

Section du Plan d'action immédiate qui concerne le Groupe de travail III

révisé le 10 juillet

C. Réforme des systèmes, de la programmation et de l'établissement du budget; changement de culture et restructuration organisationnelle

Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats

12) Afin de mieux arrêter les priorités et d'améliorer l'efficacité, l'impact et le contrôle des travaux de la FAO, des réformes majeures sont proposées pour la programmation et l'établissement du budget, notamment en ce qui concerne le rôle des organes directeurs. Les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires seront dans toute la mesure possible gérées dans un seul et même programme de travail, soumis à une même planification et aux mêmes contrôles, en encourageant les bailleurs de fonds extrabudgétaires à réduire la part des affectations spécifiques et financements partagés. Les documents du programme et du budget seront établis sur la base d'une structure hiérarchique axée sur les résultats qui fera à ce titre l'objet de contrôles et d'évaluations. Le Conseil proposera le programme de travail, le montant du budget et donnera une estimation des financements extrabudgétaires à la Conférence (les données relatives aux fonds extrabudgétaires seront réparties entre les budgets administratif et du programme. La date de la Conférence de la FAO sera déplacée en mai-juin de la deuxième année de l'exercice biennal, de manière à prendre plus tôt dans l'année une décision sur le montant final du budget en vue du calcul des contributions mises en recouvrement de la planification rationnelle du programme de travail définitif et de son contrôle par les organes directeurs.

Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats – Matrice d'actions

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|---|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| 7.1, 7.2 et 3.19 | | <p>a) Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget composée des sections suivantes, qui <u>pourront être présentées dans un seul document de manière à éviter les répétitions</u> et à donner un tableau d'ensemble (première approbation complète: 2009):</p> <p>i) Un Cadre stratégique sur 10-15 ans réexaminé tous les quatre ans et comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une analyse des défis auxquels sont confrontés l'alimentation, l'agriculture et le développement rural, y compris les populations qui en dépendent, notamment les consommateurs, • une Vision stratégique, • les Objectifs des États Membres, et • les Objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des États Membres de la FAO et de la communauté internationale, en intégrant des | Conférence | 2009 | 0,4 | - | 0 |

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|---|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| | | <p>objectifs indicatifs et indicateurs de résultats (entre 8 et 12)¹;</p> <p>ii) Un Plan à moyen terme quadriennal réexaminé à chaque exercice biennal et comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les Objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des États Membres de la FAO et de la communauté internationale, conformément au Cadre stratégique, et • un Cadre des résultats de l'Organisation (produits), regroupant 80 résultats au maximum, contribuant à la réalisation des Objectifs stratégiques par les États Membres et la communauté internationale. Chaque résultat de l'Organisation sera associé à des cibles de réalisation spécifiques ainsi qu'à des indicateurs de vérification, indiquera la contribution de la FAO et son budget, financé par les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires estimées, sera précisé (les cibles pourront être fonction du niveau des ressources extrabudgétaires); • les domaines d'action prioritaires², qui regroupent des résultats et concentrent des ressources sur des objectifs de communication en vue de mobiliser des financements extrabudgétaires dans des domaines à fort impact et d'en améliorer le contrôle. • La question de la parité hommes-femmes sera pleinement intégrée dans le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme et ne fera plus l'objet d'un Plan d'action distinct. <p>iii) Un Programme de travail et budget, le budget étant divisé en budget administratif et budget de programme présentant pour chaque exercice biennal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Cadre des résultats de l'Organisation (produits) tel qu'on le trouve dans le Plan à moyen terme, y compris la responsabilité organisationnelle pour chaque résultat; • la quantification des coûts pour tous les résultats de l'Organisation et toutes les obligations; • un calcul des augmentations de coûts et gains d'efficience, • les crédits destinés à couvrir les obligations de dépense à long terme, les obligations sous-financées et à alimenter les fonds de réserve; <p>iv) un projet de résolution sur le programme et le budget.</p> | | | | | |

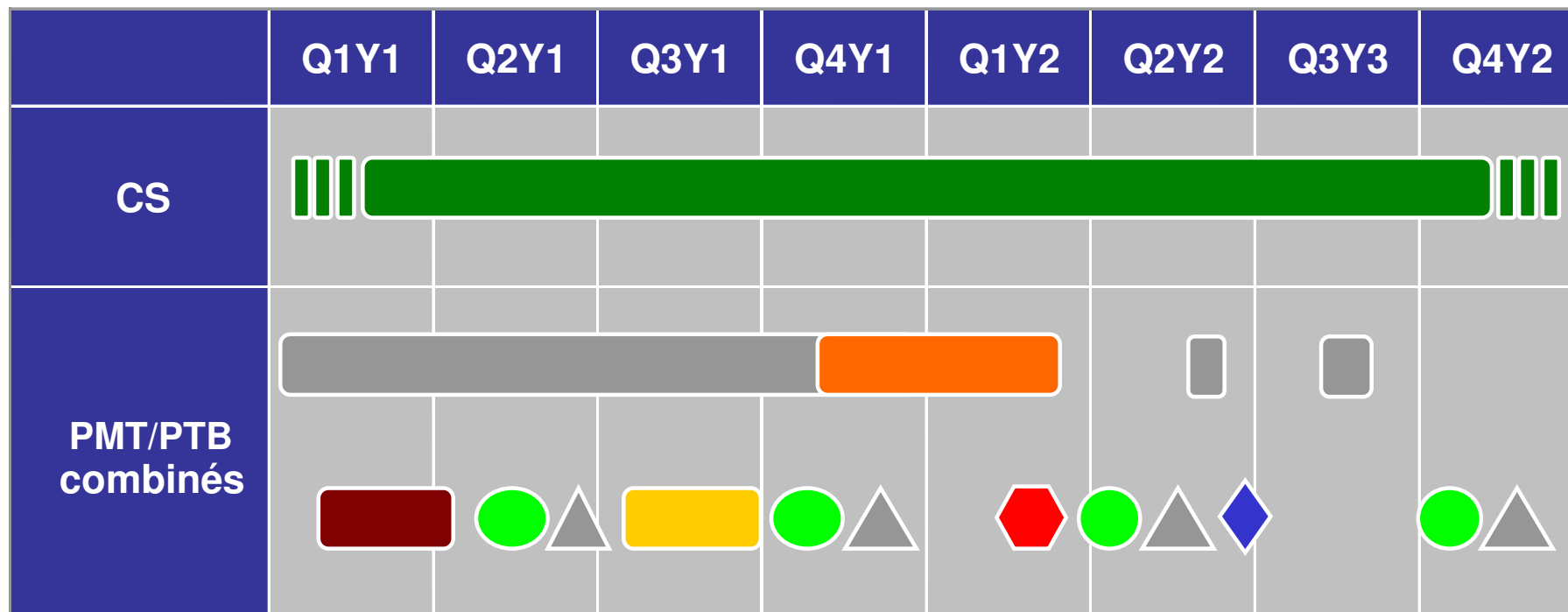
¹ Les progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs stratégiques seront appréciés essentiellement par l'intermédiaire d'évaluations ponctuelles car des contrôles réguliers n'auraient pas un bon rapport coût-efficacité.

² Les Domaines d'action prioritaires associent des « résultats » visant à contribuer plus efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques. Ils produisent un impact à un horizon de 4-6 ans et autorisent une certaine souplesse en matière de décisions et de priorités, de manière à tenir compte des défis émergents. Leur nombre est limité et ils servent de porte-étendard, autrement dit d'outil de communication et de promotion des travaux de premier plan, permettant à l'Organisation d'attirer des ressources extrabudgétaires et de nouer des partenariats pour compléter les contributions ordinaires. Assortis de cibles et d'indicateurs clairs, les Domaines d'action prioritaires faciliteront un financement partagé au moyen de ressources extrabudgétaires non assorties de conditions, ainsi que la supervision, par les organes directeurs, de l'utilisation de ces ressources, conformément aux priorités convenues.

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|---|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|-----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| 7.5 | | <p>b) Instauration d'un nouveau système de contrôle et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités: chaque rapport couvrira l'exercice biennal précédent et rendra compte des réalisations, des cibles et indicateurs associés aux résultats et des indicateurs d'efficacité associés aux objectifs fonctionnels.</p> | Conseil | 2009-2012 | 0,1 | 2009-2010 | - |
| | | <p>c) Instauration d'un nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs (voir plus loin le graphique 1 pour le séquençage). La date de la Conférence de la FAO sera déplacée au mois de juin, à compter de 2011, ce qui décalera d'autant les dates des autres réunions. Le cycle suivant sera instauré (voir B – Réforme de la gouvernance, pour les crédits budgétaires attribués pour le nombre et la durée des réunions):</p> <p>i) <u>Première année de l'exercice biennal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • les Comités techniques, en fonction de leurs mandats, examineront les points suivants et formuleront des recommandations: <ul style="list-style-type: none"> ◆ résultats effectifs de la FAO, tels que mesurés par des indicateurs de performance, y compris toute évaluation pertinente, et ◆ priorités et résultats prévus du Plan à moyen terme, notamment en matière de gouvernance mondiale; et ajustements proposés pour l'exercice biennal suivant; • Les Conférences régionales, pour leur région, examineront les points suivants et formuleront des recommandations à ce sujet: <ul style="list-style-type: none"> ◆ résultats effectifs de la FAO en matière de contribution aux résultats au regard des indicateurs de performance, y compris toute évaluation pertinente, ◆ priorités et résultats prévus du Plan à moyen terme, et ajustements proposés pour l'exercice biennal suivant, ◆ questions générales pour la région devant être examinées à l'échelle mondiale ou faire l'objet d'une action supplémentaire à l'échelle régionale, • le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil, en fonction de leurs mandats, examineront les points suivants et prendront des décisions à leur égard: <ul style="list-style-type: none"> ◆ rapport sur l'exécution des activités de l'exercice précédent, en se référant notamment aux indicateurs de performance; ◆ principales évaluations; ◆ exécution du budget et du programme (au deuxième semestre); et ◆ toute modification à apporter au Programme de travail et budget convenu; ◆ ils approuveront à l'avance les réaffectations demandées entre chapitres; | | | | | |

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|--|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| | | ii) <u>Deuxième année de l'exercice biennal:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Pendant toute l'année, le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront tout ajustement à apporter au Programme de travail et budget convenu, prendront des décisions à ce sujet et approuveront à l'avance toute réaffectation demandée entre chapitres; • Janvier - mars: le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront le Plan à moyen terme et le PTB proposés puis, tous les deux exercices biennaux, le Cadre stratégique (ce dernier pouvant coïncider avec le mandat du Directeur général); • Janvier – mars: une réunion informelle de membres intéressés et d'autres éventuels partenaires et sources de financement extrabudgétaire se tiendra - en dehors du cycle de réunions des organes directeurs - en vue d'échanges des informations sur les fonds extrabudgétaires requis, en particulier en rapport avec les Domaines d'action prioritaires • Mars/avril: le Conseil fera des recommandations explicites à la Conférence sur le Cadre de résultats et les aspects budgétaires, notamment sur le montant du budget, • Juin: la Conférence approuvera le Cadre de résultats et les aspects budgétaires, notamment le montant du budget, et • Septembre – novembre: le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront si nécessaire et approuveront toute modification du Cadre de résultats et des crédits budgétaires après la décision de la Conférence sur le montant du budget. | Conférence | 2010-2011 | 0 | - | (voir la réforme de la gouvernance) |
| 7.3 | | d) Apporter les modifications nécessaires aux Textes fondamentaux pour le cycle du Programme de travail et budget et notamment au calendrier des sessions des organes directeurs | Conférence | 2008/2009 | 0 | - | 0 |
| 8.17 | | e) Introduire des dispositions permettant de reporter d'un exercice à l'autre jusqu'à cinq pour cent du budget statutaire, de manière à lisser les recettes et dépenses et réduire ainsi la part des transactions dispendieuses et inefficaces. | Conférence | 2008/2009 | 0 | - | 0 |

Graphique 1: Calendrier de l'examen, par les organes directeurs, du Plan à moyen terme (PMT) et du Programme de travail et budget (PTB)




 Processus du
 Secrétariat


 Conférence


 Réunion du
 Conseil exécutif


 Comité financier et
 Comité du
 Programme


 Conseil


 Comités
 techniques


 Conférences
 régionales

Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources

13) La FAO adoptera une stratégie intégrée de mobilisation de gestion des ressources rassemblant les contributions mises en recouvrement et les ressources extrabudgétaires, à l'appui des priorités convenues, en facilitant à la fois le contrôle des organes directeurs et un ciblage et des impacts accrus. Un financement commun plus important (par opposition au financement de projet) réduira les coûts administratifs. Les principaux éléments de la stratégie seront les suivants:

- a) les domaines sélectionnés par les organes directeurs en tant que partie intégrante du processus du Plan à moyen terme doivent constituer un pôle pour les ressources extrabudgétaires:
 - Domaines d'action prioritaires
 - Priorités de développement des pays, telles que définies dans les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme
 - Programmes régionaux
- b) une série de mesures de nature à améliorer la gestion des contributions mises en recouvrement

Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources – Matrice d'actions

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|---|--------------------------------|-------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | Début/fin d'année | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| 7.6 | | <p>Intégrer dans le processus d'établissement du programme et du budget des ressources extrabudgétaires, notamment la définition des domaines d'action prioritaires (voir également réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats), et:</p> <p>a) l'examen par le Conseil des plans, de l'application et des résultats concernant les ressources extrabudgétaires dans un cadre intégré sur la base des conclusions et recommandations du Comité du Programme et du Comité financier, de façon que les ressources soient mobilisées à l'appui des priorités convenues de l'Organisation;</p> <p>b) la mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement plaçant l'ensemble de la gestion et de la coordination de la mobilisation des ressources, y compris les relations avec les donateurs au sujet des politiques, dans un bureau central de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources ayant des responsabilités décentralisées à tous les niveaux au sein du cadre coordonné de mobilisation des ressources, en particulier au niveau des régions et des pays;</p> <p>c) entretenir vigoureusement les nouveaux partenariats, y compris avec les fondations privées;</p> <p>d) maintenir en permanence à l'examen à la fois les mesures d'efficacité et le coût des services d'appui des activités financées par des fonds extrabudgétaires, afin de faire en sorte qu'il n'y ait pas de subventions croisées.</p> | | | | | |

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|---|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| 4.6 | | Examiner les traités, conventions, accords et organes et instruments analogues établis conformément aux dispositions des articles VI, XIV et XV de l'Acte constitutif de la FAO en vue de les développer sur la base d'un degré élevé d'autogouvernance et de financement: a) présenter un rapport au Conseil et aux parties à l'accord | Conseil et parties aux accords | 2009 | 0 | - | économies s.o. |
| 8.16 | | Accepter des mesures de nature à encourager le paiement ponctuel et à éviter les arriérés et la gestion de la disponibilité des ressources, compte tenu des recommandations du Comité financier, notamment: a) examen annuel par le Conseil et sur la base d'un rapport du Comité financier relatif à la situation des paiements tardifs et des arriérés de contributions et ses incidences pour la situation des liquidités de l'Organisation b) communication bien visible sur le site web de la FAO des situations de paiements ponctuels et de paiements tardifs et d'arriérés de contributions par pays c) poursuite de l'actuelle politique responsable d'emprunts de la FAO pour lisser les mouvements de trésorerie. | Conférence/Conseil | 2009 | 0 | - | Réduction possible des frais d'intérêt |

Le Programme de coopération technique

14) Le Programme de coopération technique est au centre des activités de l'Organisation et permet d'apporter aux États Membres qui sont des pays en développement des contributions techniques jouant un rôle de catalyseur. Pas plus que les autres programmes de l'Organisation, il ne sera utilisé d'une quelconque manière comme un fonds de réserve pour pallier les insuffisances de paiements. La part de ce Programme sera au moins maintenue à son niveau de 2006-07, soit 13 pour cent du total des contributions ordinaires de l'Organisation. La responsabilité du PCT sera confiée aux représentants régionaux et, à l'échelle nationale, aux représentants de la FAO.

Programme de coopération technique – Matrice d'actions

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|---|---|---------------------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| | | Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux, à l'exception de 15 pour cent maintenus sous l'autorité du département responsable de la coopération technique, à utiliser en cas d'urgence. Les critères pour l'allocation des fonds aux régions et les considérations devant être prises en compte par les représentants régionaux lors des approbations pour les pays et projets convenus sont les suivants: à rédiger | Session extraordinaire de la Conférence | 2009 | 0 | - | Économies obtenues à l'unité du PCT? |

Changement de culture institutionnelle

15) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a conclu que le changement de culture est essentiel à la réussite de la réforme de la FAO et que c'est une entreprise de longue haleine, qui nécessite une forte participation et une communication améliorée dans le sens tant horizontal que vertical. Elle est étroitement liée aux politiques applicables aux ressources humaines et à une culture de responsabilisation et de motivation. Le Comité de la Conférence chargé s'est félicité de la création par la Direction d'une équipe chargée du changement de culture sous la direction du Directeur général adjoint. Il a été convenu que les coûts supplémentaires induits par le changement de culture au Secrétariat de la FAO seraient couverts par des financements extrabudgétaires.

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|--|---------|--|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année (s) | |
| Changement de culture au Secrétariat de la FAO: | | | | | | | |
| | | Nomination d'un facilitateur externe et d'une équipe chargée du changement | Direction | 2008-2009 | 1,0 | | 0,1 |
| | | Élaboration d'une Vision interne | Direction | 2008-2009 | 0,3 | | |
| | | Mise en œuvre de la vision | Direction | À partir de 2009 | 0 | - | ? |

Éthique

16) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI s'est félicité de la nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique et de la mise en place ultérieure d'un Comité de l'éthique.

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|---|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| Éthique: | | | | | | | |
| 7.9 g) | | Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation des personnels | Direction | 2008 | 0,2 | - | 0,7 |
| 7.9 g) | | Examen du mandat et de la composition du Comité de l'éthique par le CQCJ et le Comité financier | Comité financier et CQCJ | 2009 | 0 | - | - |
| 7.9 g) | | Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux | Direction | 2009 | 0 | - | - |
| 7.9 g) | | Examen du rapport annuel ou biennal du Comité de l'éthique par le Conseil sur la base des conclusions et recommandations du CQCJ et du Comité financier | Conseil | 2010 | 0 | - | - |

Réforme des systèmes administratifs et de gestion

17) **Manière d'aborder le risque:** Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a conclu que la FAO a une attitude trop frileuse. Il a été convenu d'effectuer des contrôles a posteriori plutôt que des contrôles préalables et l'on a admis que les contrôles et le manque de délégation de pouvoirs démotivent le personnel. Une étude sur l'évaluation et la gestion des risques sera entreprise à partir de 2009, sous réserve que les fonds extrabudgétaires soient disponibles. La Direction a été instamment priée de faire des progrès rapides, non seulement en matière d'administration, mais également dans des domaines tels que la délégation, la simplification des procédures et la flexibilisation, qui devront trouver écho dans ses actions rapides.

18) **Examen détaillé et autres améliorations administratives et financières:** Cet Examen détaillé a été confié à la société d'experts-conseils Ernst and Young. Il couvre tous les aspects liés aux services administratifs, aux achats, à la gestion et aux systèmes financiers, aux ressources humaines, aux technologies de l'information et aux systèmes de communication.

Les recommandations du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI relatives au premier rapport de l'Examen détaillé feront l'objet d'une annexe dans la version finale du présent rapport (octobre 2008).

19) Outre l'Examen détaillé, le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a souligné qu'une culture et un système doivent être en place pour exploiter les résultats de l'évolution des modèles opérationnels et des pratiques et s'assurer ainsi que les pratiques exemplaires perdurent. Des actions rapides ont été convenues avec la Direction pour mettre immédiatement en œuvre ce dispositif.

Réforme des systèmes administratifs et de gestion – Matrice d'actions

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|--|---------|---|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| Synthèse des actions rapides de la Direction, y compris: | | | | | | | |
| 8.4 | | a) délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines; | Direction | 2008 | 0 | - | ??? |
| 8.3 et 6.15 | | b) instauration de grades doubles pour les postes; | | | | | |
| 8.10 | | c) délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés; | | | | | |
| 8.10 | | d) rationalisation des procédures liées aux voyages; | | | | | |
| 8.10 | | e) achats locaux pour les situations d'urgence; | | | | | |
| 8.10 | | f) ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces | | | | | |
| 8.10 | | g) installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO. Remarque: Certaines actions rapides auront été menées à bien d'ici à la session extraordinaire de la Conférence; d'autres postes importants entraînant des dépenses après la Conférence sont présentés ci-après (par exemple, Examen détaillé et gestion des performances). | | | | | |
| Suivi de l'Examen détaillé: | | | | | | | |
| 8.1 | | Exécution de l'Examen détaillé | Direction | 2008-2009 | 2,2 | 2009 | 0 |
| 8.1 | | Examen du rapport final par la Direction et les organes directeurs | Direction/Conseil | 2009 | 0 | - | 0 |
| 8.1 | | Élaboration d'un plan d'action de suivi | Direction | 2009 | s.o. | 2009 | 0 |
| 8.1 | | Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs | Conseil | 2009 | 0 | - | 0 |
| 8.1 | | Mise en œuvre du plan d'action | Direction | | s.o. | s.o. | s.o. |
| Services communs avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome (voir plus loin Partenariat) | | | | | | | |
| Cadre de gestion des risques dans l'Organisation | | | | | | | |
| 8.15 | | Définition par le Comité financier de la portée d'une étude sur la gestion dans l'Organisation de toutes les formes de risques, y compris le risque financier | Direction/Comité financier | 2008 | 0,2 | - | 0 |

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|--|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------|-----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| 8.15 | | Contrats externes pour l'étude | Direction | 2009 | ? | 2009-2010 | |
| 8.15 | | Examen par la direction et les organes directeurs du rapport final | Direction/Conseil | 2009 | 0 | - | 0 |
| 8.15 | | Élaboration d'un plan d'action de suivi | Direction | 2010 | ? | 2010 | 0 |
| 8.15 | | Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs | Conseil | 2010 | 0 | - | 0 |
| 8.15 | | Mise en place complète du Cadre de gestion des risques dans l'Organisation | Direction | 2009-2010 | 2,2 | 2009-2010 | |
| 8.15 | | Mise en œuvre du suivi | Direction | 2011 | s.o. | s.o. | s.o. |

Publication dans toutes les langues de l'Organisation

20) Le CoC-EEI a estimé qu'il était essentiel que l'Organisation améliore la diffusion de ses publications auprès des usagers, y compris auprès de différents groupes linguistiques. Elle doit également veiller à ce que des traductions de qualité soient fournies au coût le plus bas possible.

Publication dans toutes les langues de l'Organisation – Matrice d'actions

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|--|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| 3.6 | | Mise à part la documentation des principales réunions, un budget sera fourni pour chaque langue de la FAO et un groupe d'usagers de chaque langue décidera, à partir de cette enveloppe budgétaire, comment utiliser les fonds pour la traduction et accroître le cas échéant la distribution de copies imprimées aux pays les moins avancés | Direction | 2009 | 0 | - | 0,1 |
| | | Des sites web miroirs, différents du site web de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois | Direction | 2009 | ? | 2009 | |
| | | Si la question n'est pas traitée de manière adéquate par l'examen détaillé, une étude sera réalisée sur la façon d'obtenir à moindre coût des traductions de qualité, disponibles en temps utile | Direction | 2010 | ? | 2010 | économies ? |

Politiques et pratiques en matière de ressources humaines

21) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a souligné la valeur des ressources humaines de la FAO. Il a accueilli favorablement la stratégie élaborée par la Direction qui présentait une vision qui devait maintenant se traduire en plan d'action concret. Même si les résultats de l'Examen détaillé vont permettre d'améliorer encore ce plan, des améliorations immédiates seront apportées parallèlement à l'Examen:

Politiques et pratiques en matière de ressources humaines - Matrice d'actions

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|--|--------------------------------|---------------------------------------|---|-----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| 8.5 | | Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite | Direction | 2008-2009 | 0,1 | - | 0,1 |
| 8.8 | | Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, y compris en matière de gestion | Direction | 2009 | ? | 2009 | 2,9 |
| 8.2 | | Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondé sur des critères clairs | Direction | 2009 | 0 | - | 8,8 |
| 8.2 | | Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement, incluant le programme de stages | Direction | 2010 | 0 | - | 2,0 |
| 8.4 | | Décentraliser et déléguer les pouvoirs décisionnels dans le cadre de politiques et dans des conditions bien définies; notamment en poursuivant la délégation des pouvoirs de la Direction générale et des hauts fonctionnaires | Direction | 2008 | 0 | - | Attendre les résultats de l'Examen détaillé |
| 8.4 | | Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO | Direction | 2009 | 0 | - | 0,2 |
| 8.4 | | Assurer une plus grande transparence dans la sélection et le recrutement de tous les fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO | Direction | 2008 | 0 | - | 0 |
| 8.4 | | Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques | Direction | 2009 | 0 | - | 0,1 |
| 8.3 | | Instituer transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants, des mesures étant prises pour assurer l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes | Direction | 2009 | 0 | - | 0,2 |
| 8.3 | | Rationaliser l'emploi des retraités de la FAO, qui ne devraient pas être recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie | Direction | 2009 | 0 | - | 2,0 |
| 8.7 | | Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant le travail des agents à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs | Direction | 2009 | 1,0 | 2008/2009 | 0,6 |
| 6.15 et 8.3 | | Instaurer des grades doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2 | Direction | 2009 | 0 | - | (-1,0) |
| 8.2 | | Améliorer les systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et ii) permettre une véritable gestion du personnel plutôt que le simple traitement des dossiers | Direction | 2010 | 1,2 | 2009/2010 | 0 (réduction du nombre de demandes) |
| 8.3 c) | | Mettre en place un fonds de réaffectation du personnel | Conseil | 2009 | ? | 2009/2010 | ? |
| 4.8 e) 4) | | Améliorer le contrôle des politiques de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier | Conseil/Comité financier | 2009 | Point traité dans la section sur la gouvernance | | |
| 8.3(d) | | Intervention des organes directeurs comme de la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies | Conseil et Direction | 2009 | 0 | 0 | 0 |

Restructurer pour améliorer l'efficacité et l'efficience

Fonctionner comme une seule et même Organisation

22) Les bureaux décentralisés et le Siège opéreront comme une Organisation unifiée, ce qui passera par la décentralisation des pouvoirs, le travail en réseau et la pleine participation des bureaux décentralisés aux décisions de la FAO dans leur ensemble. De la même manière, le Siège comprendra moins d'unités; il adoptera une approche programmatique mieux intégrée et les responsabilités y seront mieux définies. Ce changement de culture est à la base de nombreux changements et actions abordés ci-après.

Bureaux décentralisés et présence dans les pays

23) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI souligne l'importance que revêt une forte présence décentralisée de la FAO, qui lui permettrait de fournir des services aux membres avec toute la souplesse nécessaire et de créer un flux d'informations efficace, en sa qualité d'organisation détentrice de connaissances. Cette présence sera adaptée aux besoins des pays et des régions et la couverture sera rationalisée en fonction de critères clairs. Une décentralisation efficace suppose des bureaux dotés de ressources adéquates et des emplacements choisis selon des critères stratégiques. La situation actuelle, caractérisée par des ressources budgétaires insuffisantes pour assurer des effectifs constants dans les bureaux de pays, n'est pas soutenable et le déficit structurel ne saurait perdurer. Les bureaux et le personnel doivent être assujettis à des évaluations des prestations et des résultats. Par conséquent, la décentralisation ne se poursuivra pas en l'absence des ressources du budget ordinaire et extrabudgétaires nécessaires et elle ne sera pas autorisée si elle se fait au détriment des capacités du Siège. Elle s'accompagnera d'une délégation des pouvoirs et d'un système de reddition de comptes.

Décentralisation - Matrice d'actions

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|--|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| | | Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle | Direction | 2008 | 0 | - | 0 |
| | | Fournir des informations distinctes pour le budget administratif et le budget technique des bureaux décentralisés: régionaux, sous-régionaux et de pays | Direction | 2009/2010 | | | |
| 6.20 | | Placer les fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux sous l'autorité directe des Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) ou, si cela est plus approprié, sous celle des représentants sous-régionaux | Direction | 2009 | 0 | - | 0 |
| 6.19 | | Veiller à ce que les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux participent pleinement à la programmation et à l'établissement du budget (voir également référence ci-dessus) | Direction | 2009 | 0 | - | 0 |
| 6.20 | | Transférer vers les représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux | Direction | 2009-2010 | 0 | - | 0 |

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|--|---|--|-------------------------|----------|--|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| 6.20 | | Transférer aux représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité première pour tout ce qui concerne les Représentants de la FAO, en instituant une petite unité de coordination au sein du Département chargé de la coopération technique et de l'appui aux opérations de terrain | Direction | 2009-2010 | 0 | - | Montant indicatif des économies réalisées du Bureau de la coopération et de la décentralisation ?? |
| 6.19 | | Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle (voir également ci-dessus) | Direction | 2009 | ? | 2009 | en attente des conclusions de l'Examen détaillé? |
| 6.21 | | Enlever les responsabilités administratives et de direction aux bureaux sous-régionaux afin de leur permettre d'opérer pleinement en qualité d'unités d'appui technique aux pays de la sous-région | Direction | 2009 | 0 | 0 | 0 |
| 6.22 | | Rationaliser la couverture des bureaux de pays suivant les résultats de l'examen, en utilisant des critères convenus, compte tenu à la fois des emplacements existants et potentiels, de l'efficacité, des économies prévues et de l'analyse coûts/avantages. L'application des conclusions de l'examen permettra d'éliminer au moins le déficit structurel dans les bureaux des représentants dans les pays (Représentants de la FAO) grâce à d'autres formes de présence dans les pays, des réductions supplémentaires étant souhaitables pour libérer des ressources en vue d'améliorer le fonctionnement des bureaux décentralisés. Critères à appliquer: | | | | | |
| | | a) taille du programme de la FAO (ratio indicatif des coûts du bureau à l'importance du programme 1:3); b) engagement en faveur des cadres nationaux de priorités à moyen terme préparés en partie par la FAO; c) taille et degré de pauvreté des populations tributaires dépendant de l'agriculture. d) priorité donnée aux pays les moins avancés; e) potentiel de l'agriculture pour la croissance économique; f) facilité de couverture à partir d'un autre pays; g) possibilités de représentations partagées ou pleinement conjointes avec le système des Nations Unies, en particulier les autres institutions ayant leur siège à Rome, et d'autres organisations régionales, selon le cas h) volonté des gouvernements de couvrir les coûts de la présence de la FAO sur leur territoire. | Direction (avec des rapports annuels au Conseil et indiquant les économies) | 2010-2012 (avec un examen annuel du Conseil et un examen global en 2012) | 0 | - | économies réalisées par bureau avec le passage à l'accréditation multiple: 0,3M (contribue à la réduction du déficit structurel) |
| 6.20 et 6.21 | | Redéfinir la composition des effectifs des bureaux sous-régionaux et régionaux, conformément aux besoins prioritaires examinés compte tenu des bureaux du système des Nations Unies | Direction | 2010-2012 | 0 | 2010-12 | 0 |
| | | Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient | Direction | 2009 | 0 | - | 0 |

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|---|--------------------------------|---------------------------------------|--|-------------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| 8.2 et 8.6 | | Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les Sous-Directeurs régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO – voir également la section sur les ressources humaines (référence ci-dessus) | Direction | 2009 | 0,1 | - | - |
| 8.6 | | Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances | Direction | 2010 | 0,2 | 2009/ 10 | 0,6 |
| 8.8 | | Renforcer la formation du personnel – voir également ci-dessus la section sur les ressources humaines | Direction | 2009 | Point traité dans la section sur les ressources humaines | | |

Structure du Siège

24) À venir

Partenariats

Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a adopté une stratégie visant à renforcer la capacité de la FAO à aider les Membres à réaliser leurs objectifs mondiaux grâce à des partenariats clés et à de solides alliances. L'accent a été en particulier mis sur les partenariats avec les institutions dont le siège est à Rome, pour les fonctions administratives et techniques, et sur ceux tissés à l'échelle des pays dans le cadre du système des Nations Unies en vue d'assurer la cohérence du système onusien et de mener une action efficace pour les membres. Aux niveaux régional et sous-régional, une importance particulière a été donnée à la coopération avec les organisations économiques régionales. Il a par ailleurs été souligné que les partenariats mondiaux doivent traiter des questions régionales et nationales aussi bien que planétaires. Il a été rappelé qu'il est nécessaire d'élaborer de nouvelles approches pour les partenariats avec le secteur privé.

Partenariats - Matrice d'actions

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|---|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| 5.1 | | Mettre au point les principes directeurs de l'Organisation en matière de partenariats en tant que document évolutif, précisant notamment que les partenariats: a) ne sont pas une fin en soi mais un moyen pour fournir un soutien plus efficace à la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole, en poursuivant les objectifs et les priorités du nouveau Cadre stratégique de l'Organisation. L'opportunité d'un partenariat est par conséquent fonction de la valeur ajoutée réciproque et des avantages mutuels dans la réalisation d'objectifs communs, exprimés en termes de résultats et pondérés par rapport aux coûts et aux facteurs qui en limitent l'efficacité pour les partenaires; b) reposent sur les avantages comparatifs des partenaires et visent des objectifs spécifiques de la FAO et partagés par | Direction | 2008 | 0 | - | 0 |

| Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe) | Actions | | Responsable en dernier ressort | Lancement Début/ fin d'année | Investissement | | Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal |
|---|---------|--|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|-----------|---|
| | N° | Action | | | Coûts en millions d'USD | Année(s) | |
| | | les partenaires; et c) sont généralement le fruit d'une collaboration continue. La nature du rôle de la FAO variera selon les partenariats dans lesquels elle s'engage: ainsi, l'Organisation pourra jouer pour certains un rôle de chef de file ou de facilitateur et être un simple participant dans d'autres. La FAO doit toujours préserver son rôle neutre et impartial, agir de manière transparente et éviter les partenariats susceptibles de donner lieu à d'importants conflits d'intérêts. | | | | | |
| 5.1 | | Inventaire des partenariats et notamment des possibilités de renforcement des partenariats avec le secteur privé (engager une évaluation et lancer de nouveaux partenariats ou renouveler ceux qui existent) | Direction | 2008-11 | 0 | 2008-09 | 0,2 |
| 5.1 | | Élaboration d'un programme d'initiatives à court terme (12 mois) pour obtenir des résultats et des produits et établissement d'un plan d'action à moyen terme conforme au Plan à moyen terme (à 4 ans) comprenant l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation. | Direction | 2009 | 0,2 | - | 0,1 |
| 5.4 | | Poursuivre encore les partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, en particulier en ce qui concerne: a) les domaines du programme technique qui présentent une interface et un chevauchement, que ce soit en ce qui concerne les travaux normatifs ou les travaux de développement; b) l'administration et les services communs (en prenant note des conclusions de l'examen détaillé); c) les fonctions conjointes de contrôle, notamment l'état d'avancement de l'évaluation et les propositions devant être examinées chaque année par le Conseil sur la base des recommandations et conclusions du Comité du Programme et du Comité financier | Direction/ Conseil | 2009 | 0 | - | économies à déterminer |
| 5.1 | | Formulation d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations de partenariat et de la stratégie de la FAO | Direction | 2009-10 | 0,3 | 2009 - 10 | 0 |
| 5.1 | | Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats (voir la structure du Siège) | GB et Direction | 2008-2009 | 0 | - | 0 |