

## Aide-mémoire des Présidents

### Réunions conjointes des groupes de travail I, II et III du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI)

Mercredi 22, jeudi 23 et vendredi 24 juillet 2009

Présidées par Vic Heard, président du GT I, et Noel de Luna, président du GT III

#### Projet de Plan à moyen terme et de Programme de travail et budget

1. Les groupes de travail ont accueilli favorablement le projet de Plan à moyen terme (PMT) 2010-13 et de Programme de travail et budget (PTB) 2010-11 (<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/017/k5475f.pdf>) établi par la Direction et présenté en un seul et même document s'efforçant de définir les résultats en fonction de leur contribution aux objectifs et d'une estimation des ressources nécessaires. Les membres ont été satisfaits dans l'ensemble de constater que le projet de PMT/PTB répondait aux exigences du Plan d'action immédiate (PAI), notamment en établissant un cadre de programmation moyens-fins cohérent.
2. Les débats ont mis en lumière les points suivants:
  - Les membres sont convenus de la nécessité d'inclure dans le PMT davantage de détails sur les fonctions essentielles dans le PMT, en s'appuyant sur la section pertinente du projet de Cadre stratégique;
  - L'établissement des priorités était un processus continu faisant intervenir les Membres et la Direction dans le cadre du Comité du Programme et des Comités techniques. À cet égard, les membres ont apprécié que la réduction tendancielle des entités de programme se poursuive au niveau des cadres de résultats, comme en témoignait le nombre plus limité de résultats de l'Organisation;
  - Il a été souligné que la gouvernance devait veiller à la mise en œuvre, au suivi et à l'établissement de rapports;
  - Les membres ont noté que malgré quelques améliorations, les indicateurs n'étaient pas encore tous SMART et que la Direction continuait à en affiner la formulation, tout comme les valeurs de référence et les cibles. À cet égard, un séminaire informel sur les indicateurs devrait être organisé en septembre 2009.

#### Budget intégré

1. Les groupes de travail ont noté que le projet de PTB présentait, pour la première fois, un tableau global des ressources requises pour mener à bien le Programme de travail, les contributions ordinaires et les contributions volontaires étant intégrées dans un programme de travail unifié, conforme au PAI. Il a été rappelé que le montant du budget et les incidences financières du Programme de travail seraient examinés lors des prochaines sessions du Comité financier et du Comité du Programme, pour avis au Conseil à cet égard.
2. Lors de l'examen du budget intégré, les membres ont noté qu'à sa prochaine session, comme indiqué dans le PAI, le Conseil devrait proposer à la Conférence le programme de travail et le montant du budget ordinaire et fournira une estimation des financements extrabudgétaires. Par ailleurs:

- il a été reconnu que le budget intégré visait à améliorer la gouvernance, le contrôle et l'application des cadres de résultats convenus;
- quelques préoccupations ont été exprimées concernant l'impact de l'incertitude et de l'affectation à une fin particulière des contributions volontaires sur l'obtention des résultats prévus dans le programme de travail unifié. À cet égard, il a été noté que la mobilisation et le versement de contributions volontaires devaient être plus stratégiques et correspondre de plus près aux cadres de résultats et moins à des fins particulières. L'identification de contributions volontaires essentielles pourrait faciliter cette évolution;
- la nécessité de définir clairement différentes catégories de financement volontaire et d'établir des distinctions entre elles a été soulignée;
- des éclaircissements ont été demandés sur la façon dont les estimations des contributions volontaires avaient été établies, sur le niveau de certitude et de risque dans chaque catégorie et sur le rapport entre ces estimations et celles des exercices biennaux en cours et précédents.

3. Les membres ont également souhaité que leur soit présenté plus clairement ce qu'ils devaient approuver dans le budget, à savoir:

- l'ouverture de crédits nette, correspondant aux contributions ordinaires des Membres;
- les estimations des contributions volontaires; et
- le programme de travail.

### **Actions du PAI et de l'Examen détaillé relevant du PTB**

1. Les membres ont accueilli favorablement le document de la Direction intitulé *Actions du PAI et de l'Examen détaillé menées au titre du Programme de travail et budget 2010-2011* ([www.fao.org/uploads/media/IPAandRBRactions\\_UnderPWBDRAFT\\_1.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/IPAandRBRactions_UnderPWBDRAFT_1.pdf)), qui présentait le PAI intégré et ses besoins de financement en 2010-11.

2. Les groupes de travail se sont déclarés satisfaits des progrès accomplis dans la mise en œuvre du PAI, ainsi que de l'engagement constant tant du personnel que de la Direction en faveur des réformes. Ils ont été informés de la nouvelle tournure que prendraient les activités de réforme au cours du prochain exercice biennal. Alors que nombre d'activités de modeste envergure auraient été menées à bien, l'Organisation aurait à lancer simultanément plusieurs projets importants et complexes, qui auraient une incidence notable sur le personnel et ses modalités de travail.

3. La nécessité d'un bon mécanisme de contrôle du processus de réforme de la part des organes directeurs a été soulignée. Étant donné que le processus de réforme se déroulerait sur trois ans ou plus, un mécanisme intégré plus durable s'imposait. Plusieurs possibilités étaient envisageables, parmi lesquelles un rôle plus permanent pour le Président indépendant du Conseil, et l'ouverture à des observateurs du Comité du Programme et du Comité financier.

4. Les groupes de travail se sont félicités des efforts déployés pour réduire les coûts liés à la mise en œuvre du PAI en 2009, et ont invité la Direction et le Comité financier à identifier de nouvelles réductions de coûts pour 2010-11.

5. Les membres ont réaffirmé leur engagement commun en faveur du PAI et donné la priorité absolue aux efforts de réforme visant à rendre l'Organisation plus efficace et efficiente dans la lutte contre la faim. Sachant que le financement de la mise en œuvre du PAI en 2010-11 était inclus dans le projet de PTB au titre du budget intégré, composé à la fois des contributions ordinaires et des contributions volontaires, la source de financement du Plan d'action a fait l'objet d'un long débat. Plusieurs membres ont souligné les risques importants attachés à la proposition de financer 80 pour cent des coûts du PAI par des contributions volontaires, compte tenu de l'expérience de 2009, ainsi

que les inefficacités potentielles au niveau de la mise en œuvre résultant de l'imprévisibilité des flux de ressources et du caractère discontinu des activités. D'autres membres ont indiqué que le financement du PAI au titre de l'ouverture de crédits nette ne pouvait pas se faire au détriment des programmes techniques, signalant que le degré de dépendance du PAI vis-à-vis des contributions volontaires dans le projet de PBT 2010-11 était moins élevé que pour certains des programmes techniques.

6. Compte tenu de l'urgence de la réforme et de la priorité qui lui était accordée, il a été proposé d'inclure l'intégralité du PAI dans l'ouverture de crédits nette en augmentant celle-ci, conformément à la recommandation de l'EEI préconisant une « réforme dans la croissance ». Tout en protégeant les programmes techniques, une telle approche serait conforme au concept de réforme en tant qu'investissement dans l'Organisation et dans ses activités techniques.

7. Par conséquent, tout en convenant de l'opportunité d'inscrire les coûts du PAI dans le PTB 2010-11, les groupes de travail ont exprimé leur crainte que le financement d'une partie des coûts par des contributions volontaires dans le cadre du budget intégré ne compromette la mise en œuvre des réformes. La question de la source de financement du PAI, ainsi que du montant des coûts, dans le projet de PTB a été renvoyée au Comité financier pour examen plus approfondi.

### **Changement de culture**

Les membres se sont déclarés satisfaits des progrès réalisés dans ce domaine crucial de la réforme et ont apprécié le travail accompli par l'Équipe chargée du changement de culture, après une présentation par le chef d'équipe des résultats obtenus. La vision interne de la FAO que l'Équipe avait contribué à promouvoir a été illustrée et les membres ont souligné la nécessité d'intégrer le changement de culture dans le processus de réforme global et d'en assurer la durabilité à long terme.

### **Gestion des ressources humaines**

1. Les groupes de travail ont accueilli favorablement le document de la Direction intitulé *Rapport intérimaire sur la mise en application de la Stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines* ([www.fao.org/uploads/media/HRreportFCEnglishK5509.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/HRreportFCEnglishK5509.pdf)) établi en vue de la prochaine session du Comité financier.

2. Les membres ont reconnu que de nouveaux progrès avaient été accomplis dans le domaine de la gestion des ressources humaines, notant en particulier:

- le rôle essentiel des stratégies, plans et initiatives relatifs aux ressources humaines dans la réforme et le renouveau de la FAO;
- la nécessité de tenir compte dans le PTB 2010-11 de l'importance accordée à la fonction Ressources humaines, notamment sur le plan financier, conformément aux recommandations de l'Examen détaillé;
- la nécessité de traiter de manière adéquate les questions clés de la représentation géographique et de l'équilibre hommes-femmes – avec, dans ce dernier cas, l'adoption par la Conférence de cibles révisées;
- la nécessité d'une gestion coordonnée des programmes auxquels participaient des cadres associés, des administrateurs auxiliaires et des stagiaires.

## Structure du Siège

1. Il a été noté que la nouvelle structure du Siège était couverte dans le projet de PTB 2010-11, qui en établissait les principales caractéristiques et précisait les domaines dans lesquels d'importants changements structurels et fonctionnels étaient prévus.

2. Les membres ont noté que le programme complet de restructuration du Siège était un travail de longue haleine, qui, selon le PAI, devrait être mené à bien d'ici à 2012. À cet égard, des éclaircissements sur divers points ont été demandés par les membres et fournis par la Direction. Il a notamment été indiqué que:

- les échelons supérieurs de la structure du Siège avaient déjà fait l'objet d'un accord de principe en 2008 dans le cadre du PAI;
- certaines préoccupations relatives à la structure des départements devaient être prises en considération;
- en deçà du niveau des divisions, des indications détaillées pourraient être fournies aux groupes de travail, mais ne devraient pas être incluses dans le PTB.

## Structure décentralisée

1. Les groupes de travail ont accueilli favorablement la version révisée du document de la Direction intitulé *Examen relatif aux dotations en effectifs des bureaux décentralisés, à leur emplacement et aux pays desservis* ([www.fao.org/uploads/media/DOs%20staffinglocationcoverage%2023July.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/DOs%20staffinglocationcoverage%2023July.pdf)), et ont confirmé l'importance d'une structure décentralisée efficace pour une application effective sur le terrain des savoirs produits par l'Organisation.

2. Lors de l'examen des questions relatives aux bureaux décentralisés, les points suivants ont été soulignés:

- le modèle de structure décentralisée de la FAO n'était pas encore fixé et subirait d'importants changements du fait des initiatives entreprises;
- les critères relatifs aux pays desservis par le réseau des bureaux décentralisés nécessitaient un examen plus approfondi; à cet effet, des informations supplémentaires seraient bientôt fournies par la Direction afin de faciliter un nouvel examen des questions impliquées dans le cadre des groupes régionaux puis des délibérations des groupes de travail en septembre 2009;
- le transfert de responsabilités aux bureaux décentralisés prévu devait s'accompagner de l'allocation de ressources suffisantes;
- des préoccupations ont été exprimées concernant la proposition de nommer les coordonnateurs des opérations d'urgence en tant que fonctionnaires chargés des Bureaux des représentants de la FAO.

## Gestion des risques de l'Organisation

Les consultants Deloitte chargés de préparer, conjointement avec le Bureau de l'Inspecteur général, un projet de stratégie visant à améliorer l'approche de la FAO en matière de gestion des risques, ont présenté un exposé aux membres, pour information.

### **Concept de « réforme dans la croissance »**

Un bref récapitulatif des conclusions des débats tenus précédemment sur ce point dans le cadre du Comité financier et du Comité du Programme, ainsi que de leur Réunion conjointe (mai 2009), puis des groupes de travail du CoC-EEI (juin 2009) et enfin du Conseil (juin 2009), a été présenté. À la suite de cette introduction, les membres ont pris note du concept de « réforme dans la croissance », sans autre débat.

## Annexe

### Ordre du jour des réunions

1. Introduction du Président
2. Examen du projet de Programme de travail et budget:
  - Présentation du budget intégré au regard des cadres de résultats
  - Actions du PAI et de l'Examen détaillé menées au titre du PTB
  - Changement de culture
  - Stratégie et plans de gestion des ressources humaines
  - Structure du Siège
  - Gestion des risques de l'Organisation
  - Décentralisation
3. Examen du concept de *réforme dans la croissance*