

## **Priorités et enchaînement des actions prévues par la Direction pour mettre en œuvre le PAI sous réserve de la pleine disponibilité des fonds**

### **Introduction**

1. À la réunion du 21 janvier 2009 du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI, les Membres ont apprécié les dispositions prévues par la Direction pour assurer la mise en œuvre du PAI et demandé que la Direction fournisse à la prochaine réunion du 27 février une documentation indiquant clairement les priorités, les enchaînements, le calendrier d'exécution et les coûts.
2. Pour assurer la complémentarité des travaux entre le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI et le Comité financier, le présent document décrit les priorités, les enchaînements et le calendrier d'exécution du PAI. La Direction fournira au Comité financier, à sa réunion des 9 et 10 mars, des informations détaillées sur les estimations de coûts révisées.

### **Établissement des priorités**

3. Le rapport de l'EEI indique que le renouveau de la FAO exigera la mise en œuvre d'un vaste ensemble d'actions interdépendantes. Le PAI a donc une portée très large et prévoit des changements dans des domaines allant de la réforme de la gouvernance aux priorités et programmes de l'Organisation, en passant par la réforme des systèmes, la programmation et l'établissement du budget, le changement de culture et la restructuration organisationnelle. Les réformes entreprises dans d'autres organisations des Nations Unies ne se sont pas traduites, en général, par un tel éventail de mesures. La mise en œuvre de toutes les actions du PAI est nécessaire au renouveau de la FAO et le PAI représente un ensemble d'actions intégrées très ambitieuses qui devront être mises en œuvre au cours des trois prochaines années.
4. Ces actions interdépendantes relèvent toutes de la même approche, qualifiée de gestion axée sur les résultats, en vertu de laquelle la FAO formule clairement les besoins de ses Membres, fonctionne comme une organisation unie dans l'action, dont tous les programmes et activités visent à répondre aux besoins de ses Membres, optimise l'utilisation des ressources humaines, obtient des résultats de manière efficiente et informe avec clarté et précision ses Membres des résultats effectivement obtenus.
5. Mettre en place une culture de la gestion axée sur les résultats est un processus itératif à long terme exigeant l'introduction d'un ensemble intégré de mesures, dont: un nouveau cadre pour la programmation axée sur les résultats, le suivi, la production de rapports et la mobilisation de ressources; l'examen détaillé; la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation; les politiques et pratiques en matière de ressources humaines; la décentralisation; la restructuration du Siège; les partenariats et la réforme de la gouvernance (voir figure 1).

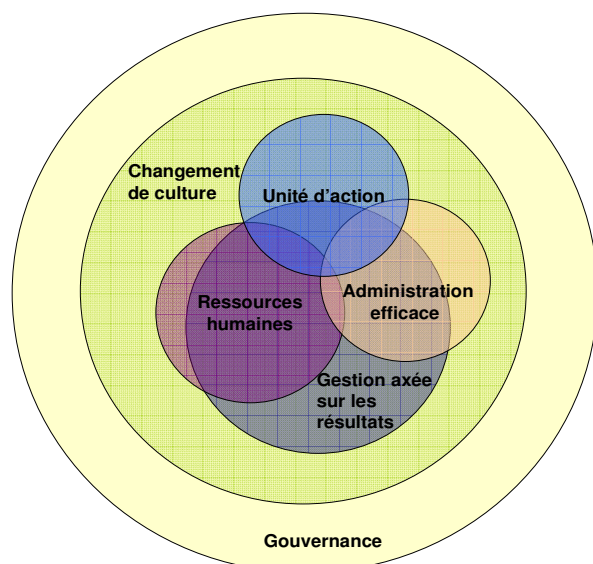
### **Organisation et enchaînement**

6. Les actions dans ces domaines doivent être mises en œuvre de manière ordonnée et logique pour que le résultat final soit optimal. La Direction a organisé les actions prévues par le PAI, conjointement avec les recommandations de l'Examen détaillé (phase 1), en une série de quatorze grands projets, regroupés par thèmes, afin de créer une structure favorable à une mise en œuvre efficace ainsi qu'à un système rationnel de production de

## Priorités et enchaînement des actions prévues par la Direction pour mettre en œuvre le PAI sous réserve de la pleine disponibilité des fonds

rapports. La Direction a également été invitée, lors de la réunion du 21 janvier, à fournir une liste des responsables de projet et de groupes thématiques. La structure par projet et groupes thématiques et les noms des responsables sont présentés sous forme de tableau à l'Annexe 1.

Figure 1



7. La Direction est en mesure d'agir plus rapidement quand les actions prévues peuvent être mises en œuvre dans le cadre du programme de travail approuvé pour 2009 et n'entraînent par conséquent aucun coût externe supplémentaire. Plus de 50 pour cent des mesures entrent dans cette catégorie. En outre, parmi les actions qui ont des coûts externes, la Direction souhaite accorder la priorité absolue aux mesures essentielles visant à établir et à concrétiser notre idée de la « gestion axée sur les résultats ».
8. L'Annexe 2 présente un diagramme de Gantt de ces actions avec leur calendrier d'exécution. Les dates planifiées sont celles du PAI original approuvé par la Conférence, à l'exception de celles accompagnées d'un astérisque, qui ont été modifiées par le responsable de projet concerné.
9. Les actions qui n'entraînent pas de coûts externes en 2009 sont classées dans la catégorie « N » et indiquées en vert. Celles qui sont sujettes à des coûts externes en 2009, mais qui font partie de l'approche « gestion axée sur les résultats » sont classées dans la catégorie « R » et sont codées en bleu.
10. En 2009, la Direction mettra en œuvre toutes les actions « sans coûts supplémentaires », ainsi que les actions entraînant des coûts externes qui relèvent de la « gestion axée sur les résultats ».
11. La mise en œuvre des actions qui entraîneront des coûts externes en 2009 sans être une composante essentielle de la « gestion axée sur les résultats » sera poursuivie en fonction des ressources financières. Ces actions sont classées dans la catégorie « O » et sont codées

### **Priorités et enchaînement des actions prévues par la Direction pour mettre en œuvre le PAI sous réserve de la pleine disponibilité des fonds**

en rouge. Elles comprennent, notamment, les recommandations découlant du rapport de la phase 1 de l'Examen détaillé, qu'il est recommandé de reporter jusqu'en avril 2009, dans la mesure où les recommandations plus détaillées de la phase 2, prévues pour avril, pourraient supplanter ou modifier les recommandations de la phase 1. Les dates planifiées pour ces actions de la catégorie O sont susceptibles de modifications, en fonction des ressources financières disponibles.

12. Pour 2009, le coût estimatif de toutes les actions liées à la « gestion axée sur les résultats » est de l'ordre de 16 millions d'USD, tandis que le coût des actions dont la mise en œuvre dépend de la disponibilité de fonds est évalué à quelque 6 millions d'USD.
13. Il s'agit de la première itération du plan de mise en œuvre du PAI. Des modifications seront apportées à ce plan au fur et à mesure de la généralisation de la mise en œuvre, de façon à tenir compte des interactions qui ne manqueront pas de se produire.

### **Progrès**

14. La Direction a lancé les projets liés à la « gestion axée sur les résultats » en décembre 2008. Pour autant, leur mise en œuvre complète dépend d'un enchaînement d'actions à entreprendre en 2009 et en 2010-11, comme décrit ci-dessous.

#### *Actions terminées en 2008*

La Conférence, en approuvant le PAI en novembre 2008 par sa Résolution 2008/1, a pris six décisions de fond qui permettent à la Direction de franchir les premières étapes de la préparation du nouveau cadre axé sur les résultats. Ces décisions concernent: le Cadre axé sur les résultats (1.1), la Vision et les Objectifs mondiaux (1.2), les objectifs stratégiques de principe, les objectifs fonctionnels et les fonctions essentielles (1.3), le modèle de présentation des Objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation (1.4), la nécessité pour les Comités techniques de faire rapport directement à la Conférence sur les questions de politique et de réglementation et au Conseil sur les questions liées au budget et aux programmes de la FAO (2.56), la suppression du Sommaire du Programme de travail et budget (3.5) et l'approbation dans son principe du niveau supérieur de l'organigramme des départements du Siège et de la haute direction (3.97).

#### *Actions à entreprendre en 2009*

Les principales actions à entreprendre en 2009 concernent l'établissement de la nouvelle documentation relative au programme et au budget (Cadre stratégique, Plan à moyen terme et Programme de travail et budget), la conception et la mise au point du système de suivi axé sur les résultats et le déploiement du système d'évaluation du personnel (PEMS). Outre leurs interdépendances, ces actions dépendent aussi de l'achèvement et de l'adoption des recommandations de l'Examen détaillé qui leur sont liées, du lancement de la formation du personnel à la gestion axée sur les résultats, de la conception de l'organigramme du Siège et des décisions en la matière et de l'attribution des responsabilités dans l'ensemble des lieux d'affectation.

## **Priorités et enchaînement des actions prévues par la Direction pour mettre en œuvre le PAI sous réserve de la pleine disponibilité des fonds**

### *Actions à entreprendre en 2010-11*

L'exercice biennal 2010-11 verra la première application complète du nouveau cycle de préparation et de décision de l'Organe directeur, et du système de suivi et d'établissement de rapports axé sur les résultats. Les actions lancées en 2009 au titre de la « gestion axée sur les résultats », à savoir la gestion responsable et transparente, la formation, le suivi axé sur les résultats, l'évaluation du personnel, la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation et le suivi de l'Examen détaillé, sont interdépendantes et continueront d'être mis en œuvre. Le point de départ dépendra des progrès accomplis en 2009.

### **Réalisations**

15. La Direction commencera à réaliser les objectifs du PAI conformément aux plans de travail convenus du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI et d'autres instances de l'Organe directeur. Ces réalisations comprennent: amendements aux Textes fondamentaux (à partir de février), la stratégie de gestion des ressources humaines (mars), les projets de matrices de résultats et les objectifs stratégiques (mars-juin), les changements organisationnels (mars), les domaines d'action prioritaires (avril), l'examen des dotations en effectifs des bureaux décentralisés, de leur emplacement et des pays desservis (avril-septembre), l'Examen détaillé et la suite donnée au rapport final (mai), les réformes relatives aux ressources humaines (mai), la Charte du Bureau de l'évaluation (mai) et les projets de Cadre stratégique, de PMT 2010-13 et de PTB 2010-11 (mai-septembre).

### **Coûts**

16. Les responsables des projets ont révisé les estimations de coûts initiales, de la base vers le sommet, en s'appuyant sur leur évaluation des coûts externes supplémentaires probables. Le coût estimatif total de la mise en œuvre du PAI est, en fin de compte, du même ordre de grandeur que l'estimation initiale. Plus précisément, l'estimation est légèrement inférieure pour 2009 et quasiment identique pour 2010-11. Ces estimations révisées seront présentées en détail au Comité financier en mars. Elles seront certainement modifiées ou confirmées par la suite, à mesure que d'autres projets seront mis en route. La Direction rendra compte périodiquement aux Membres et leur communiquera les modifications apportées aux estimations ainsi que des comparaisons entre les coûts estimatifs et les coûts réels lors de l'achèvement des projets.

### **Risques**

17. La mise en œuvre du PAI dans les conditions susmentionnées exige que les fonds soient disponibles rapidement et dans leur intégralité. Cependant, l'Organisation constate qu'à la fin du deuxième mois de la période de mise en œuvre couverte par des contributions volontaires en 2009, sur les 21,8 millions d'USD initialement prévus lors de l'élaboration du PAI, seuls 5,5 millions ont été promis et 3 millions ont été reçus.
18. La situation du Fonds fiduciaire sera examinée de manière plus approfondie par le Comité financier en mars, mais le manque de ressources financières commence à poser des problèmes. En effet, la Direction n'a pas intérêt à lancer des actions qui risquent de ne pas

**Priorités et enchaînement des actions prévues par la Direction pour mettre en œuvre le PAI sous réserve de la pleine disponibilité des fonds**

être financées. Par ailleurs, prendre des mesures consistant à lancer, puis à interrompre des actions en raison des incertitudes liées à leur financement n'est pas un gage d'efficacité.

19. La Direction tient à souligner son engagement en faveur du renouveau de l'Organisation et de la mise en œuvre intégrale du PAI. Elle a mis en place des modalités de gestion, mobilisé le personnel et établi des priorités concernant ce projet clé qu'est le PAI et les charges qu'il entraîne.
20. Pour la réunion de mars du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI, la Direction fera une estimation des besoins de financement pour 2009 et mettra en évidence les contraintes financières pouvant empêcher la mise en œuvre complète des actions du PAI prévues pour 2009.

## Annexe 1 – Responsables des groupes thématiques et responsables des projets

<u>PAI</u>	<u>Groupes thématiques</u>	<u>Projets</u>
PAI (200+ actions)	<p><b>1. Meilleure articulation des besoins des Membres grâce à une gouvernance et à un contrôle efficaces</b> Responsable du groupe thématique: Jean-François Pulvéris</p>	<p><b>1. Réforme de l'Organe directeur</b> Responsable de projet: Ali Mekouar</p>
	<p><b>2. Accent mis sur les besoins des Membres aux stades de la programmation axée sur les résultats, du suivi, de l'établissement de rapports et de la mobilisation de ressources</b> Responsable du groupe thématique: Jutta Krause</p>	<p><b>2. Contrôle</b> Responsable de projet: Jim Butler</p> <p><b>3. Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats</b> Responsable de projet: Boyd Haight</p>
	<p><b>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</b> Responsable du groupe thématique: Shivaji Pandey</p>	<p><b>4. Mobilisation et gestion des ressources</b> Responsables de projet: Mina Dowlatchai/Roberto Samanez</p>
<p><b>5. Programme de coopération technique</b> Responsable de projet: André Hupin</p>		
<p><b>6. Décentralisation</b> Responsables de projet: Daud Khan/Deodoro Roca</p>		
<p><b>7. Structure du Siège</b> Responsable de projet: Jim Butler</p>		
plus	<p><b>4. Utilisation efficace des contributions des Membres grâce à la réforme des systèmes administratifs et de gestion</b> Responsable du groupe thématique: Fernanda Guerrieri</p>	<p><b>8. Partenariats</b> Responsable de projet: Mariam Ahmed</p>
		<p><b>9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion</b> Responsable de projet: Theresa Panuccio</p>
		<p><b>10. Manuel de la FAO</b> Responsable de projet: Serge Nakouzi</p>
Actions de la phase 1 de l'Examen détaillé	<p><b>5. Optimisation des ressources humaines grâce à une politique et à des pratiques améliorées et à un changement de culture</b> Responsable du groupe thématique: Laurent Thomas</p>	<p><b>11. IPSAS et Oracle</b> Responsables de projet: Nick Nelson/Yasuko Hanaoka</p>
		<p><b>12. Gestion des risques à l'échelle de l'Organisation</b> Responsables de projet: Jim Butler/Amalia Lo Faso</p>
plus		<p><b>13. Changement de culture</b> Responsables de projet: Liliane Kambrigi/Egle de Angelis</p>
		<p><b>14. Ressources humaines</b> Responsable de projet: Tony Alonzi</p>
Actions immédiates du Directeur général		

Cat.	Intitulé des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	<b>1. Meilleure articulation des besoins des membres grâce à une gouvernance et à un contrôle efficaces</b>														
	<b>1. Réforme des organes directeurs</b>														
	<b>Priorités de la gouvernance</b>														
N	*Examiner systématiquement la situation mondiale pour améliorer la cohérence des politiques et étudier les cadres réglementaires														
N	*Prendre en compte les questions générales et instruments relatifs à l'alimentation et à l'agriculture traités dans d'autres instances que la FAO et adresser des recommandations														
	<b>La Conférence</b>														
N	*Chaque session de la Conférence aura normalement un thème principal, convenu par la Conférence														
N	*La Conférence accordera une plus grande attention aux questions de politique mondiale et aux cadres internationaux														
N	*La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal														
N	*La Conférence approuvera les priorités, la stratégie et le budget de l'Organisation sur recommandation du Conseil														
N	*Les rapports de la Conférence se concentreront sur les conclusions et décisions														
N	*Les réunions plénières formelles seront mieux ciblées														
N	*Des événements parallèles serviront de forum pour des échanges informels														
R	*Modifications apportées, notamment concernant les méthodes de travail et les filières hiérarchiques														
N	*Les Textes fondamentaux seront modifiés pour les fonctions														
	<b>Le Conseil</b>														
N	*Les fonctions exercées par le Conseil seront précisées														
N	*Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le Programme et le budget														
N	*Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour														
N	*i) Il y aura: une réunion courte (de deux jours au minimum) après chaque session du Comité du Programme et du Comité financier														
N	*ii) La réunion du Conseil ayant pour objet la préparation de la Conférence aura lieu au moins deux mois avant la session de la Conférence, de sorte que les recommandations puissent être prises en compte, y compris la recommandation à la Conférence concernant l'ordre du jour final de la Conférence, pour approbation finale.														
N	*Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations														
N	*Le Conseil ne sera plus saisi de problèmes en rapport avec les politiques et les cadres réglementaires mondiaux														
N	*Des changements de pratiques, notamment pour les méthodes de travail et les filières hiérarchiques, seront adoptés pour le Conseil														
N	*Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions et filières hiérarchiques														
N	<b>Président indépendant du Conseil</b>														
N	*Réviser les Textes fondamentaux de manière à spécifier clairement le rôle actif de facilitation qui revient au Président indépendant du Conseil dans la gouvernance de la FAO														
N	<b>Comité du Programme et Comité financier</b>														
N	*La clarification des fonctions et méthodes de travail aura lieu immédiatement														
N	<i>*Les fonctions du Comité du Programme concerneront essentiellement les priorités du programme, la stratégie, le budget et l'évaluation</i>														
N	<i>*Le Comité financier sera saisi des questions financières et de tous les aspects de l'administration, des services et de la gestion des ressources humaines</i>														

Cat. N - Couleur verte = coût nul en 2009

Cat. R - Couleur bleue = avec un coût en 2009 - fait partie de la « gestion axée sur les résultats »

Cat. O - Couleur rouge = avec un coût en 2009 - Divers

Cat.	Intitulé des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
N	<i>*Les Comités se réuniront de façon plus souple et pour des durées variables en fonction de l'ordre du jour</i>														
N	<i>*Les deux comités tiendront davantage de réunions conjointes</i>														
N	<i>*Ils seront tenus de formuler des recommandations claires et d'accorder davantage d'attention aux politiques, stratégies et priorités</i>														
N	<i>Le Comité financier établira et adoptera des critères concernant la documentation du PAM dont il devra être saisi</i>														
N	<i>*Modifier les pratiques, y compris les méthodes de travail</i>														
N	<i>*Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions des comités</i>														
R	<b>Membres, présidents et observateurs du Comité du Programme et du Comité financier</b>														
	<i>*Les présidents seront élus par le Conseil sur la base de leurs qualifications personnelles</i>														
	<i>*Le nombre de membres des Comités sera augmenté</i>														
	<i>*Les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole</i>														
N	<b>Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ)</b>														
N	<i>*Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres du Comité</i>														
N	<i>*Le président sera élu parmi les membres du CQCJ par le Conseil</i>														
N	<i>*Sept membres, nommés par chaque région, confirmés par le Conseil</i>														
N	<i>*Le CQCJ admettra des observateurs sans droit de parole à ses réunions</i>														
N	<b>Conférences régionales: Les filières hiérarchiques, fonctions et méthodes de travail seront modifiées</b>														
N	<i>*Modifier les pratiques avant de modifier les Textes fondamentaux</i>														
N	<i>*Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux statuts, fonctions et filières hiérarchiques</i>														
	<b>Comités techniques</b>														
N	<i>*Les Comités commenceront à faire rapport à la Conférence de la FAO sur les politiques mondiales et au Conseil sur le budget de la FAO et les priorités et stratégies</i>														
N	<i>*Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, filières hiérarchiques, etc.</i>														
N	<i>*Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, filières hiérarchiques, etc.</i>														
	<b>Réunions ministérielles</b>														
R	<i>*Modifier les Textes fondamentaux pour préciser que la Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle</i>														
N	<i>*Les rapports des réunions ministérielles sont normalement examinés directement par la Conférence</i>														
	<b>Organes statutaires, conventions, traités, Codex, etc.</b>														
N	<i>*Les conférences des parties à des traités, conventions et accords (tels que le Codex et la CIPV) pourront porter des questions à l'attention des organes directeurs par l'intermédiaire du Comité technique compétent</i>														
N	<i>*Entreprendre une étude en vue de permettre aux organes statutaires d'exercer une autorité financière et administrative et de mobiliser des financements supplémentaires</i>														
	<b>Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO</b>														
R	<i>*Le Conseil et tous les autres organes directeurs prépareront un programme de travail sur plusieurs années (quatre années au moins)</i>														
	<i>a) préparer une fois par exercice biennal un programme de travail sur plusieurs années (quatre années au moins), qui sera examiné par le Conseil et/ou par la Conférence (conformément à leurs filières hiérarchiques respectives);</i>														
N	<i>*Définir l'expression « organes directeurs », de préférence dans les Textes fondamentaux</i>														
N	<i>*La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance*</i>														

Cat. N - Couleur verte = coût nul en 2009

Cat. R - Couleur bleue = avec un coût en 2009 - fait partie de la « gestion axée sur les résultats »

Cat. O - Couleur rouge = avec un coût en 2009 - Divers



Cat.	Intitulé des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
N	*Le Directeur général fera rapport au Conseil et à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, et dialoguera avec eux			[Barre bleue]											
R	*Révision des Textes fondamentaux pour tous les organes directeurs			[Barre bleue]											
	<b>Nomination et mandat du Directeur général</b>			[Barre noire]											
N	*Modifier les procédures et les Textes fondamentaux de façon à donner aux Membres de la FAO davantage d'occasions d'évaluer les candidats			[Barre bleue]											
N	*Définir les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général que la Conférence prendra en compte pour son approbation			[Barre bleue]											
N	*Modifier les Textes fondamentaux pour ce qui est du mandat du Directeur général pour le porter à quatre ans, avec possibilité de renouvellement une seule fois pour une nouvelle période de quatre ans			[Barre bleue]											
N	<b>2. Contrôle</b>			[Barre noire]											
	<b>Évaluation</b>			[Barre noire]											
N	*Création d'un bureau distinct chargé de l'évaluation		[Barre bleue]												
N	*Augmentation du budget du Programme ordinaire alloué à l'évaluation												[Barre bleue]		
N	*Procédures de nomination du directeur et du personnel de l'évaluation	[Barre bleue]													
N	*Contrôle de la qualité et renforcement permanent de la fonction d'évaluation			[Barre bleue]											
N	*Approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans une « charte »														[Barre bleue]
N	*Les dispositions relatives à l'évaluation telles qu'approuvées dans la Charte seront reflétées dans les Textes fondamentaux														[Barre bleue]
	<b>Vérification</b>			[Barre noire]											
R	*Le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu à tous les domaines à risque organisationnel élevé														[Barre bleue]
N	*Le Comité de vérification sera entièrement composé de membres externes approuvés par le Conseil sur la recommandation du Comité financier														[Barre bleue]
N	*Le Comité de vérification présentera un rapport annuel au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier														[Barre bleue]
N	Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du Bureau rapproché du Directeur général														[Barre bleue]
	<b>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</b>			[Barre noire]											
	<b>3. Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats</b>			[Barre noire]											
	<b>Priorités et programmes de l'Organisation</b>			[Barre noire]											
N	*Décider de l'application du nouveau cadre fondé sur les résultats														
N	*Décider de la vision et des objectifs mondiaux			[Barre bleue]											
N	*Décider en principe les objectifs stratégiques, les objectifs fonctionnels et les fonctions essentielles			[Barre bleue]											
N	*Adopter en principe le modèle de présentation des objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation			[Barre bleue]											
N	*Définir les domaines d'action prioritaires														[Barre bleue]
R	*Établir un système de suivi fondé sur les résultats														[Barre bleue]
N	*Élaborer le texte intégral du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget														[Barre bleue]
N	*Premier rapport sur les résultats obtenus par l'Organisation sur la base du nouveau système fondé sur les résultats pour l'exercice 2010-11 (en 2012)														[Barre bleue]
	<b>Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats</b>			[Barre noire]											
R	*Mise en place d'une documentation révisée du Programme et du budget														[Barre bleue]

Cat. N - Couleur verte = coût nul en 2009

Cat. R - Couleur bleue = avec un coût en 2009 - fait partie de la « gestion axée sur les résultats »

Cat. O - Couleur rouge = avec un coût en 2009 - Divers

Cat.	Intitulé des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
N	Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats														
	<i>Système de contrôle</i>														
	<b>Premier rapport aux organes directeurs sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation pour l'exercice 2010-11 (en 2012)</b>														
N	Instauration d'un nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs														
	<i>Le Conseil se réunira en septembre deux mois avant la Conférence</i>														
	<i>Nouveau cycle des réunions des organes directeurs</i>														
N	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														
N	*Introduire des dispositions permettant de reporter d'un exercice à l'autre jusqu'à cinq pour cent du budget statutaire														
	<b>Publication dans toutes les langues de l'Organisation</b>														
N	*Un budget sera prévu pour que les publications techniques soient traduites dans toutes les langues de la FAO														
N	*Un nombre accru d'exemplaires imprimés de la documentation technique sera mis à la disposition des pays les moins avancés														
N	*Créer des sites web miroirs, différents du site web de la FAO, pour l'arabe et le chinois														
N	Obtenir, si possible à moindre coût, des traductions de qualité, disponibles en temps utile.														
	<b>11. Concevoir le nouveau modèle de planification et de budgétisation qui gèrera le Programme ordinaire et les fonds extrabudgétaires</b>														
R	*La Direction se concentrera sur le perfectionnement des éléments préliminaires du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du PTB 2010-2011 et sur la rationalisation de la procédure de planification, y compris l'intégration des contributions volontaires														
	<b>12. Identifier les domaines d'amélioration et définir les actions visant à améliorer la gestion fondée sur les résultats</b>														
R	*La Direction se concentrera sur le perfectionnement des éléments préliminaires du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du PTB 2010-2011 et sur la rationalisation de la procédure de planification, y compris l'intégration des contributions volontaires														
	<b>6.16 Interdisciplinarité</b>														
N	5% du budget alloué aux Directeurs généraux adjoints pour le travail interdisciplinaire														
	<b>4. Mobilisation et gestion des ressources</b>														
	<b>Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources</b>														
N	Intégrer dans le processus d'établissement du programme et du budget des ressources extrabudgétaires, notamment la définition des domaines d'action prioritaires														
N	*Premier examen par le Conseil des plans, de l'application et des résultats concernant les ressources extrabudgétaires														
N	*Mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement														
N	*Procéder à l'examen des 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 et présenter un rapport au Conseil et aux parties aux accords														
N	Introduire des mesures de nature à encourager le paiement ponctuel des contributions, à éviter les arriérés et à favoriser la gestion de la disponibilité des ressources														
N	<i>Premier examen annuel par le Conseil, sur la base d'un rapport du Comité financier, de la situation des paiements tardifs et des arriérés de contributions</i>														
N	<i>Commencer à afficher de manière bien visible sur le site web public principal de la FAO la situation concernant le paiement ponctuel des contributions</i>														

Cat. N - Couleur verte = coût nul en 2009

Cat. R - Couleur bleue = avec un coût en 2009 - fait partie de la « gestion axée sur les résultats »

Cat. O - Couleur rouge = avec un coût en 2009 - Divers

Cat.	Intitulé des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	<b>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</b>	[Barres noires horizontales]													
	<b>5. Programme de coopération technique</b>	[Barres noires horizontales]													
	Programme de coopération technique	[Barres noires horizontales]													
O	*Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux	[Barre bleue horizontale]													
N	*Examen du cycle des projets du PCT et des directives d'approbation du PCT	[Barre bleue horizontale]													
	<b>6. Décentralisation</b>	[Barres noires horizontales]													
	Décentralisation	[Barres noires horizontales]													
N	Le Comité du Programme et le Comité financier aideront le Conseil à assurer le contrôle des politiques	[Barre bleue horizontale]													
N	*Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle	[Barre bleue horizontale]													
N	*Placer les fonctionnaires techniques décentralisés travaillant dans les bureaux régionaux sous l'autorité directe des Représentants régionaux	[Barre bleue horizontale]													
N	Les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux commencent à participer pleinement à la programmation et à l'établissement du budget	[Barre bleue horizontale]													
N	Transférer vers les représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux	[Barre bleue horizontale]													
N	Transférer des représentants de la FAO aux représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité première, pour tous les aspects de la supervision	[Barre bleue horizontale]													
N	Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle	[Barre bleue horizontale]													
N	Enlever les responsabilités administratives aux bureaux sous-régionaux	[Barre bleue horizontale]													
N	*Rationaliser la couverture des bureaux de pays en utilisant des critères convenus	[Barre bleue horizontale]													
	<i>Procéder à l'examen</i>	[Barre bleue horizontale]													
	<i>Effectuer la rationalisation</i>	[Barre bleue horizontale]													
N	Adapter la composition des effectifs des bureaux sous-régionaux et régionaux, conformément aux besoins prioritaires	[Barre bleue horizontale]													
	<i>Revoir la composition</i>	[Barre bleue horizontale]													
	<i>Procéder aux modifications</i>	[Barre bleue horizontale]													
N	Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient	[Barre bleue horizontale]													
R	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	[Barre bleue horizontale]													
R	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	[Barre bleue horizontale]													
N	*Renforcer la formation du personnel	[Barre bleue horizontale]													
R	*Installer les systèmes de soutien	[Barre bleue horizontale]													
N	Transférer les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux Bureaux régionaux/sous-régionaux et à une unité de coordination du bureau responsable des opérations	[Barre bleue horizontale]													
	<b>7. Structure du Siège</b>	[Barres noires horizontales]													
	Structure du Siège	[Barres noires horizontales]													
N	*Créer les bureaux suivants: Stratégie, Planification et gestion des ressources, Évaluation et unité du Bureau juridique responsable de l'éthique	[Barre bleue horizontale]													

Cat. N - Couleur verte = coût nul en 2009

Cat. R - Couleur bleue = avec un coût en 2009 - fait partie de la « gestion axée sur les résultats »

Cat. O - Couleur rouge = avec un coût en 2009 - Divers

Cat.	Intitulé des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
N	*Examiner les fonctions et structures organisationnelles les plus appropriées pour les communications, les partenariats et les questions interinstitutions														
N	*Déstratifier les postes de directeur														
R	*Procéder à une analyse fonctionnelle complète du travail des départements du Siège et mettre au point des plans pour leur réorganisation														
N	*Approbation par la Conférence de la structure révisée du Siège dans le PTB 2010-11														
N	*Nommer l'équipe de la direction exécutive, notamment deux directeurs généraux adjoints														
N	*Mettre en place la nouvelle structure organisationnelle du Siège														
N	*Réorganiser les responsabilités des postes de direction de haut niveau, notamment en ce qui concerne les objectifs stratégiques et les fonctions essentielles														
N	<b>Examiner la réorganisation en vue de nouvelles améliorations (en 2012)</b>														
	<b>7. Examiner les rôles des comités internes et réduire leur nombre</b>														
O	*Analyser la manière de rationaliser le nombre actuel de comités internes														
N	*La Direction examinera en 2009 le rôle des comités internes, ainsi que les options pour les remplacer en déléguant davantage d'autorité aux directeurs. Des changements seront apportés, selon qu'il conviendra, aux attributions des directeurs concernés														
	<b>13. Renforcer la gouvernance des services informatiques. Toutes les fonctions doivent se conformer à des processus formels, par exemple les procédures de demande de changement/projet, la gestion de projets et les processus de développement</b>														
O	Les actions nécessaires concernant le regroupement des spécialistes informatiques en une seule direction informatique seront planifiées en 2009 et intégrées dans le PTB 2010-11.														
	<b>8. Partenariats</b>														
	<b>Partenariats</b>														
N	*Finaliser les principes directeurs de l'Organisation en matière de partenariats														
N	*La nature du rôle de la FAO variera selon les partenariats dans lesquels elle s'engage: ainsi, l'Organisation pourra jouer dans certains un rôle de chef de file ou de facilitateur et être un simple participant dans d'autres														
R	*Inventaire des partenariats														
R	*Élaboration d'un programme d'initiatives à court terme														
N	*Poursuivre les partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome														
N	*Progrès accomplis et propositions examinés par le Conseil concernant les recommandations du Comité de programme et du Comité financier														
R	*Formulation d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations et de la stratégie de la FAO en matière de partenariat														
N	*Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats														
	<b>3.13 Travail conjoint avec l'AIEA</b>														
N	Division mixte FAO/AIEA														
N	Synergie et partenariats														
	<b>4. Utilisation efficace des contributions des membres grâce à la réforme des systèmes administratifs et de gestion</b>														
	<b>9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion</b>														
	Réforme des systèmes administratifs et de gestion														
	Mesures rapides prises par la Direction														
N	*Délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines														

Cat. N - Couleur verte = coût nul en 2009

Cat. R - Couleur bleue = avec un coût en 2009 - fait partie de la « gestion axée sur les résultats »

Cat. O - Couleur rouge = avec un coût en 2009 - Divers

Cat.	Intitulé des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
N	<i>*Délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés</i>														
N	<i>*Rationalisation des procédures liées aux voyages</i>														
N	<i>*Achats locaux pour les situations d'urgence</i>														
N	<i>*Ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces</i>														
N	<i>*Élaboration et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO</i>														
	<b>Modifications des Textes fondamentaux pour faciliter la délégation de pouvoirs</b>														
N	<i>Modifications des Textes fondamentaux pour faciliter la délégation de pouvoirs</i>														
	<b>Suivi de l'Examen détaillé</b>														
R	<i>Exécution de l'Examen détaillé</i>														
N	<i>*Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier</i>														
N	<i>*Élaboration d'un plan d'action de suivi</i>														
N	<i>*Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs</i>														
N	<i>*Mise en œuvre du plan d'action</i>														
	<b>2. Aligner les objectifs des fonctions d'appui sur les objectifs stratégiques de l'Organisation en définissant des objectifs d'efficacité clés et des contrats de services (modèle d'engagement)</b>														
O	<i>*Examen critique et intégré de tous les objectifs, définition des contrats de services et d'un tableau de bord</i>														
N	<i>*La Direction sera guidée par les conclusions du rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé publié en avril 2009 et elle procédera à une évaluation des besoins et introduira des contrats de services formels, des enquêtes périodiques sur le degré de satisfaction des clients et des mécanismes internes de retour d'information des clients.</i>														
	<b>5. Redéfinir le rôle de la Direction générale (ODG) concernant les activités administratives.</b>														
R	<i>*Le rôle de la Direction générale sera intégré dans les changements organisationnels conduisant au PTB 2010-11</i>														
	<b>8. Transférer des activités à faible valeur ajoutée/transactionnelles au centre des services communs et envisager une évaluation de la gouvernance actuelle</b>														
O	<i>*Évaluation du modèle actuel</i>														
N	<i>*Achèvement de la transition vers le CSC à la suite de l'évaluation</i>														
N	<i>*La Direction procédera à un examen des mécanismes de gouvernance du CSC en 2009 et poursuivra avec le transfert des activités liées aux achats. Elle suspendra d'autres transferts jusqu'à ce que le rapport de la phase 2 soit disponible.</i>														
	<b>18. Identifier et mettre en œuvre des synergies avec d'autres institutions des Nations Unies pour acquérir conjointement des biens et des services communs (achats pour le Siège) et fusionner les services de gestion des locaux</b>														
O	<i>*La Direction sera guidée par les conclusions du rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé publié en 2009 et conduira, à partir de 2009, des études de viabilité sur d'autres sources de fourniture des services administratifs (délocalisation, CSC, externalisation, partenariats, etc.).</i>														
	<b>19. Faire participer le service des contrats et achats de la FAO (AFSP) aux phases initiales et aux activités liées aux mesures adoptées en matière d'achats (achats pour les projets)</b>														
N	<i>*Mise en œuvre en 2009 comprenant une révision et une refonte des modèles de projets et des processus</i>														
	<b>20. Faire évoluer la gestion des fournisseurs homologués vers une gestion active des fournisseurs (principes du partenariat)</b>														
O	<i>*Faire évoluer la gestion des fournisseurs homologués vers une gestion active des fournisseurs (principes du partenariat)</i>														
	<b>21. Rationaliser les processus de logistique et de livraison</b>														
O	<i>*Rationaliser les processus de logistique et de livraison</i>														

Cat. N - Couleur verte = coût nul en 2009

Cat. R - Couleur bleue = avec un coût en 2009 - fait partie de la « gestion axée sur les résultats »

Cat. O - Couleur rouge = avec un coût en 2009 - Divers

Cat.	Intitulé des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	<b>22. Donner de plus grandes responsabilités aux fonctionnaires locaux et régionaux en matière de gestion des achats locaux</b>	[Barre noire]													
O	*Donner de plus grandes responsabilités aux fonctionnaires locaux et régionaux en matière de gestion des achats locaux	[Barre bleue]													
	<b>23. Définir un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources</b>	[Barre noire]													
O	*La Direction sera guidée par les conclusions du rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé publié en 2009 et conduira, à partir de 2009, des études de viabilité sur d'autres sources de fourniture des services administratifs (délocalisation, CSC, externalisation, partenariats, etc.).	[Barre bleue]													
	<b>24. Définir une approche relative aux styles de communication et de document qui réduira le besoin d'impression et de stockage</b>	[Barre noire]													
O	*La Direction sera guidée par les conclusions du rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé publié en 2009 et conduira, à partir de 2009, des études de viabilité sur d'autres sources de fourniture des services administratifs (délocalisation, CSC, externalisation, partenariats, etc.).	[Barre bleue]													
	<b>10. Manuel de la FAO</b>	[Barre noire]													
N	<b>3. Rationaliser l'ensemble des politiques et procédures de la FAO (Manuel)</b>	[Barre noire]													
N	*Examen et rationalisation des politiques et des procédures	[Barre bleue]													
N	*La Direction inscrira la création d'une unité de contrôle de l'application des règles et procédures dans la planification du PTB 2010-11. Le principal objectif de l'unité de contrôle sera de rationaliser et de simplifier le Manuel de l'Organisation et de faire en sorte, d'une manière proactive, que le personnel s'y conforme.	[Barre bleue]													
N	<b>4. Une unité chargée de la réglementation devrait être créée</b>	[Barre noire]													
N	*Conception et mise en œuvre des rôles et des responsabilités de la nouvelle fonction d'application	[Barre bleue]													
N	*La Direction inscrira la création d'une unité de contrôle de l'application des règles et procédures dans la planification du PTB 2010-11. Le principal objectif de l'unité de contrôle sera de rationaliser et de simplifier le Manuel de l'Organisation et de faire en sorte, d'une manière proactive, que le personnel s'y conforme.	[Barre bleue]													
	<b>11. Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et Oracle</b>	[Barre noire]													
N	<b>9. La mise en œuvre des principes comptables internationaux du service public (IPSAS) est une initiative de première importance pour la Division des finances et la FAO dans son ensemble</b>	[Barre noire]													
N	*Les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) sont une condition préalable à beaucoup d'autres initiatives. La mise à niveau des systèmes et leur déploiement rapide sont donc cruciaux pour la rationalisation et l'amélioration futures des processus.	[Barre bleue]													
N	*La Direction note qu'une structure de projet est en place et dotée de ressources pour la période 2008-09, et confirme que les activités de projet IPSAS se poursuivront conformément aux plans approuvés. La mise en œuvre des principes IPSAS est une entreprise importante qui doit être menée à bien dans un délai de quatre ans.	[Barre bleue]													
N	<b>14. Mettre à niveau Oracle pour la gestion du personnel et l'infrastructure informatique dans les bureaux décentralisés</b>	[Barre noire]													
N	*Mises à niveau d'Oracle et des installations de télécommunications pour les bureaux décentralisés, comme indiqué dans le PAI	[Barre bleue]													
N	<b>15. Conception du système d'information sur la gestion</b>	[Barre noire]													
O	*La phase initiale du projet (pour identifier les besoins) commencera en 2009.	[Barre bleue]													
	<b>12. Gestion des risques dans l'Organisation</b>	[Barre noire]													
	<b>Cadre de gestion des risques dans l'Organisation</b>	[Barre noire]													
N	*Définition par le Comité financier de la portée d'une étude sur la gestion dans l'Organisation de toutes les formes de risques	[Barre bleue]													
R	*Contrats externes pour l'étude	[Barre bleue]													
N	*Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier	[Barre bleue]													

Cat. N - Couleur verte = coût nul en 2009

Cat. R - Couleur bleue = avec un coût en 2009 - fait partie de la « gestion axée sur les résultats »

Cat. O - Couleur rouge = avec un coût en 2009 - Divers

Cat.	Intitulé des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
N	<i>*Élaboration d'un plan d'action de suivi</i>														
N	<i>*Examen du plan d'action de suivi par le Conseil et le Comité financier</i>														
N	<i>*Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation</i>														
N	<b>10. Mise en œuvre du système de gestion des risques dans l'Organisation</b>														
N	<i>*La gestion des risques est un facteur déterminant pour trouver le juste équilibre entre le coût des risques et le coût des contrôles</i>														
N	<i>*Commander une étude sur la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation en 2009</i>														
	<b>5. Optimiser les ressources humaines grâce à une politique, à des pratiques et à un changement de culture en matière de ressources humaines</b>														
	<b>13. Changement de culture</b>														
	<b>Changement de la culture institutionnelle</b>														
R	<i>*Nomination d'un facilitateur externe et d'une équipe chargée du changement</i>														
R	<i>*Élaboration d'une Vision interne</i>														
R	<i>*Démarrage de la mise en œuvre de la vision</i>														
	<b>Éthique</b>														
O	<i>*Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation du personnel</i>														
N	<i>*Examen du mandat et de la composition du Comité de l'éthique par le CQCJ et le Comité financier</i>														
N	<i>*Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux</i>														
N	<i>*Examen du rapport annuel ou biennal du Comité de l'éthique</i>														
	<b>14. Politiques et pratiques en matière de ressources humaines</b>														
	<b>Politiques et pratiques en matière de ressources humaines</b>														
R	<i>*Sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite, tout en respectant le principe de la représentation géographique équitable et de la parité hommes-femmes</i>														
R	<i>*Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion</i>														
N	<i>*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</i>														
N	<i>*Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres</i>														
N	<i>*Décentraliser et déléguer davantage les pouvoirs décisionnels</i>														
R	<i>*Commencer à diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO</i>														
N	<i>*Élaborer, publier et mettre en œuvre des procédures permettant d'assurer une plus grande transparence dans la sélection et le recrutement de tous les fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO</i>														
R	<i>*Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO</i>														
R	<i>*Instituer transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants</i>														
N	<i>*Rationaliser l'emploi des retraités de la FAO</i>														
N	<i>*Les consultants, et notamment les retraités de la FAO, ne seront pas recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie</i>														
R	<i>*Instaurer progressivement un système objectif d'évaluation du personnel dans l'ensemble de l'Organisation</i>														
N	<i>*Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2</i>														

Cat. N - Couleur verte = coût nul en 2009  
 Cat. R - Couleur bleue = avec un coût en 2009 - fait partie de la « gestion axée sur les résultats »  
 Cat. O - Couleur rouge = avec un coût en 2009 - Divers

Cat.	Intitulé des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
O	*Mettre à jour les systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et ii) permettre une véritable gestion du personnel			[Barre bleue pointillée de Q1 2009 à Q4 2010]											
N	*Mettre en place un fonds de réaffectation du personnel initialement financé par des ressources extrabudgétaires, puis comme élément des coûts de personnel			[Barre bleue pointillée de Q1 à Q2 2009]											
N	*Améliorer le contrôle des politiques de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier (suite)			[Barre bleue pointillée de Q1 à Q2 2009]											
N	Intervention des organes directeurs et de la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies														
	<i>Élaborer des propositions pour la modification du système commun</i>														
	<i>Présenter des changements à l'ONU</i>														
	<b>6. Définir un nouveau rôle pour la fonction Ressources humaines</b>														
O	*Révision et refonte du rôle des Ressources humaines en fournissant un dosage de compétences approprié et des outils d'appui adéquats			[Barre noire de Q1 à Q4 2009]											
N	*La Direction examinera les capacités des responsables des ressources humaines et les besoins de l'Organisation à cet égard en 2009, dans le cadre de la planification du PTB 2010-11			[Barre bleue pointillée de Q1 à Q4 2009]											
	<b>16. Compléter le cadre des compétences</b>			[Barre noire de Q1 à Q4 2009]											
O	*La Direction examinera les capacités des responsables des ressources humaines et les besoins de l'Organisation à cet égard en 2009, dans le cadre de la planification du PTB 2010-11			[Barre bleue pointillée de Q1 à Q4 2009]											
N	*La Direction examinera les capacités des responsables des ressources humaines et les besoins de l'Organisation à cet égard en 2009, dans le cadre de la planification du PTB 2010-11			[Barre bleue pointillée de Q1 à Q4 2009]											
	<b>17. Examiner le cadre des responsabilités et affecter sans ambiguïté les responsabilités à chaque processus de ressources humaines dans AFH et d'autres entités (autres départements, bureaux décentralisés, CSC)</b>			[Barre noire de Q1 à Q4 2009]											
O	*La Direction examinera les capacités des responsables des ressources humaines et les besoins de l'Organisation à cet égard en 2009, dans le cadre de la planification du PTB 2010-11			[Barre bleue pointillée de Q1 à Q4 2009]											
N	*La Direction examinera les capacités des responsables des ressources humaines et les besoins de l'Organisation à cet égard en 2009, dans le cadre de la planification du PTB 2010-11			[Barre bleue pointillée de Q1 à Q4 2009]											

Cat. N - Couleur verte = coût nul en 2009  
 Cat. R - Couleur bleue = avec un coût en 2009 - fait partie de la « gestion axée sur les résultats »  
 Cat. O - Couleur rouge = avec un coût en 2009 - Divers