

**Aide-mémoire du Président – Quatrième réunion du Groupe de travail III du  
Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI  
Mercredi 7 mars 2008  
Ramalingam Parasuram, Président**

1) **Changement de culture institutionnelle:** La Direction a fourni des informations sur le processus et l'échéancier fixés pour l'examen du changement de culture au sein de l'Organisation. Un consultant externe qui sera chargé de faciliter ce processus est actuellement identifié en vue d'être recruté. Un groupe de travail sera établi et un site web est également à l'examen.

2) **Mobilisation des ressources:** Les membres ont généralement accepté les propositions de l'EEI relatives à une mobilisation des ressources combinant crédits du budget ordinaire et ressources extrabudgétaires à l'appui de priorités convenues (Recommandations 7.4 et 7.6 de l'EEI). La nécessité d'améliorer le contrôle, par les organes directeurs, des ressources extrabudgétaires a été soulignée, car celles-ci représentent à peu près la moitié des ressources de la FAO:

- a) Les membres ont appuyé l'intégration des ressources extrabudgétaires pour la prise en compte des priorités par l'intermédiaire des thèmes prioritaires et des Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme. Dans ce contexte, il a été noté que la couverture des pays par les Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme devait être considérablement étendue et que leur qualité devrait être fortement améliorée;
- b) Un processus transparent d'acceptation des fonds extrabudgétaires englobant tous les fonds acceptés en dehors des priorités convenues était nécessaire et il devrait être assujéti au contrôle des organes directeurs (il a été convenu que les situations d'urgence constituaient une catégorie spéciale qui devait être traitée à part);
- c) L'adoption de dispositions de financement commun pour les priorités, pays et régions était souhaitable mais il s'agirait d'une évolution progressive et la confiance que lui accorderaient à la fois les États Membres donateurs et les États Membres en développement dépendrait de la transparence des dispositifs mis en place, et notamment du contrôle de la gouvernance, de l'obligation redditionnelle et de l'établissement de rapports d'évaluation;
- d) Il devrait y avoir une certaine souplesse en ce qui concerne l'horizon temporaire des thèmes prioritaires, les priorités pouvant se présenter très rapidement. L'exemple des maladies transfrontalières et l'apparition de la grippe aviaire ont été notés, mais plusieurs membres ont estimé que ces questions constitueraient en tout état de cause un thème prioritaire pour les activités de la FAO;
- e) De nombreux membres ont indiqué qu'il était utile d'intégrer les ressources budgétaires étant donné la nécessité d'accroître la transparence et l'obligation redditionnelle pour améliorer le contrôle.

Les participants sont généralement convenus que la forme devrait être adaptée à la fonction et qu'il serait particulièrement avantageux de regrouper l'ensemble des fonctions de coordination et de facilitation pour la mobilisation des ressources, la gestion de l'ensemble des ressources, l'élaboration des stratégies et la planification du programme au sein d'un même bureau. Cela permettrait d'instaurer une fonction générale d'établissement des priorités, de suivi, de coordination et de facilitation pour la mobilisation des ressources par les bureaux décentralisés pour les pays et les régions, par la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) pour les situations d'urgence et par les départements techniques pour leurs programmes.

5) Certains membres ont demandé instamment que l'on mette en place rapidement une **Fondation pour la FAO** et de nombreux membres ont estimé que cette fondation était souhaitable, tandis que certains ont formulé des réserves quant aux éventuels coûts. Il a été convenu que la mise en place d'une fondation n'était pas une priorité immédiate mais qu'une étude de faisabilité de gestion relative aux coûts, aux avantages potentiels et aux aspects juridiques pourrait être entreprise:

- a) Cette fondation pourrait tirer parti de l'expérience du TeleFood, associant les activités de plaidoyer et la réception de fonds de sources privées et du grand public;
- b) Certains membres ont souligné que le modèle du TeleFood restait valable pour répondre aux besoins des femmes et des petits agriculteurs pauvres et le Groupe de travail a souligné que tous les projets du TeleFood devraient être conçus, approuvés et mis en œuvre à l'échelle des pays par les représentants de la FAO. Il ne devrait pas être nécessaire que le Siège apporte une contribution ou donne son autorisation.

7) **Autofinancement des accords, traités, etc.:** Il a été convenu que l'on devrait s'orienter davantage vers le financement par les parties aux conventions, accords, traités et instruments analogues du Secrétariat et le fonctionnement sur la base d'un barème des contributions, mais cette évolution devrait se faire progressivement et le budget ordinaire de la FAO devrait rester également une source de financement.

**Prestation de services et achats:** La Direction a fait rapport sur un certain nombre de mesures déjà prises conformément aux recommandations de l'EEI:

- a) relèvement des montants d'achats visés par les délégations de pouvoirs aux représentants régionaux, sous-régionaux et dans les pays;
- b) renforcement des pouvoirs des Directeurs de division en ce qui concerne les lettres d'accord;
- c) achat local pour les situations d'urgence afin d'accélérer les livraisons;
- d) examen des procédures et modalités de rationalisation du traitement des voyages, notamment des sommes forfaitaires pour le paiement des consultants comprenant les frais de voyages et la délivrance des autorisations par les Directeurs de division;
- e) mise en place de comptes opérationnels temporaires en espèces.

8) Le Groupe de travail a généralement souscrit aux recommandations de l'EEI relatives à la délégation de pouvoirs et au passage progressif des contrôles *ex ante* aux contrôles *ex post*. Certains membres ont demandé instamment une délégation accrue vers le bas, par exemple pour les voyages, les limites des dépenses des représentants de la FAO, les difficultés d'établissement de contrats et d'achat auprès de petites entreprises locales. Quelques membres se sont demandés s'il y aurait un renforcement suffisant des capacités, en particulier dans les bureaux décentralisés, et un contrôle adéquat avec une délégation de pouvoirs accrue. La Direction a noté que les mesures en place pour la vérification des mécanismes de contrôle interne, la formation, le caractère adéquat des procédures et contrôles seraient abordés dans l'examen détaillé.

10) La Direction a reconnu l'importance qu'il y avait à mener une étude complète de la gestion des risques, mais pour ce faire, il fallait disposer de ressources extrabudgétaires.

13) **Systèmes de technologies de l'information et de communication:** Le Groupe de travail a apprécié le fait que la Direction ait en grande partie accepté les recommandations de l'EEl:

- a) Il a souligné la nécessité d'une coordination centralisée et d'une compatibilité des systèmes informatiques;
- b) Il s'est déclaré en faveur du déploiement, dans un proche avenir, d'une version d'Oracle pour le terrain, adaptée aux besoins de gestion, au niveau de pouvoirs et aux infrastructures disponibles dans les bureaux des représentants de la FAO;
- c) Il a apprécié l'opinion du responsable selon laquelle le regroupement des fonctions de technologies de l'information au sein d'une même division renforcerait la capacité générale, améliorerait l'efficacité et la capacité de réponse;
- d) Il a partagé l'opinion de la Direction selon laquelle l'affectation d'un spécialiste des technologies de l'information dans chaque département ne serait pas une utilisation efficace de ressources à l'heure actuelle mais il a noté la nécessité de répondre à la fois aux besoins en matière de technologies de l'information des départements techniques et à ceux de l'administration;
- e) Il a souligné la coopération entre les institutions ayant leur siège à Rome et, sur le terrain, dans le système des Nations Unies, mais il a noté que chaque institution avait des systèmes de technologies de l'information qui lui étaient propres et que la mise en place de systèmes communs relèverait de la planification à long terme pour l'installation de dispositifs de la prochaine génération;
- f) Il a demandé des éclaircissements au sujet des mécanismes permettant aux membres d'avoir accès plus facilement aux informations par l'intermédiaire des services de technologies de l'information déjà en place ou prévus. La Direction a noté que l'accès à l'Intranet n'était limité que par des considérations de sécurité des ordinateurs et par le caractère adéquat de la technologie de barrière de sécurité. Des quantités croissantes d'informations étaient disponibles par l'intermédiaire du site web de la FAO et des informations pouvaient être placées sur le site web des représentants permanents sur demande.

14) **Ordre du jour futur:** L'ordre du jour provisoire des prochaines sessions a été établi comme suit:

1. Mercredi 19 mars 2008

- 1) La structure du Programme et du budget et le processus du Programme et du budget;
- 2) Les systèmes financiers, les normes et la vérification;
- 3) Les arriérés de contributions et les paiements tardifs.

2. Pas de réunion le mercredi 26 mars

3. Vendredi 28 mars 2008 – Réunion conjointe des GT III et II (matin seulement)

- 1) Le cycle du Programme et du budget (examen au sein des organes directeurs);
- 2) Vérification, Recommandation 7.9 de l'EEl.

4. Mardi 1<sup>er</sup> avril – Réunion conjointe des GT III et I

- 1) Structure organisationnelle du Siège (débat préliminaire);
- 2) Stratégie en matière de partenariat.

5. Mardi 29 (toute la journée) et mercredi 30 avril (matin seulement)

- 1) Structure décentralisée de la FAO (reprise des débats);
- 2) Politiques en matière de ressources humaines;
- 3) Politiques en matière de changement de culture institutionnelle.

## **Annexe 1 – Mobilisation des ressources – Présentation de la Direction**

### Questions/Défis

- Définir clairement les thèmes prioritaires et leur relation avec les résultats
- Gérer le caractère imprévisible et l'assignation des fonds inhérents aux contributions volontaires
- Rendre les Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme plus stratégiques et les intégrer dans le modèle de programme

### Éléments possibles d'une stratégie de mobilisation des ressources

Intégrer les ressources extrabudgétaires et les activités dans le cadre de programmation:

- en mettant en œuvre un modèle fondé sur les résultats à l'échelle de l'Organisation pour toutes les sources de fonds et pour tous les lieux d'affectation
- en affinant les mécanismes de mobilisation de ressources et en émettant des directives claires à l'échelle de l'Organisation
- en élaborant des critères d'allocation des ressources fondés sur les priorités
- en adaptant l'examen, les mécanismes de suivi et de contrôle et les politiques internes correspondantes.

## **Annexe 2 – Prestation de services et achats – Présentation de la Direction**

### Contrôles Ex Ante

Le Secrétariat souscrit à la recommandation et il a commencé à s'orienter progressivement des contrôles ex ante vers les contrôles ex post

- Le montant minimal pour le Comité d'achat a été porté à 150 000 \$EU
- Les comptes opérationnels temporaires en espèces ont été approuvés
- Lettres d'accords multiples

### Délégation de pouvoirs

Le Secrétariat souscrit à la recommandation et les délégations de pouvoir ont été portées aux niveaux ci-après:

- Achats
  - Représentant régional 150 000 \$EU
  - Représentant sous-régional 75 000 \$EU
  - Représentants de la FAO 50 000 \$EU
- Lettres d'accord
  - Directeurs 200 000 \$EU

### Achats en situation d'urgence

Le Secrétariat souscrit à la recommandation et il a modifié les politiques en vigueur comme suit:

- renoncations aux achats internationaux en faveur des achats locaux
- emploi des conditions de livraison en tant que critère pour l'adjudication des offres
- emploi de périodes plus courtes d'appels d'offre
- achat direct pour les besoins immédiats
- présentation a posteriori au Comité d'achat

### Lettres d'accord et protocoles d'accord

Le Secrétariat souscrit aux recommandations et il est en train d'examiner les modalités d'établissement de contrats et les politiques compte tenu des critères ci-après:

- la diversité des utilisations prévues (commerciale/non commerciale, recherche/mise en œuvre)
  - la diversité des parties contractantes (petites entreprises/ONG, institutions des Nations Unies/autres institutions internationales)
- afin d'élaborer des instruments souples et adaptés à l'utilisation prévue.

## **Annexe 3 – Technologie de l'information – Présentation de la Direction**

### Structure

Opinion du responsable de la profession:

- Il souscrit sans réserves aux recommandations de l'EEI
- Cependant, cette opinion n'est pas partagée par tous les sous-directeurs généraux – certains préfèrent maintenir la programmation des systèmes de l'Organisation au sein des départements, avec une gouvernance améliorée de la Division des technologies de l'information
- En outre, le transfert de certaines unités est assujéti à des décisions relatives aux recommandations concernant la structure du Siège
- Il pourrait être approprié d'envisager une optique plus holistique lorsqu'on examine les recommandations relatives à la restructuration du Siège

### Services aux clients

Opinion du responsable de la profession:

- Le rétablissement des spécialistes des technologies de l'information dans chaque département ou bureau serait coûteux – et irait à l'encontre des expériences antérieures en matière de partage de postes entre les départements et de suppression de postes
- Sous réserve du résultat des recommandations relatives à la structure du Siège, il pourrait être approprié de placer un spécialiste des technologies de l'information dans chacun des trois principaux secteurs de l'Organisation
- Pour assurer une évolution de carrière et mieux répondre aux besoins des clients, on pourrait envisager de détacher des spécialistes de la technologie de l'information de la Division des technologies de l'information vers chaque secteur – de façon analogue à celle prévue par la recommandation 8.9b pour les administrateurs

### Gouvernance des technologies de l'information

Opinion du responsable de la profession: il souscrit aux recommandations de l'EEI mais ne préconise pas simplement de confier les services à l'extérieur – il faut tenir compte des meilleures options pour confier les services.

- Les services à forte valeur ajoutée (connaissance des activités) devraient être maintenus à l'intérieur de l'Organisation, les services relatifs aux produits devraient être confiés sur la base du coût et de la qualité.
- La FAO a confié à l'extérieur son réseau de télécommunications (SITA) et ses services d'Unité centrale de traitement (ICC – avant la mise hors service).
- La Division des technologies de l'information a un nombre de titulaires de contrats externes et de consultants (57) élevé par rapport au nombre de ses fonctionnaires (85)
- La Division des technologies de l'information a établi un centre délocalisé à Bangkok pour réduire les coûts unitaires

- On continuera à examiner les options relatives à la prestation de services, notamment l'externalisation, la délocalisation et les services conjoints assurés avec les institutions ayant leur siège à Rome/d'autres institutions.