

Note destinée au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEl sur les progrès accomplis dans la mise en oeuvre du Plan d'action immédiate

21 janvier 2009

Introduction

1. À sa trente-cinquième session, tenue du 18 au 22 novembre 2008, la Conférence a approuvé le Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO, a créé un Comité de la Conférence de durée limitée (CoC-EEl) chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO et est convenue que la mise en œuvre du PAI en 2009 exigerait un financement extrabudgétaire, tandis que pour l'exercice 2010–2011, son financement serait inclus dans le Programme de travail et budget.

Enchaînement et classement par ordre de priorité des mesures

2. Pour assurer une mise en œuvre efficace et cohérente, les mesures prévues dans le PAI¹ ont été réparties entre 14 grands projets, relevant eux-mêmes de cinq groupes thématiques (voir Annexe 1). Chaque projet sera dirigé par un fonctionnaire spécialisé dans le domaine concerné, tandis que les groupes thématiques seront dirigés, le cas échéant, par les utilisateurs des services afin d'assurer la prise en compte du point de vue des clients et incluront des représentants des bureaux décentralisés.
3. Les dispositions prises concernant la mise en œuvre découlent de la nécessité d'assurer des consultations fructueuses avec le personnel, une exécution efficace des projets, un suivi et des communications intégrés concernant les projets, une prise de décisions efficace et des communications rapides avec les membres.
4. L'Annexe 2 indique comment ces facteurs ont été intégrés dans les dispositions proposées afin d'assurer une exécution, un contrôle, un suivi, des communications et l'établissement de rapports efficaces. La direction a affecté des fonctionnaires de rang supérieur aux postes de direction du groupe d'appui à la réforme, des groupes thématiques et des projets.
5. L'une des premières tâches des directeurs de projet consistera à établir des plans détaillés, assortis d'évaluations détaillées des coûts, ainsi qu'à vérifier et éventuellement modifier les estimations initiales et à les soumettre au Comité financier pour examen en mars. Ces plans permettront une analyse détaillée de l'enchaînement et de l'interdépendance des projets.
6. La direction accorde la priorité absolue aux matrices d'action « Cadre stratégique de la FAO et nouveau cadre fondé sur les résultats » et « Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats » qui constituent la pierre angulaire du processus de réforme et a lancé le projet de gestion fondée sur les résultats qui en découle à la mi-décembre 2008. La priorité absolue est également accordée à la restructuration organisationnelle, qui doit être formulée d'ici au mois d'avril afin d'être intégrée dans le projet de gestion fondée sur les résultats.
7. La Conférence a approuvé une présentation standard pour les objectifs stratégiques et fonctionnels et leurs résultats organisationnels dans le PMT et le PTB et cette présentation a servi de base au cadre de résultats en cours d'élaboration par la direction. Les processus de planification du PMT et du PTB sont axés sur la mise au point définitive de la présentation des résultats pour chacun des objectifs stratégiques et fonctionnels, tout en garantissant des consultations régulières entre le personnel et les unités concernées. Le nouveau Cadre stratégique, le PMT 2010–2013 et le PTB 2010–11 seront présentés dans un seul et même document de planification qui sera prêt pour examen par les organes directeurs d'ici à la fin du mois de juillet 2009. Un calendrier général à cet égard est fourni à l'Annexe 3².

¹ Y compris l'Examen détaillé et tout point en suspens découlant des actions immédiates du DG.

² Les contributions de la direction sont indiquées en caractères normaux, tandis que les étapes relatives à l'examen par la gouvernance sont indiquées en italiques.

8. Bien que le projet de gestion fondée sur les résultats ait déjà été lancé, sa mise en œuvre dépend de l'achèvement préalable d'un certain nombre d'autres actions connexes. Ces actions incluent, outre la restructuration de l'Organisation, l'introduction d'un système de gestion des performances et d'autres réformes concernant les ressources humaines.
9. Outre le projet de gestion fondée sur les résultats et les mesures qui y sont associées, la direction a identifié d'autres domaines auxquels attribuer un rang élevé de priorité, à savoir la réforme de la décentralisation, les changements à apporter aux systèmes de gestion et d'administration des ressources humaines et le changement de culture. Ces domaines sont étroitement interconnectés et ne peuvent être examinés isolément, leur mise en œuvre exigeant une approche intégrée.
10. Pendant ce temps, la direction travaille dans le plus grand nombre possible de domaines peu coûteux supplémentaires, parmi lesquels:
 - le **changement de culture**, où l'équipe chargée du changement de culture a organisé des groupes de réflexion et des sessions porte ouverte, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés, et a élaboré une stratégie de communication et créé une page web;
 - les **ressources humaines**: le système d'évaluation et de gestion de la performance (PEMS) pilote sera au point fin janvier et sera évalué en février 2009; le système sera adapté en fonction des résultats et des activités de formation et de vulgarisation seront organisées à l'intention du personnel de l'Organisation au cours de l'année 2009, sa mise en place effective étant prévue pour 2010/11; les politiques concernant la rotation et la mobilité du personnel, le Programme de jeunes cadres, l'emploi de retraités, le recrutement de consultants et la parité hommes-femmes sont en cours d'élaboration;
 - les **changements à apporter aux Textes fondamentaux**: un certain nombre de documents sont en cours d'élaboration concernant essentiellement l'Acte constitutif et le Règlement général de l'Organisation pour renvoi au CQCJ;
 - la **décentralisation**: la circulaire sur les relations et les responsabilités est en cours de révision afin de transférer la responsabilité immédiate des bureaux techniques décentralisés aux SDG/RR; les SDG/RR participent désormais à toutes les réunions de direction de haut niveau par lien vidéo et les bureaux régionaux sont désormais impliqués dans les réunions de haut niveau relatives à des activités prioritaires, telles que l'Initiative sur la flambée des prix des denrées alimentaires, le Centre de gestion des crises et le Groupe d'appui à la réforme;
 - la **décentralisation du PCT**: un projet de plan de mise en œuvre a été publié en novembre dernier;
 - les **partenariats**: des stratégies pour le secteur privé, la société civile, le système des Nations Unies et les institutions ayant leur siège à Rome sont en cours d'élaboration;
 - la **rationalisation de l'administration**: un certain nombre de mesures sont en cours d'application.

Un rapport de situation exhaustif sur la mise en œuvre du PAI sera communiqué au CoC à sa prochaine réunion.

Disponibilité de fonds

11. La direction a mis en place un système visant à assurer l'exécution efficace et coordonnée du PAI. Elle a identifié des domaines prioritaires clés et a commencé à agir chaque fois que possible. Elle a affecté des dirigeants de haut niveau à des postes de responsabilité et mettra en route un exercice visant à valider les estimations initiales des coûts. La direction a lancé sans tarder le projet de gestion fondée sur les résultats et a obtenu des résultats dans un certain nombre de domaines à faible coût. Elle est désormais prête à lancer le programme intégral du Plan d'action immédiate, sous réserve que des ressources financières soient disponibles.
12. La Conférence a exhorté tous les États membres à fournir des ressources extrabudgétaires d'un montant provisoire de 21,8 millions d'USD pour 2009, en vue de la constitution d'un fonds fiduciaire spécifique. À la mi-janvier, les annonces de contributions reçues se montaient à quelque 4,2 millions d'USD et les paiements effectifs à 1,2 million d'USD.

Annexe 1 – Regroupement du PAI, des recommandations de l'Examen détaillé et des actions immédiates en suspens en projets, groupes thématiques et matrices d'action³

Groupe thématique 1 – Meilleure articulation des besoins des membres grâce à une gouvernance et à un contrôle efficaces

Projet 1 – Réforme des organes directeurs

Priorités en matière de gouvernance (PAI 2.1 – 2.4)
Conférence (PAI 2.5 – 2.13)
Conseil (PAI 2.14 – 2.25)
Président indépendant du Conseil (PAI 2.26 – 2.34)
Comité du Programme et Comité financier (PAI 2.35 – 2.47)
Comité des questions constitutionnelles et juridiques (PAI 2.48 – 2.51)
Conférences régionales (PAI 2.52 – 2.55)
Comités techniques (PAI 2.56 – 2.65)
Réunions ministérielles (PAI 2.66 – 2.67)
Organes directeurs, Conventions, Traités, Codex, etc. (PAI 2.68 – 2.69)
Autres mesures visant à améliorer l'efficacité de la gouvernance de la FAO (PAI 2.70 – 2.76)
Nomination et mandat du Directeur général (PAI 2.95 – 2.101)

Projet 2 – Contrôle

Évaluation (PAI 2.77 – 2.90)
Vérification des comptes (PAI 2.91 – 2.94)

Groupe thématique 2 – Accent mis sur les besoins des membres grâce à une programmation fondée sur les résultats, au suivi, à l'établissement de rapports et à la mobilisation de ressources

Projet 3 – Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats

Objectifs stratégiques de la FAO et nouveau Cadre fondé sur les résultats (PAI 1.1 – 1.8)
Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats (PAI 3.1 – 3.11)
Publication dans toutes les langues de l'Organisation (PAI 3.55 – 3.58)
Concevoir le nouveau modèle de planification et d'établissement du budget regroupant les fonds du Programme ordinaire et les fonds extrabudgétaires (Examen détaillé – 11)
Identifier les domaines susceptibles d'amélioration et définir les mesures à prendre à l'appui de la gestion fondée sur les résultats (Examen détaillé – 12)
Interdisciplinarité (DG–EA)

Projet 4 – Mobilisation et gestion des ressources

Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources (PAI 3.12 – 3.21)

Groupe thématique 3 – Extension du principe de l'unité d'action de l'Organisation grâce à l'alignement de nos structures, rôles et responsabilités sur le cadre de résultats

Projet 5 – Programme de coopération technique

Programme de coopération technique (PAI 3.22 – 3.29)

Projet 6 – Décentralisation

Décentralisation (PAI 3.76 – 3.90, 3.95)

³ Numéros entre parenthèses: PAI – Plan d'action immédiate, RBR – Examen détaillé, DG–EA – Mesures immédiates à prendre par le DG.

Projet 7 – Structure du Siège

Structure du Siège (PAI 3.91 – 3.94, 3.96 — 3.103)

Examiner les rôles des comités internes et en réduire le nombre (Examen détaillé – 7)

Renforcement de la gouvernance des technologies de l'information (Examen détaillé – 13)

Projet 8 – Partenariats

Partenariats (PAI 3.104 – 3.118)

Travail conjoint avec l'AIEA (DG–EA)

Groupe thématique 4 – Utilisation efficace des contributions des membres grâce à la réforme des systèmes administratifs et de gestion**Projet 9 – Réforme des systèmes administratifs et de gestion**

Réforme des systèmes administratifs et de gestion (PAI 3.37 – 3.42)

Modification des Textes fondamentaux (PAI 3.43)

Suivi de l'Examen détaillé (PAI 3.44 – 3.48)

Aligner les objectifs des fonctions d'appui sur les objectifs stratégiques de l'Organisation, en définissant des objectifs clés d'efficacité et d'accords de prestation de services (Examen détaillé – 2)

Redéfinir le rôle de la direction générale en ce qui concerne les activités administratives (Examen détaillé – 5)

Transférer des activités à faible valeur ajoutée/transactionnelles au Centre des services communs et envisager une évaluation de la gouvernance actuelle (Examen détaillé – 8)

Identifier et exploiter des synergies avec d'autres organismes des Nations Unies pour l'obtention de biens et services communs (achats pour le Siège) et fusionner les services de gestion des installations (Examen détaillé – 18)

Impliquer le Service des contrats et achats dans les phases et activités initiales ayant trait aux achats (achats pour les projets) (Examen détaillé – 19)

Passer d'une gestion des vendeurs agréés à une gestion active des fournisseurs (principes de partenariat) (Examen détaillé – 20)

Rationaliser les processus logistiques et de livraison (Examen détaillé – 21)

Envisager de donner davantage de pouvoir aux fonctionnaires régionaux et locaux pour la gestion des achats locaux (Examen détaillé – 22)

Définir un plan pour la gestion des dossiers courants en envisageant de passer à une gestion électronique et à l'externalisation (Examen détaillé – 23)

Définir une approche du style de communication et de la gestion des documents qui permette de réduire les besoins en matière d'impression et de stockage (Examen détaillé – 24)

Projet 10 – Manuel de la FAO

Rationaliser les politiques et procédures de la FAO (manuel) (Examen détaillé – 3)

Création d'une unité régulatrice (Examen détaillé – 4)

Projet 11 – IPSAS et Oracle

Mise en œuvre des IPSAS en tant qu'initiative indispensable pour la division des finances et la FAO dans son ensemble (Examen détaillé – 9)

Mise à jour d'Oracle pour la gestion du personnel et des infrastructures TI dans les bureaux décentralisés (Examen détaillé – 14)

Conception du système d'information de gestion (Examen détaillé – 15)

Projet 12 – Gestion des risques dans l'Organisation

Cadre de gestion des risques dans l'Organisation (PAI 3.49 – 3.54)

Mise en œuvre de la gestion des risques dans l'Organisation (Examen détaillé – 10)

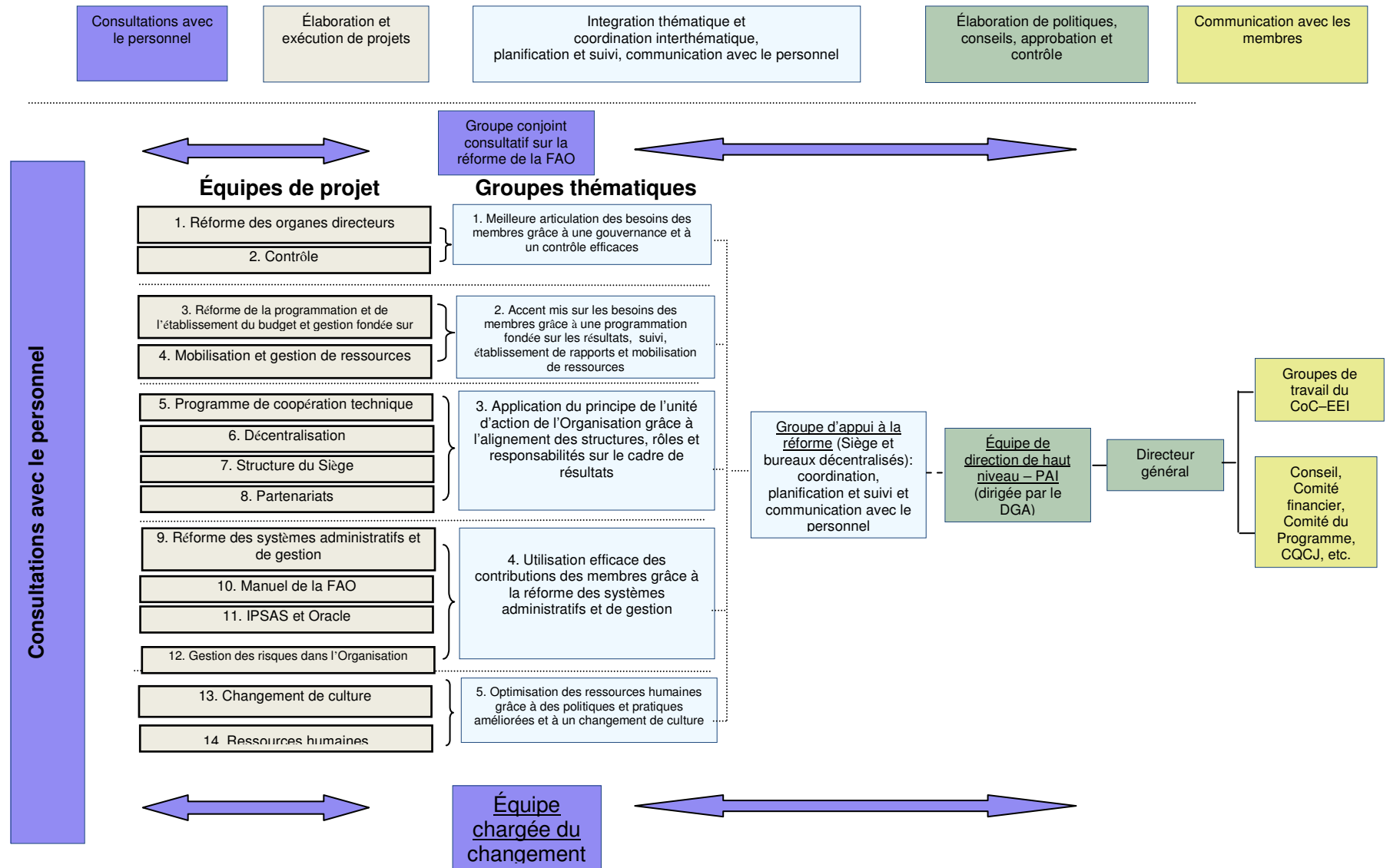
Groupe thématique 5 – Optimiser les ressources humaines grâce à une politique, à des pratiques et à un changement de culture en matière de ressources humaines

Projet 13 – Changement de culture

Changement de culture institutionnelle (PAI 3.30 – 3.32)
Éthique (PAI 3.33 – 3.36)

Projet 14 – Ressources humaines

Politiques et pratiques en matière de ressources humaines (PAI 3.59 – 3.77)
Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines (Examen détaillé – 6)
Achever le cadre de compétences (Examen détaillé – 16)
Examiner le cadre redditionnel de la fonction ressources humaines au sein de AFH et dans d'autres entités de la FAO (autres départements, bureaux décentralisés, Centre des services communs) (Examen détaillé – 17)



L'Équipe de haute direction chargée de la mise en œuvre du PAI assumera l'entière responsabilité de la mise en œuvre du PAI pour la période 2009–11. Elle assurera des conseils en matière de politiques, un arbitrage et un contrôle, mobilisera le personnel et l'expertise nécessaires à la mise en œuvre du PAI, mobilisera des ressources financières de toutes origines (contributions mises en recouvrement et contributions volontaires) et en assurera la bonne utilisation et aidera le Directeur général à faire rapport aux organes directeurs sur les progrès accomplis.

Le **Groupe d'appui à la réforme** aidera l'Équipe de haute direction et facilitera la mise en œuvre du PAI. Il est composé d'un fonctionnaire de rang supérieur de chaque département et bureau. Il planifiera, suivra et notifiera les progrès accomplis concernant la mise en œuvre du PAI afin d'assurer la cohérence, le classement par ordre de priorité et l'enchaînement des activités; fixera des priorités et allouera aux projets les fonds fournis aux fins de la mise en œuvre du PAI, sous l'égide de l'Équipe de haute direction; aidera les projets et groupes thématiques à tirer parti des synergies et à surmonter les difficultés rencontrées en encourageant la coordination et les flux d'information entre groupes thématiques et projets; ralliera tout le personnel de l'Organisation grâce à un programme explicite de communication et de consultation, facilitera le travail d'équipe au sein de l'Organisation et le retour d'information sur la mise en œuvre du PAI, ainsi que les consultations et communications avec le personnel en poste au Siège et sur le terrain, tout en assurant la liaison avec l'Équipe chargée du changement de culture et le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO.

Le Président du Groupe d'appui à la réforme est un membre du Groupe qui ne dirige pas une équipe ou un groupe thématique. Il supervisera le travail des diverses équipes travaillant à la mise en œuvre du PAI. Il convoquera des réunions et organisera des débats, tentera d'arbitrer les désaccords spécifiques, entretiendra des rapports étroits selon que de besoin avec les responsables de l'équipe chargée du changement de culture et du Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO et assurera l'interface avec l'Équipe de haute direction en lui soumettant des rapports oraux et écrits à intervalles réguliers. Le Président du Groupe d'appui à la réforme sera responsable du budget du Fonds fiduciaire pour la mise en œuvre du PAI pour le renouveau de la FAO en 2009.

Les équipes de projet mettent en œuvre des ensembles de mesures présentés dans le PAI. Elles incluent aussi bien des « fournisseurs de services » que des « clients » et solliciteront, le cas échéant, le concours de personnes extérieures. Des fonctionnaires des bureaux décentralisés pourront faire partie des équipes de projet correspondant à leurs capacités. Les équipes prépareront et tiendront à jour des plans pour leurs projets en identifiant clairement les principales étapes et les produits escomptés, les calendriers, les coûts et les risques; établiront tous les documents de fond ou contribueront à leur établissement, qu'il s'agisse de documents d'orientation générale, de circulaires, de notes, de sections du Manuel ou de modifications à apporter aux Textes fondamentaux aux fins de la mise en œuvre du PAI; géreront les fonds destinés au projet en question et feront rapport à ce sujet; tiendront des consultations avec les clients et d'autres membres du personnel concernés afin de solliciter des idées et des solutions novatrices et communiqueront régulièrement avec le personnel.

Les équipes de projet seront dirigées par des fonctionnaires techniques de rang supérieur (P5, D1 ou D2) possédant une connaissance et une expertise approfondies du domaine couvert. Les membres du personnel dirigeant des équipes de projet seront exemptés de leurs tâches normales, selon que de besoin. Les chefs des équipes de projet superviseront l'établissement de tous les documents de fond et organiseront leur examen et leur soumission aux organes compétents pour approbation.

Les chefs des équipes de projet se réuniront fréquemment entre eux et avec les dirigeants de leur groupe thématique afin d'assurer la cohérence, l'enchaînement et la mise en œuvre efficace de leurs activités.

Annexe 3 – Calendrier récapitulatif de l’élaboration du Cadre stratégique, du PMT 2010–13 et du PTB 2010–11

Étape	Activité	Calendrier	Menée par
1	Constitution des équipes chargées de la stratégie (incluant des fonctionnaires du Siège et des bureaux décentralisés)	D’ici à la fin décembre 2008	SDG responsables des objectifs stratégiques et fonctionnels
2	Formulation des objectifs stratégiques et fonctionnels, des résultats de l’Organisation et des indicateurs, y compris l’application des fonctions essentielles et les domaines d’action prioritaires	Décembre 2008 – mars 2009	Équipes chargées de la stratégie
3	<i>Examen par les Comités techniques des projets de matrices de résultats (comme demandé par le Comité du Programme)</i>	<i>Mars–avril 2009</i>	<i>Comités techniques et</i> SDG responsables des objectifs stratégiques
4	<i>Examen par le Groupe de travail du CoC des projets de matrices de résultats, application des fonctions essentielles</i>	<i>Mars–avril 2009</i>	<i>Groupe de travail du CoC et</i> SDG responsables des objectifs stratégiques et fonctionnels
5	Formulation des contributions de chaque unité aux résultats de l’Organisation (suppose un projet de nouvelle structure de l’Organisation)	Avril–mai 2009	Équipes chargées de la stratégie et unités concernées, y compris les bureaux décentralisés
6	Planification des ressources (contributions ordinaires et contributions volontaires) par rapport aux résultats de l’Organisation	Avril–mai 2009	Équipes chargées de la stratégie, Siège et bureaux décentralisés
7	<i>Examen par le Groupe de travail du CoC de projets d’éléments du Cadre stratégique et du PMT</i>	<i>Mai 2009</i>	<i>Groupe de travail du CoC et</i> SDG compétents
8	<i>Premier examen par le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil des projets de matrices de résultats, des fonctions essentielles, des domaines d’action prioritaires et du cadre de ressources</i>	<i>Mai–juin 2009</i>	<i>Comité du Programme/Comité financier/Conseil; DGA et</i> SDG
9	Examen, assurance de qualité, affinement des matrices de résultats et des ressources, fonctions essentielles et domaines d’action prioritaires dans un projet de PMT/PTB	Juin–juillet 2009	Équipes chargées de la stratégie avec les unités du Siège et les bureaux décentralisés
10	<i>Examen par le Groupe de travail du CoC des matrices de résultats PMT/PTB définitives, avec ressources, délais et objectifs</i>	<i>Juin–juillet 2009</i>	<i>Groupe de travail du CoC et</i> SDG compétents
11	<i>Examen par le Comité du Programme et le Comité financier des matrices de résultats PMT/PTB définitives et des éléments du PTB, y compris le niveau du budget</i>	<i>Juillet 2009</i>	<i>Comité du Programme/Comité financier; DG, DGA et</i> SDG
12	<i>Examen et recommandations par le Conseil et le CoC du Cadre stratégique, du PMT et du PTB</i>	<i>Septembre 2009</i>	<i>Conseil et CoC; DG, DGA et</i> SDG
13	Dernière mise au point pour la Conférence	Octobre 2009	PBE en consultation avec les parties compétentes
14	<i>Approbation définitive par la Conférence</i>	<i>Novembre 2009</i>	<i>Conférence; DG, DGA et</i> SDG