, de rapports sur les progrès accomplis par rapport à ces programmes de travail. Jusqu'ici, les plans de travail pluriannuels de trois organes ont été approuvés, et les autres devraient se concrétiser au cours du prochain exercice biennal. Il est important

de noter que l'élaboration de ces nouveaux instruments a été grandement facilitée par des discussions informelles entre les Membres.

132. Le Comité du Programme et le Comité financier ont approuvé leurs programmes de travail pluriannuels pour 2010-2013, respectivement en avril et octobre 2010, et le Conseil a approuvé les deux instruments en mai et novembre-décembre 2010.

133. Le Conseil a approuvé son programme de travail pluriannuel pour 2010-2013 en novembre et décembre 2010, et les progrès accomplis par rapport à ce programme devraient être présentés à la Conférence en juin-juillet 2011.

134. En septembre 2010, le CQCJ a examiné son programme de travail pluriannuel, observant qu'il n'avait pas de points prédéterminés, récurrents ou permanents inscrits à son ordre du jour, qui relèveraient d'un programme de travail préétabli. En novembre-décembre 2010, le Conseil a reconnu que le programme de travail pluriannuel du CQCJ devrait prendre en compte les caractéristiques spécifiques des fonctions statutaires du Comité, notant que le CQCJ entendait poursuivre l'examen de cette question à ses prochaines sessions.

135. Comme convenu à sa session d'octobre 2010, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale devrait examiner et approuver son programme de travail pluriannuel à sa prochaine session, en octobre 2011, en vue de sa validation par le Conseil en novembre 2011.

136. Les quatre comités techniques et les cinq conférences régionales, qui se réunissent tous une fois tous les deux ans, devraient quant à eux être en mesure d'examiner et d'adopter leurs programmes de travail pluriannuels pour la période 2012-2015 lorsqu'ils se réuniront en 2012 suite aux travaux de préparation réalisés en 2011, ce que le Comité des forêts avait notamment annoncé à sa session d'octobre 2010.

4. Règlement intérieur des organes directeurs

137. La plupart des amendements aux Textes fondamentaux – Acte constitutif, Règlement général de l'Organisation, Règlement financier – nécessaires pour mettre en œuvre le PAI ont été adoptés par la Conférence en 2009. Cependant, certains des amendements ont débouché sur la nécessité d'apporter des changements importants au Règlement intérieur de chaque organe directeur. Des révisions et des ajouts concernant le Règlement intérieur ont donc été préparés pendant l'exercice annuel, conformément aux orientations soumises par le CQCJ et le Conseil.

138. Depuis son établissement en 1958, le CQCJ avait en effet fonctionné dans le cadre délimité par les Textes fondamentaux sans élaborer son propre Règlement intérieur. Cependant, pour des motifs de cohérence avec d'autres comités, le CQCJ a examiné et adopté le sien en septembre 2010, qui a été ensuite inséré dans les Textes fondamentaux.

139. Les conférences régionales, qui n'ont fait partie de la structure des organes directeurs qu'en 2009, ne disposaient pas antérieurement de leur propre Règlement antérieur. Il a donc été élaboré et examiné par le CQCJ en septembre 2010, qui a formulé des observations sur le texte proposé. En novembre-décembre 2010, le Conseil a recommandé que la proposition de Règlement intérieur soit de nouveau examinée par les groupes régionaux, compte tenu du statut des conférences régionales. La proposition de Règlement intérieur devrait donc être étudiée par les groupes régionaux en vue de son examen et de son adoption par les prochaines conférences régionales prévues en 2012.

140. À ce sujet, en mars 2011, le CQCJ a examiné une modification possible de la disposition du Règlement général de l'Organisation concernant la préparation de l'ordre du jour provisoire des conférences régionales. Il a convenu que cette question était liée à d'autres aspects du statut des conférences régionales encore à l'étude, et recommandé que les consultations avec les groupes régionaux aient lieu au cours du deuxième semestre de 2011 et au début de 2012 en vue d'adopter des

propositions qui seront soumises aux conférences régionales en 2012. À cet égard, le CoC-EEI a rappelé l'action 2.74 du PAI selon laquelle la Conférence devrait évaluer le fonctionnement des réformes de la gouvernance, notamment le rôle et le mode opératoire des Conférences régionales, en s'appuyant, entre autres contributions au processus, sur les conclusions d'un examen indépendant. Il a noté que cette action devait être achevée d'ici à 2015, les activités préliminaires d'évaluation devant être effectuées pendant l'exercice 2012-2013.

141. Quant aux comités techniques, le Conseil a reconnu en mai 2010 qu'ils avaient le pouvoir de modifier leur propre Règlement intérieur selon les principes de fonctionnement qui les caractérisent, en soulignant toutefois qu'il était souhaitable de veiller à la cohérence de ces règlements. Dans ce contexte, le Conseil a invité en mai 2010 le Comité des produits, le Comité des pêches, le Comité des forêts et le Comité de l'agriculture à examiner leurs règlements intérieurs. Cette question a été abordée en partie par le Groupe de travail à composition non limitée au cours de ses délibérations sur les modalités de travail des comités techniques, et des recommandations ont été formulées à cet égard dans son rapport à la Conférence de 2011.

142. À ce jour, seul le Comité des forêts avait approuvé des modifications à son Règlement intérieur, en octobre 2010, et ces changements ont été inclus dans les Textes fondamentaux. Les autres comités techniques pourraient faire de même à leurs prochaines sessions de 2012, comme l'avait annoncé notamment le Comité des pêches à sa session de janvier-février 2011.

5. Modalités relatives aux communications adressées par les candidats à la Direction générale

143. Conformément à la recommandation formulée par le CQCJ en avril 2010, le Conseil a approuvé en mai 2010 les modalités relatives aux communications adressées par les candidats à la Direction générale à la session du Conseil en avril 2011. Des modalités analogues ont été approuvées par le Conseil concernant la présentation de ces communications à la session de la Conférence en juin-juillet 2011.

F. Financement et dépenses du programme du PAI en 2010-2011

144. Le CoC-EEI a rappelé qu'en approuvant le PAI en 2008, la Conférence avait décidé d'établir un Fonds fiduciaire spécial afin de recevoir des ressources extrabudgétaires pour la mise en œuvre du PAI en 2009[26]. À la fin de 2010, sur les 9,01 millions d'USD de contributions au Fonds fiduciaire du PAI annoncées et confirmées par les Membres, 9,0 millions d'USD avaient été reçus, et le Fonds présentait un solde inutilisé de 3,08 millions d'USD à la fin de 2009.

145. Il a aussi été rappelé que le financement de 2010-2011 était intégré dans le PTB. La mise en œuvre du PAI en 2010-2011 était financée grâce aux ouvertures de crédit votées par la Conférence pour le PTB, ainsi qu'au solde du Fonds fiduciaire inutilisé en 2009 et reporté sur 2010[27].

146. À la fin de 2010, le solde inutilisé de 3,08 millions d'USD était entièrement dépensé, et les dépenses du PAI (dépenses et engagements comptabilisés) imputées au PTB s'élevaient à 15,98 millions d'USD. Au total, les dépenses du PAI en 2010 étaient de 19,06 millions d'USD, comme le montre le tableau 2, qui présente les dépenses du PAI par projet.

147. Il était prévu de dépenser intégralement le solde net disponible au titre des ouvertures de crédit pour les activités du PAI en 2011. Le Comité financier a d'ailleurs confirmé à sa cent trente-cinquième session en octobre 2010 que le financement lié au PAI en 2010-2011 serait intégralement et

[26] Résolution 1/2008 de la Conférence, paragraphe 3.

[27] Résolution 3/2009 de la Conférence, paragraphe 2.

exclusivement utilisé pour des activités du PAI, et que les fonds éventuellement non dépensés en 2010-2011 seraient reportés sur 2012-2013[28].

Tableau 2 - Dépenses du PAI par projet en 2010

Projet	**Budget 2010-2011**	**Dépenses 2010**	**Pourcentage**
	PTB	PTB et FF	
1. Réforme des organes directeurs	2,87	1.39	48 %
2. Contrôle	2,40	1,03	43 %
3a. Réforme de la budgétisation des programmes et gestion axée sur les résultats	0,49	0,44	90 %
3b. Publication dans toutes les langues	0,38	0,20	53 %
4. Mobilisation et gestion des ressources	1,43	0,58	41 %
5. Programme de coopération technique	-0,62	0,09	-15 %
6. Décentralisation	0,80	0,37	46 %
7a. Structure du Siège	0,63	0,60	95 %
8. Partenariats	1,38	0,52	38 %
9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion	2,89	2,16	75 %
11b. Technologies de l'information	10,40	3,92	38 %
12. Gestion des risques de l'Organisation	0,70	0,12	17 %
13. Changement de culture	2,30	0,47	20 %
14. Ressources humaines	9,91	5,17	52 %
15. PAI – Suivi par les organes directeurs	0,48	0,46	96 %
16. PAI – Suivi par la Direction	3,16	1,54	49 %
Total partiel (PTB)	**39,60**		
PAI – solde du Fonds fiduciaire	3,08		
Total	**42,68**	**19,06**	**45 %**

IV. La marche à suivre

A. Le programme du PAI en 2012-2013

147a. Comme indiqué ci-dessus à la section II, on estime qu'il resterait 20 pour cent d'actions du PAI à terminer en 2012-2013, mais que celles-ci représenteraient 40 pour cent de la charge de travail en termes d'efforts, de temps et de coûts. Elles comprennent des projets complexes et de grande envergure, ayant un impact significatif sur le personnel et l'Organisation dans son ensemble, qui portent sur la gestion axée sur les résultats (GAR), les ressources humaines, le changement culturel, la décentralisation et l'introduction des IPSAS, y compris le remplacement du système de comptabilité de terrain.

147b. Les principales activités en matière de gestion axée sur les résultats seront: le perfectionnement du modèle de planification sur la base de l'expérience; la mise en œuvre complète de la stratégie de mobilisation des ressources et de gestion et l'intégration de la gestion des risques de l'Organisation dans le cadre de gestion axée sur les résultats. La définition des besoins et l'analyse des lacunes seront entreprises en vue du transfert, d'OSP à la Division des finances, des fonctions liées aux prévisions financière et aux taux de dépense. Le système de planification et de suivi de la FAO devrait être ainsi parfaitement intégré au processus de gestion axée sur les résultats et se conformer aux

[28] CL 140/21, paragraphe 29.

IPSAS pour ce qui concerne le suivi budgétaire et l'établissement de rapports.

147c. Concernant les ressources humaines, la plupart des activités constituerontle prolongement d'initiatives ayant démarré en 2010-2011, et plus particulièrement: la formation en matière de gestion, l'évaluation du personnel, la mise en œuvre complète de la politique en matière de rotation du personnel, l'amélioration des procédures de recrutement, les mesures pour améliorer la représentation géographique et celle des femmes au sein de l'Organisation, le Programme d'administrateurs auxiliaires et la mise au point du cadre de compétences institutionnel. Les nouvelles fonctions qui devraient voir le jour concernent entre autres les parcours professionnels, les stratégies, les communications et la dotation en personnel.

147d. En ce qui concerne le changement de culture, la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle couvrira trois volets principaux: i) *le travail d'équipe et la collaboration*, assorti d'un programme de formation et de définitions appropriées, inclus dans le cadre de compétences et appliqué à tous les processus inhérents aux ressources humaines, y compris le PEMS. Ce volet sera soutenu par une série d'initiatives, notamment des retraites à l'échelle de la Division, des « Foires d'échange » qui sont des occasions d'échange de connaissances et de meilleures pratiques entre les membres du personnel et une « Journée du personnel », qui réunit du personnel des bureaux décentralisés et du siège afin de fêter ensemble et de partager les succès du travail d'équipe; ii) *l'autonomisation et la délégation des tâches: savoir diriger*, avec un programme de développement personnalisé pour tout le personnel ayant des responsabilités de direction, afin de développer les aptitudes et les compétences requises; et iii) l'obligation de rendre compte des résultats, avec des administrateurs qui répondent de l'application du PEMS à la totalité des salariés. Afin d'introduire une culture du mérite, des mesures seront introduites pour reconnaître et récompenser les performances satisfaisantes mais aussi, à l'inverse, pour limiter les mauvaises performances. Un programme de gestion des talents s'efforcera d'identifier le potentiel existant selon les exigences du cadre de compétences. D'autres outils seront mis au point pour suivre et communiquer le changement de culture au sein de la FAO et pour mesurer les progrès réalisés dans ce domaine.

147e. Concernant la décentralisation, les mesures à court terme proposées pour mettre en œuvre la Vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés seront examinés par le Comité du programme et le Comité financier en octobre 2011, ainsi que par les Conférences régionales en 2012, avant d'être soumises au Conseil pour approbation en 2012. En outre, les Conférences régionales qui se dérouleront en 2012 pourraient examiner la couverture du réseau décentralisé de la FAO dans leur région dans l'optique d'un renforcement de l'efficacité et de l'efficience de l'Organisation à l'échelle des pays et pourraient soumettre au Conseil, en 2012, des recommandations sur les structures de bureaux décentralisés et le dosage de compétences qui sont les mieux adaptés aux besoins de la région.

147f. Concernant les IPSAS, le prochain exercice biennal devrait constituer une phase critique d'introduction, d'expérimentation et d'application du nouveau système, en parallèle avec le passage à la version 12 d'Oracle (R12) qui sous-tend la mise à niveau du système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation. Ce volet comprendra la livraison d'un nouveau système de comptabilité de terrain qui exploitera au maximum la bande large améliorée à laquelle accèderont les bureaux décentralisés, conformément à l'action 3.90 du PAI.

Besoins en matière de financement

148. Le CoC-EEI a souligné que le programme du PAI serait incorporé en totalité dans le PTB 2012-2013, en incluant les propositions de besoins financiers dans les montants des ouvertures de crédits nettes (ventilés selon les chapitres budgétaires pour les objectifs fonctionnels et stratégiques et les dépenses d'équipement). Cette présentation globale était importante compte tenu des relations entre le PAI et les travaux planifiés dans plusieurs domaines, notamment les technologies de l'information et de la communication, les normes IPSAS et les ressources humaines.

149. Il a été noté que la Direction avait adopté quatre grands principes pour définir les priorités et arrêter les budgets des projets et activités du PAI pour l'exercice biennal 2012-2013, à savoir: a) examen de la capacité d'exécution; b) viabilité à terme des projets relevant du PAI; c) meilleure intégration des activités du PAI dans le programme de travail ordinaire; et d) non-utilisation des ressources du PAI pour financer des postes administratifs.

150. Les besoins budgétaires du PAI pour 2012-2013 sont répartis en deux catégories: i) dépenses et économies renouvelables résultant des actions du PAI conduites en 2010 et 2011; et ii) dépenses d'investissement et dépenses et économies renouvelables se rapportant aux actions qui vont démarrer durant l'exercice 2012-2013. Sur cette base, les prévisions de dépenses pour le programme du PAI se sont élevées au total à 37,84 millions d'USD en 2012-2013, soit des dépenses d'investissement d'un montant de 16,61 millions d'USD et des dépenses renouvelables nettes de 21,23 millions d'USD (31,78 millions d'USD de dépenses renouvelables moins 10,55 millions d'USD d'économies).

151. Il a été noté que les documents du PTB 2012-2013 (C 2011/3) fournissaient des informations Détaillées sur les activités planifiées du PAI et les estimations financières.

Perspectives à plus long terme

152 Si le PAI est un programme de réforme quinquennal, qui devrait pratiquement s'achever en 2013, un délai plus long sera nécessaire pour percevoir au maximum l'impact de certains de ses éléments. Par exemple, la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats ne sera complète que lors du prochain cycle budgétaire (2014-2015) puisque, dans le contexte du PTB 2012-2013, il s'agit encore de« travaux en cours ». En outre, bien que plus de 90 pour cent du personnel de l'Organisation ait participé à la formation dispensée dans le cadre du PEMS, les initiatives de 2010 et 2011 avaient un caractère pilote. L'intégration totale du PEMS aux procédures administratives ne démarrera qu'en 2012, et les avantages ne se matérialiseront que progressivement. La part des ouvertures de crédit nettes consacrée aux activités d'évaluation, qui a été augmentée à 0,6 pour cent du budget ordinaire en 2010-2011, sur proposition de Réunion conjointe du Comité du programme et du Comité financier en mars 2011, devrait être encore relevée en 2012-2013 mais n'atteindra le taux de 0,8 pour cent, fixé comme objectif, qu'après cet exercice biennal. De même, certaines actions découlant de l'Examen détaillé comportent des coûts et des économies qui ont été projetés sur une période de sept ans.

B. Arrangements en matière de suivi par les Organes directeurs

153. Le CoC-EEI a examiné la manière dont le suivi en matière de gouvernance du programme du PAI pourrait être organisé au cours de l'exercice 2012-2013. Compte tenu de l'intégration complète du PAI dans le PTB, il serait logique que les fonctions de contrôle du PAI soient assurées par les organes directeurs compétents, ce qui éviterait de recourir à des arrangements spéciaux analogues à ceux qui avaient été mis en place par la Conférence en 2008 et 2009.

154. Plus précisément:

- le Conseil continuerait à suivre l'ensemble des progrès accomplis pour la mise en œuvre du PAI en 2012-2013 et en rendrait compte à la trente-huitième session de la Conférence en 2013, recevant de la Direction des rapports intérimaires sur la mise en œuvre du PAI pour examen et orientation;
- le Comité du Programme, le Comité financier et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques et, le cas échéant, les Comités techniques et les Conférences régionales, fourniraient des apports spécifiques au Conseil dans leurs domaines de compétence respectifs;
- le Président indépendant du Conseil, dans le cadre de ses fonctions renforcées, continuerait de jouer un rôle d'appui à l'exercice de cette fonction de contrôle.

155. Sans entraîner de dépenses supplémentaires, cet arrangement reposerait entièrement sur les structures actuelles des organes directeurs en tirant tout le parti de leurs compétences spécialisées, et supposerait un engagement plus important du Président indépendant du Conseil, conformément au nouveau statut de sa fonction.

156. Ce dispositif devrait être décrit dans la résolution concernant le PAI qui devrait être adoptée par la Conférence à sa session de 2011.

Annexes

- Annexe 1 – Résolution 4/2009 de la Conférence concernant le PAI

- Annexe 2 – Dispositifs organisationnels pour le CoC-EEI en 2010-2011 (membres du Bureau, calendrier des réunions)
- Annexe 3 – Rapport de gestion sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

Annexe 1

RÉSOLUTION 4/2009 concernant le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO

LA CONFÉRENCE:

Gardant présent à l'esprit le mandat mondial unique de la FAO dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture, pénétrée de sa vision d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition où les secteurs alimentaire et agricole contribuent à l'amélioration du niveau de vie de tous d'une manière durable sur les plans économique, social et environnemental et au fait des objectifs mondiaux fixés par les Membres pour faciliter la concrétisation de cette vision tels que formulés dans le Cadre stratégique 2010-19 de l'Organisation;

Rappelant sa Résolution 1/2008 dans laquelle elle approuvait le Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO à mettre en œuvre sur une période de trois ans allant de 2009 à 2011 – feuille de route indispensable pour promouvoir une réforme dans la croissance débouchant sur une Organisation renforcée, efficiente, efficace et réactive;

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 en 2009 dans le cadre du PAI et le travail qui reste à faire pour mettre en œuvre le PAI;

Notant avec satisfaction que des progrès importants ont été accomplis pour ce qui est de la mise en œuvre de nombreuses actions du PAI pendant l'année 2009, ainsi que des recommandations connexes émanant de l'Examen détaillé des processus administratifs;

Reconnaissant que le renouveau de la FAO continuera à exiger des efforts considérables, notamment pour mettre en œuvre les projets ambitieux et complexes du PAI en 2010-2011 et assurer l'intégration à long terme du changement de culture dans la réforme globale de l'Organisation

Saluant l'esprit de collaboration et de confiance qui a prévalu entre les Membres et la Direction de la FAO pour la conduite du processus de réforme en tant qu'entreprise conjointe bénéficiant de l'engagement sans réserve et de la participation interactive des Membres de l'Organisation, de l'appui constant du Directeur général et de la mobilisation de tout le personnel de l'Organisation;

Consciente de la nécessité d'assurer la pérennité du processus de réforme dans les années à venir:

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'*Appendice D* au présent rapport.

2. **Décide** que le Conseil continuera à suivre l'avancement global de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence en 2011, sur la base des rapports reçus de la Direction, à ses sessions ordinaires, sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du PAI, pour examen et avis. Dans l'exercice de cette fonction de contrôle, le Conseil bénéficiera, selon qu'il conviendra, de contributions spécifiques du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques dans leurs domaines de compétence respectifs. Dans ce contexte, le Président indépendant du Conseil jouera un rôle de facilitation en amont.

3. **Décide** de créer, en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO, un Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) pour

l'exercice 2010-2011, de façon à assurer la continuité du contrôle, de l'orientation et du suivi de la mise en œuvre du PAI, à l'appui du suivi dont le Conseil est chargé. À cette fin, le CoC-EEI:

a) assurera le suivi de la mise en œuvre du PAI par la Direction en 2010-2011 et donnera des orientations concernant toute amélioration nécessaire à cet égard, sans préjudice des fonctions statutaires du Conseil et de ses comités;

b) établira pour avril 2011 un rapport sur les résultats de ses activités qui sera présenté à la Conférence en juin 2011 et qui contiendra des recommandations découlant de la mise en œuvre du PAI;

c) sera ouvert à la participation de tous les Membres ayant droit de parole, mènera ses travaux dans toutes les langues de l'Organisation et formulera collectivement ses recommandations et décisions sur la base, chaque fois que possible, du consensus;

d) tiendra au maximum trois réunions par an, selon un calendrier approprié tenant compte des sessions des organes directeurs, afin d'assurer un enchaînement correct des réunions complémentaires, en veillant à ce que ces réunions ne se tiennent pas en même temps que d'autres réunions importantes des organisations du système des Nations Unies ayant leur siège à Rome, afin de permettre une participation maximale des Membres;

e) désignera un Bureau composé du Président et des deux Vice-Présidents du CoC-EEI, ainsi que d'un représentant des États membres par région, qui s'occupera exclusivement de questions administratives et organisationnelles et sera ouvert à des observateurs des Membres sans droit de parole;

f) sera activement appuyé par la Direction, qui fournira des services de secrétariat et les documents requis pour ses réunions des services de secrétariat et les documents requis pour ses réunions.

4. **Décide** que le Président indépendant du Conseil de la FAO présidera le CoC-EEI.

5. **Décide** de nommer les personnes suivantes Vice-Présidents du CoC-EEI**:**

- Mme Agnes van Ardenne-van der Hoeven (Ambassadrice des Pays-Bas) et

- M. Wilfred Joseph Ngirwa (Ambassadeur de la République-Unie de Tanzanie).

(Adoptée le 19 novembre 2009)

Annexe 2

Arrangements organisationnels pour le CoC-EEI en 2010-2011 (membres du Bureau, calendrier des réunions)

Composition du Bureau

Président M. Luc Guyau, Président indépendant du Conseil	
Vice-Présidents Mme Agnes van Ardenne-van der Hoeven (Ambassadeur des Pays-Bas) M. Wilfred Joseph Ngirwa (Ambassadeur de Tanzanie)	
Membres	
Afrique	Érythrée
Amérique latine et Caraïbes	Brésil
Amérique du Nord	Canada
Asie	Chine
Europe	Espagne
Pacifique Sud-Ouest	Australie
Proche-Orient	Afghanistan

Calendrier des réunions

2010	2011
8 avril 23 juin 20 octobre	23 février 30 mars 21 avril