

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

révisé le 22 août

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

2) 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

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	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): i) Un Cadre stratégique sur 10-15 ans réexaminé tous les quatre ans et comprenant: <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 objectifs indicatifs et indicateurs de résultats (entre 8 et 12)¹;	Conférence	2009		

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.

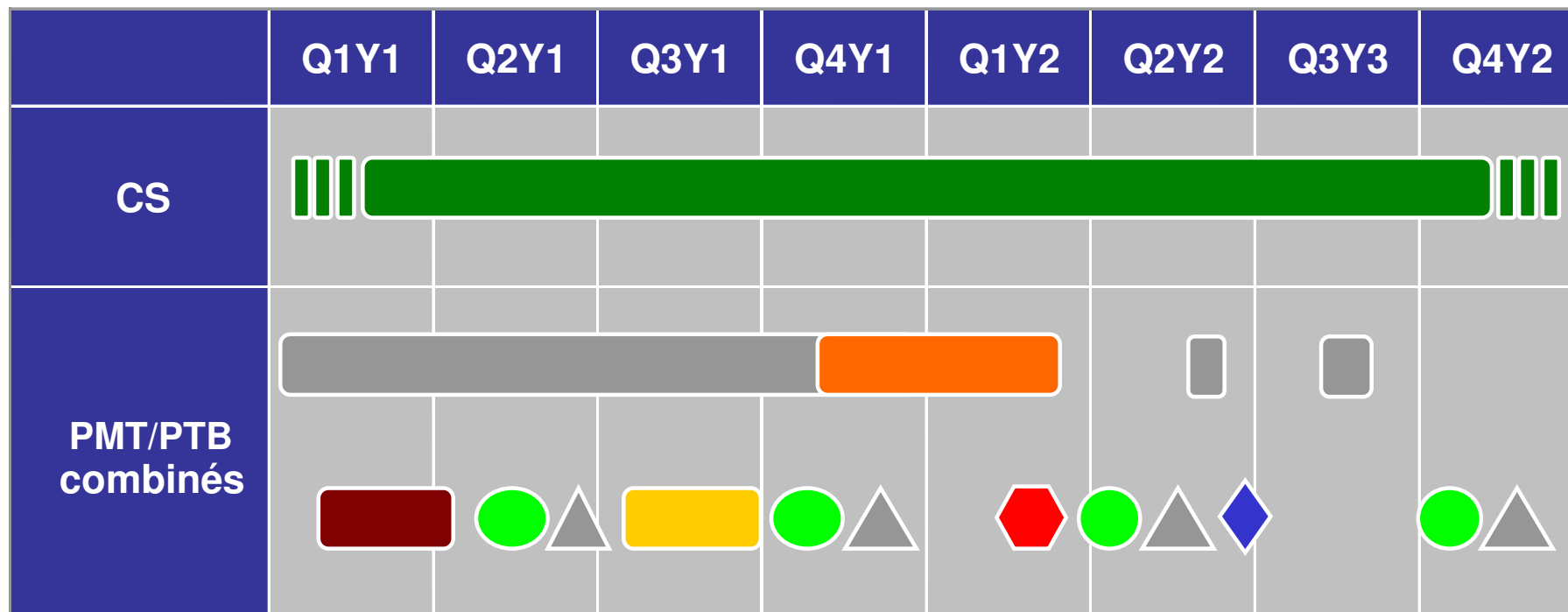
Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	<p>ii) Un Plan à moyen terme quadriennal réexaminé à chaque exercice biennal et comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les Objectifs 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>				
	<p>b) Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats 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'efficience associés aux objectifs fonctionnels.</p>	Conseil	2010-2012		
	<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 Conseil se réunira en septembre 2009 pour préparer la Conférence, conformément au nouveau cycle). Le cycle complet suivant sera instauré à partir de 2010 (voir B – Réforme de la gouvernance, pour les crédits budgétaires attribués pour le nombre et la durée des réunions):</p>	Conférence	2009-2011		

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.

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	<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; 				
	<p>ii) <u>Deuxième année de l'exercice biennal:</u></p> <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 				-

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 				
	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	2009		
	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	2009		

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 Secréariat
- 
Conférence
- 
Réunion du Conseil exécutif
- 
Comité financier et Comité du Programme
- 
Conseil
- 
Comités techniques
- 
Conférences régionales

Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources

3) 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:
 - o Domaines d'action prioritaires
 - o Priorités de développement des pays, telles que définies dans les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme
 - o 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

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
				Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
N°	Action				
	<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>	Session extraordinaire de la Conférence	2009		-

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	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	2009-2010		-
	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		-

Le Programme de coopération technique

4) 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

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	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. Allocations indicatives de fonds aux régions avec examen par le Conseil tous les quatre ans, conformément au cycle du Plan à moyen terme: Afrique 40 %; Asie et Pacifique 21 %; Amérique latine et Caraïbes 18 %; Europe 10 %; Proche-Orient 8 %. Les membres de l'Union européenne et les pays développés peuvent bénéficier du PCT, mais uniquement moyennant un remboursement intégral.	Session extraordinaire de la Conférence	2009-2010		

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	Le cycle des projets du PCT et les directives d'approbation du PCT doivent être examinés en 2009, et des précisions doivent être données sur les actuelles lignes directrices approuvées par le Conseil et sur les éléments suivants: a) critères d'approbation, notamment convergence des besoins des pays et des objectifs stratégiques convenus de l'Organisation et des résultats de l'Organisation; b) préciser les renseignements minimaux que doivent fournir les pays pour que la demande soit examinée; b) préciser le cycle des projets, en indiquant les étapes et les responsabilités de l'approbation à chaque stade du processus, en simplifiant le nombre des étapes et avec des délégations aux bureaux décentralisés au niveau le plus bas possible; c) préciser clairement la durée de chaque étape du processus afin que les gestionnaires puissent être considérés comme responsables; d) il ne devrait pas y avoir de critères universels pour la proportion des financements du PCT qui doivent aller aux projets régionaux et sous-régionaux, car cette proportion est variable d'une région à l'autre (la plupart des ressources devraient toujours aller aux divers pays) et les sous-régions, avec leurs groupements économiques, seraient importantes.	Comité du Programme/ Conseil	2009		-
	Le PCT pourra bénéficier d'au moins 13 pour cent des ressources totales de l'Organisation issues du budget ordinaire (à l'exclusion de la reconstitution de fonds (par exemple, fonds de réserve, assurance-maladie après cessation de service) – modifications des Textes fondamentaux.	Conférence	2010		

Changement de culture institutionnelle

5) 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.

Changement de culture au Secrétariat de la FAO – Matrice d'actions

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	Nomination d'un facilitateur externe et d'une équipe chargée du changement	Direction	2008-2009		
	Élaboration d'une Vision interne	Direction	2008-2009		
	Mise en œuvre de la vision	Direction	À partir de 2009		

Éthique

6) 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.

Éthique – Matrice d'actions

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
				Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
N°	Action				
	Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation des personnels	Direction	2009		
	Examen du mandat et de la composition du Comité de l'éthique par le CQCJ et le Comité financier	Comité financier et CQCJ	2009		
	Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux	Direction	2009		
	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		

Réforme des systèmes administratifs et de gestion

7) **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.

8) **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).

9) 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					
Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d’année	Coûts ou économies en millions d’USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l’exercice biennal
Synthèse des actions rapides de la Direction, y compris:					
	a) délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines; b) instauration de grades doubles pour les postes; c) délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d’accord vers les divisions et les bureaux décentralisés; d) rationalisation des procédures liées aux voyages; e) achats locaux pour les situations d’urgence; f) ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces 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).	Direction	2008-2009		
Modifications des Textes fondamentaux pour faciliter la délégation de pouvoirs					
	Réviser les textes fondamentaux pour qu’ils stipulent que conformément au principe convenu des délégations de pouvoirs au niveau approprié le plus bas, le Directeur général peut déléguer le pouvoir en dernier ressort et la responsabilité dans certains domaines de travail et d’action à des fonctionnaires désignés et ces délégations seront indiquées dans le Manuel de la FAO et dans les descriptions des fonctions publiées.	Conseil/Conférence	2009		
Suivi de l’Examen détaillé:					
	Exécution de l’Examen détaillé	Direction	2008-2009		
	Examen du rapport final par la Direction et les organes directeurs	Direction/Conseil	2009		
	Élaboration d’un plan d’action de suivi	Direction	2009		
	Examen du plan d’action de suivi par les organes directeurs	Conseil	2009		
	Mise en œuvre du plan d’action	Direction	2010		
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					
	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	2009		
	Contrats externes pour l’étude	Direction	2009-2010		
	Examen par la direction et les organes directeurs du rapport final	Direction/Conseil	2010		
	Élaboration d’un plan d’action de suivi	Direction	2010		
	Examen du plan d’action de suivi par les organes directeurs	Conseil	2010		
	Mise en place complète du Cadre de gestion des risques dans l’Organisation	Direction	2011		
	Mise en œuvre du suivi	Direction	2011		

Publication dans toutes les langues de l’Organisation

10) 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

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	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	2010		
	Des sites web miroirs, différents du site web de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois	Direction	2010		
	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		

Politiques et pratiques en matière de ressources humaines

11) 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

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	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	2009		-
	Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, y compris en matière de gestion	Direction	2009		2009
	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		-
	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		-
	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		-
	Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO	Direction	2009		-
	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		-
	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		-
	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		

N°	Actions	Responsable en dernier ressort	Début/fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
				Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	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		
	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		
	Instaurer des grades doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2	Direction	2009		
	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		
	Mettre en place un fonds de réaffectation du personnel initialement financé par des ressources extrabudgétaires, puis comme un élément des coûts de personnel	Conseil	2009		
	Améliorer le contrôle des politiques de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier	Conseil/ Comité financier I	2009	Point traité dans la section sur la gouvernance	
	Intervention des organes directeurs comme de la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies a) élaborer des propositions pour la modification du système commun b) présenter les changements à l'ONU	Conseil et Direction	2010		

Restructurer pour améliorer l'efficacité et l'efficience

Fonctionner comme une seule et même Organisation

12) 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

13) 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

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissements	récurrents pour l'exercice biennal
	Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle	Direction	2008		
	Fournir des informations distinctes pour le budget administratif et le budget technique des bureaux décentralisés: régionaux, sous-régionaux et de pays	Direction	2010		
	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		
	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		
	Transférer vers les représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux	Direction	2010		
	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 et le cas échéant le lieu hiérarchique vers le Sous-Directeur général par l'intermédiaire du coordonnateur sous-régional	Direction	2009		
	Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle (voir également ci-dessus)	Direction	2009		
	Enlever les responsabilités administratives 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		
	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:				
	<ul style="list-style-type: none"> 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)	2009-2012 (avec un examen annuel du Conseil et un examen global en 2012)		

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissements	récurrents pour l'exercice biennal
	Adapter 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	2009-2012		
	Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient	Direction	2010		
	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		
	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		
	Renforcer la formation du personnel – voir également ci-dessus la référence sur les ressources humaines	Direction	2009		Point traité dans la section sur les ressources humaines

Structure du Siège

14) Un programme complet de restructuration du Siège sera lancé en 2009 pour s'achever en 2011 (voir le Graphique 2 pour la structure initiale visée). Il sera examiné par le Conseil et la Conférence en 2011, afin de poursuivre le regroupement et la déstratification pendant l'exercice 2012-2013. Les économies récurrentes seront obtenues par la restructuration pour la réaffectation en faveur de l'exécution des activités techniques de l'Organisation. Les principes ci-après sont appliqués à la restructuration:

- a) Périmètre de contrôle gérable quant au nombre de rapports aux gestionnaires à tous les niveaux, y compris le Directeur général;
- b) Regroupement d'unités à tous les niveaux en vue de réduire la fragmentation et les coûts des postes de responsabilités les plus élevés, et de freiner la tendance de la FAO à travailler de manière cloisonnée;
- c) Meilleure intégration du Siège et des bureaux décentralisés avec une représentation de ces derniers dans les processus décisionnels des échelons supérieurs de la hiérarchie;
- d) Modularité de la structure des différentes unités selon leurs fonctions et leur taille;
- e) Déstratification et réduction du nombre de postes de Direction, notamment aux classes D1 et D2, avec instauration de l'attribution de deux grades, notamment D1/D2 et P5/D1;
- f) Favoriser la gestion axée sur les résultats en instaurant des cadres d'action bien définis et des délégations de pouvoirs et de responsabilités, afin d'assurer la gestion dans les cadres impartis et le respect des lignes directrices;
- g) Entreprendre les activités dans le lieu ayant le meilleur rapport coût-efficacité;
- h) Maintenir la souplesse afin de répondre à l'évolution des changements dans le monde.

Structure du Siège - Matrice d'actions

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	Réorganiser la structure générale des départements et: a) créer les bureaux suivants: i. stratégie, planification et gestion des ressources ii. communications de l'Organisation, partenariats et affaires interinstitutions iii. évaluation b) transférer les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux bureaux régionaux c) lancer la déstratification des postes de Direction (40 postes supprimés pendant l'exercice 2010-11)	Conférence (2008)	2009		
	Entreprendre la restructuration des départements techniques internes	Conseil/Direction	2009-2010		
	Réorganiser les responsabilités des postes de Direction de haut niveau, y compris en ce qui concerne les objectifs stratégiques et les fonctions essentielles	Conseil/Direction	2009		
	Réorganiser les fonctions administratives et de soutien	Conférence (2009)	2010		
	Examiner la réorganisation en vue de poursuivre la consolidation et la déstratification	Conseil/Conférence	2011		

Partenariats

15) 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					
Actions		Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
N°	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
	<p>Mettre au point les principes directeurs de l'Organisation en matière de partenariats en tant que document évolutif, précisant notamment que les partenariats:</p> <p>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;</p> <p>b) reposent sur les avantages comparatifs des partenaires et visent des objectifs spécifiques de la FAO et partagés par les partenaires; et</p> <p>c) sont généralement le fruit d'une collaboration continue.</p> <p>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.</p>	Direction	2008		
	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	2008-2009		
	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		
	<p>Poursuivre encore les partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, en particulier en ce qui concerne:</p> <p>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;</p> <p>b) l'administration et les services communs (en prenant note des conclusions de l'examen détaillé);</p> <p>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</p>	Direction/ Conseil	2009		
	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	2009-2010		
	Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats (voir la structure du Siège)	Organes directeurs et Direction	2009-2010		