

Rapport intérimaire sur les mesures prises pour la mise en œuvre du PAI, sous réserve de la disponibilité de fonds

Introduction

1. Le Plan d'action immédiate (PAI) invite à mettre en œuvre, sur trois ans, un ensemble détaillé de mesures interdépendantes visant à: accroître le ciblage et l'impact de l'Organisation grâce à une programmation fondée sur les résultats; la mettre mieux à même de fonctionner comme une seule entité; obtenir des gains d'efficacité grâce à la réforme des systèmes d'administration et de gestion; motiver le personnel et accroître son efficacité; et renforcer la gouvernance et les mécanismes de contrôle. La mise en œuvre a démarré dans tous les domaines, mais l'avancement est inégal.

État d'avancement

2. Le PAI contient au total 264 mesures, articulées autour de 14 projets. Sur ces 264 mesures du PAI, 197 (75%) n'entraînent pas de coûts externes supplémentaires, et 67 (25%) en entraîneront. Ces données sont encourageantes, car elles démontrent que l'Organisation est capable de faire avancer la mise en œuvre du PAI dans de nombreux domaines, avec des fonds limités, mais un certain nombre de mesures du PAI, qui sont parmi les plus critiques et les plus importantes, nécessitent un financement externe.
3. En outre, bien qu'il ne requière pas de financement externe, un vaste processus est en cours pour faire participer le personnel, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés, afin d'assurer une consultation et une communication efficaces et d'obtenir son adhésion. Le processus de réforme crée une très forte pression pour le personnel, compte tenu de ses obligations parallèles liées à l'exécution du programme de travail approuvé pour l'exercice 2008-09.
4. Le personnel de la FAO attache la plus grande importance à la mise en œuvre du PAI et un grand nombre d'actions du PAI ont considérablement avancé. Bien que sa mise en œuvre soit étalée sur trois ans et qu'en mars 2009, trois mois seulement se soient écoulés depuis son lancement, 45% seulement (119) des actions prévues dans le plan n'ont pas encore démarré, alors que 51% (135) sont en cours et 4% (10) sont achevées (voir Figure 1). Une description détaillée de l'état d'avancement des mesures relevant de chaque projet du PAI figure à l'Annexe 1.

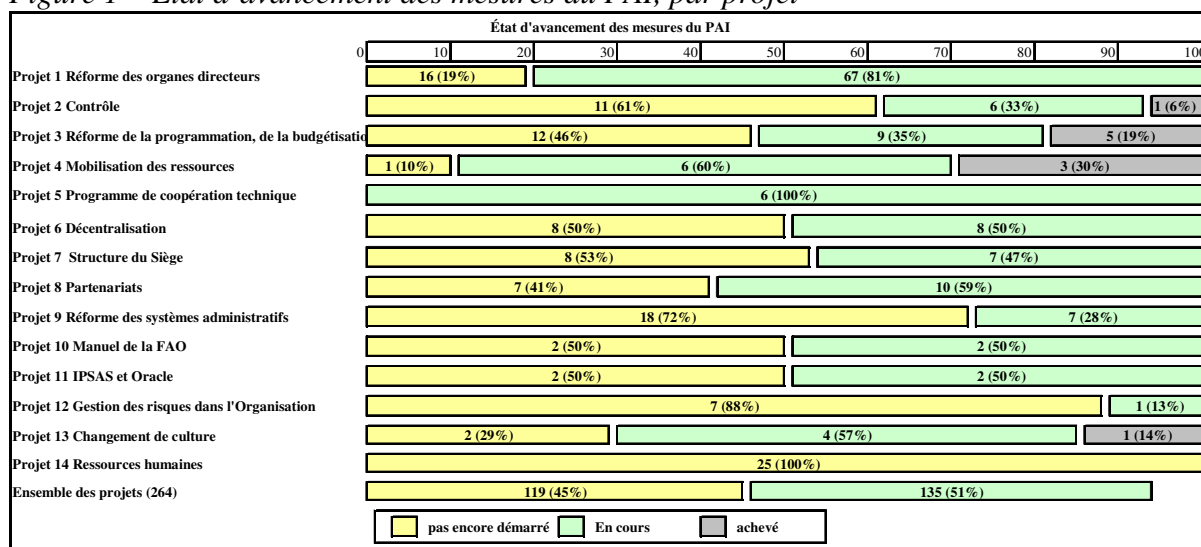
Communications

5. Les communications à l'intention des Membres concernant l'avancement du PAI se poursuivent dans le cadre des réunions du Comité de la Conférence pour le suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI), des organes directeurs, des séminaires informels et, plus récemment, avec la parution du premier bulletin "FAO Renewal Update". Les consultations avec le personnel se poursuivent avec constance, dans le cadre de tous les projets, à travers la formulation des cadres de résultats pour tous les objectifs stratégiques et fonctionnels. Un certain nombre de bulletins concernant le PAI ont été envoyés aux bureaux décentralisés et aux bureaux de pays de la FAO.

Contraintes financières

6. Les responsables de projets ont effectué un examen détaillé des estimations de coûts du PAI soumises à la Conférence et les ont modifiées en conséquence. À la suite de cette révision, le coût estimé de l'appui à la mise en œuvre du PAI pour 2009 a été abaissé de 25,76 à 22,80 millions d'USD, et la demande de contributions volontaires pour 2009 a été réduite de 21,8 millions d'USD (23,39 millions d'USD comprenant un remboursement des dépenses d'appui aux projets de 7%) à 18,6 millions d'USD (19,9 millions d'USD comprenant un remboursement des coûts d'appui aux projets de 7%, conformément à la politique de la FAO en la matière).

Figure 1 – État d'avancement des mesures du PAI, par projet



7. Il reste cependant un écart considérable entre les coûts estimés et les contributions volontaires disponibles et, à la date du 17 mars 2009, le Fonds fiduciaire pour la mise en œuvre du PAI a reçu des contributions s'élevant à 3 130 265 d'USD et des annonces de contributions confirmées pour un total de 6 252 030 d'USD.
8. À sa session des 9 et 10 mars, le Comité financier a donné son accord de principe à une approche prudente de la Direction, concernant les dépenses, et noté que jusqu'à présent des dépenses minimales avaient été imputées au Fonds fiduciaire. Toutefois, conformément à cette approche prudente, les coûts estimatifs du PAI concernant certains projets peuvent être considérés comme "réservés" en vue de soutenir le processus de mise en œuvre du PAI:
- PAI – Suivi par les organes directeurs, couvrant les frais de traduction et d'interprétation des sessions du COC-EEI, et d'autres dépenses connexes (1,6 millions d'USD), dont 0,3 million d'USD à prélever sur le solde inutilisé des crédits de 4 millions d'USD affecté pour 2008-2009 pour financer la mise en œuvre de la Résolution sur le suivi de l'EEI;
 - PAI – Suivi par la Direction, couvrant les consultants externes engagés pour faciliter le suivi du PAI et les communications avec le personnel, ainsi que les consultants engagés pour s'acquitter des fonctions du personnel détaché à plein temps pour appuyer la mise en œuvre du PAI (1,3 million d'USD);
 - Changement de culture, couvrant la nomination d'un facilitateur externe, les consultants engagés pour s'acquitter des fonctions des membres du personnel faisant partie de l'équipe chargée du changement de culture, et les frais de déplacement connexes pour l'interaction avec les bureaux décentralisés (1,52 millions d'USD), dont 0,31 million d'USD provenant

- de la contribution de l'Espagne aux coûts ponctuels et aux coûts de transition des réformes de la FAO.
9. Ces coûts se montent au total à 3,8 millions d'USD un chiffre qui, compte tenu du faible niveau du Fonds fiduciaire, laisse peu de marge de manœuvre pour financer les actions et les projets qui sont eux aussi des éléments essentiels du PAI.
10. Bientôt, certaines mesures ne seront prises que si les financements nécessaires seront disponibles. Les projets qui devront dans un avenir proche envisager de retarder la mise en œuvre de certaines mesures, faute de fonds, sont les suivants:
- Ressources humaines, en dépassement de 7 millions d'USD par rapport aux coûts estimés de 2009, comprenant l'introduction d'un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel notamment en matière de gestion (2,6 millions d'USD) et rationaliser l'utilisation des retraités de la FAO (1,0 million d'USD). Plus spécifiquement, la mise en place du Système de gestion des performances (PEMS) qui s'impose pour la Programmation axée sur les résultats, nécessitera un apport de 1,4 million d'USD d'ici le mois de mai pour installer un module dans Oracle pour le PEMS dans toute l'Organisation, et de 1 million d'USD d'ici juillet pour lancer une vaste opération de formation, à laquelle participeront toutes les unités qui n'ont pas été prises en compte dans la phase pilote;
 - Le projet de décentralisation du Programme de coopération technique (PCT) dont les mesures prévues à partir de mai 2009 comporteront un coût de 0,5 million d'USD;
 - La décentralisation, d'un coût estimé à 1,6 million d'USD pour 2009, comprenant la mise en place pour les bureaux décentralisés, de critères d'évaluation et d'un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances (0,4 million d'USD) et le déploiement de systèmes d'appui (y compris formation et modernisation des systèmes informatiques) (1,1 million d'USD)
 - La réforme des systèmes d'administration et de gestion, qui nécessitera pour 2009 un investissement de près de 5 millions d'USD; toutefois, cette estimation de coût risque de varier avec la publication, à la mi-avril, du rapport du Stade 2 de l'Examen détaillé qui contiendra les estimations révisées des coûts et des économies de l'Examen détaillé.

Risques et prochaines étapes

11. À ce stade, les risques pour la mise en œuvre du PAI dérivent des pressions que crée le processus de réforme sur le personnel de l'Organisation, qui doit mettre en œuvre les mesures du PAI qui n'entraînent pas de coûts externes, tout en exécutant le programme de travail de 2008-09 et en intensifiant son engagement dans un certain nombre de domaines essentiels qui n'avaient pas été prévus initialement, comme les communications internes et externes.
12. Cependant, le principal risque pour la mise en œuvre du PAI découle du niveau actuel des contributions volontaires, qui ne représente qu'une fraction des besoins pour 2009 chiffrés selon l'estimation la plus récente à 19,0 millions d'USD. L'écart considérable entre le montant estimé des financements requis et les fonds disponibles représente une très forte contrainte pour la Direction, d'autant que le PAI est un ensemble intégré de mesures, et que son impact sera considérablement affaibli si la mise en œuvre ne peut pas se poursuivre sur un large front. À cet égard, la Conférence avait demandé que la mise en œuvre du PAI soit financée par des contributions volontaires. Tout en insistant, à sa session tenue au début du mois de mars, sur la nécessité d'envisager tous les moyens possibles pour mobiliser des fonds, le Comité financier a constaté qu'il n'y avait pas eu jusqu'à présent d'économies ponctuelles ou de ressources économisées dans le cadre du Programme ordinaire et a recommandé qu'un nombre accru de

13. Membres démontrent leur engagement et leur responsabilité envers le PAI en annonçant des contributions.
14. Le rapport précédent du CoC-EEI sur les priorités et l'enchaînement des actions (27 février 2009) indiquait que le coût estimatif pour 2009 de toutes les actions liées à la « gestion axée sur les résultats » était de l'ordre de 16 millions d'USD. La Direction révisera ces estimations de coûts pour 2009, après avoir reçu à la fin du mois d'avril le rapport du Stade 2 de l'Examen détaillé. Selon les fonds disponibles, et les éventuelles autres sources de financement, la Direction soumettra un plan révisé indiquant les actions prioritaires à réaliser en 2009 et celles qui devront être reportées à 2010-11.

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

Projet 1 – Réforme des organes directeurs

Objectifs

Réforme des rôles, des fonctions et des méthodes de travail des organes directeurs.

Résultats attendus

Renforcer les rôles, accroître l'efficacité et améliorer l'efficacité des organes directeurs dans la direction et le contrôle de l'Organisation.

La plupart des actions n'entraîneront quasiment pas de coûts supplémentaires en 2009 et peuvent donc être entreprises conformément au calendrier du PAI. Il s'agit des actions suivantes:

- *Priorités en matière de gouvernance* (actions 2.1 à 2.4);
- *Conférence* (actions 2.5 à 2.11 et 2.13);
- *Conseil* (actions 2.14 à 2.21 et 2.23 à 2.25);
- *Président indépendant du Conseil* (actions 2.26 à 2.34);
- *Comité du Programme et Comité financier* (actions 2.35 à 2.47);
- *Comité des questions constitutionnelles et juridiques* (actions 2.48 à 2.51);
- *Conférences régionales* (actions 2.52 à 2.55);
- *Comités techniques* (actions 2.56 à 2.65);
- *Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO* (actions 2.73 et 2.75);
- *Nomination et mandat du Directeur général* (actions 2.95 à 2.101).

Certaines actions ayant des conséquences en terme de coûts ou dont la mise en œuvre effective est prévue au-delà de 2009 peuvent être reportées. Il s'agit des actions suivantes:

- *Traduction des comptes-rendus des débats de la Conférence et du Conseil* (actions 2.9, 2.12 et 2.22);
- *Sessions supplémentaires du Conseil* (actions 2.19 et 2.20);
- *Réunions ministérielles* (action 2.67);
- *Organes statutaires, conventions, etc.* (actions 2.68 et 2.69);
- *Programmes de travail sur plusieurs années pour le Conseil, les comités du Conseil et les conférences régionales* (actions 2.70-2.72).

Les actions concernant le Projet 1 visent les réformes des organes directeurs et concernent **essentiellement les Membres**. Leur mise en œuvre dépend donc étroitement des décisions des Membres, qui seront adoptées par le Comité de la Conférence au cours de 2009 et par la Conférence en novembre 2009, conformément aux recommandations et aux orientations du Conseil et des comités du Conseil. Cependant, on peut espérer que les Membres appuieront la mise en œuvre de ces réformes, qu'ils ont par ailleurs adoptées dans le cadre du PAI.

À la lumière de ce qui précède, la mise en œuvre de la plupart des actions relevant du Projet 1 ne devrait pas connaître de difficultés importantes.

Projet 2 – Contrôle

Objectifs

Renforcer les fonctions de contrôle à l'intérieur de l'Organisation.

Résultats attendus

Le Service de l'évaluation et le Bureau de l'Inspecteur général jouiront d'une plus grande indépendance dans l'exercice de leurs fonctions et responsabilités respectives en matière de contrôle des programmes et des opérations de l'Organisation. En outre, le Bureau de l'Inspecteur général exécutera un plan plus complet de vérification fondée sur les risques et englobant tous les principaux risques organisationnels. Cette mesure améliorera la transparence et la présentation de rapports au Directeur général et aux organes directeurs.

La plupart des actions n'entraîneront quasiment pas de coûts additionnels en 2009. Certaines d'entre elles ont déjà été mises en œuvre. Une distinction doit être établie entre l'évaluation et la vérification.

Évaluation:

Pour l'essentiel, **trois tâches relevant du PAI font l'objet d'une action immédiate** (c'est-à-dire qu'elles doivent être achevées dans les six premiers mois de 2009). Leur état d'avancement est indiqué ci-dessous:

2.77 - Création d'un bureau distinct et indépendant sur le plan opérationnel chargé de l'évaluation. Il est indiqué dans le PAI que cette tâche devait être terminée en janvier 2009, ce qui n'est pas le cas. Le Bureau devrait être formellement créé d'ici juin 2009.

2.79- Recrutement du Directeur de l'évaluation au niveau D2. Ce recrutement a été autorisé par une décision du Comité du Programme à sa session d'octobre 2008. L'annonce de la vacance de poste a été largement diffusée, la date limite des candidatures ayant été fixée au 20 novembre. Le processus de sélection, ratifié par le Comité d'évaluation le 13 février, est désormais en cours. Il devrait être achevé d'ici la prochaine réunion du Comité du Programme en mai 2009.

2.84 - Approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans un projet de « charte » examiné avec le Comité du Programme en octobre 2008. Le projet révisé sera présenté au Comité du Programme à la session de mai 2009 et devrait être approuvé par le Conseil en juin 2009.

Vérification:

La plupart des actions ont été déjà mises en œuvre, comme suit:

2.91 – Élargissement des activités du Bureau de l'Inspecteur général à tous les domaines à risque organisationnel élevé. Le Bureau de l'Inspecteur général a mis en œuvre la recommandation, mais sa capacité à l'appliquer de manière constante d'une année à l'autre dépendra largement de la disponibilité de fonds. Comme le montre le PAI, le Bureau de l'Inspecteur général devra obtenir une augmentation de son allocation annuelle d'environ 150 000 USD pour qu'il puisse recruter des consultants spécialisés dans des domaines où il manque des compétences nécessaires. Pour 2009, le Bureau de l'Inspecteur général y est parvenu en s'appuyant sur son budget existant, et notamment parce que des fonds avaient été libérés par des postes financés et vacants la plupart du temps pendant l'année. Cependant, sans augmentation de

son allocation, le Bureau ne peut pas garantir que des ressources seront disponibles pour mettre en œuvre la recommandation.

2.92 – Nomination du Comité de vérification. Pleinement mise en œuvre.

2.93 - Présentation par le Comité de vérification d'un rapport annuel au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier. Pleinement mise en œuvre.

Dans le cas de l'action **2.94**, qui indique que le Commissaire aux comptes sera chargé de la *vérification du Bureau rapproché du Directeur général*, la mise en œuvre de la recommandation dépendra largement de la décision du Commissaire aux comptes d'accepter ou non cette tâche.

Groupe thématique 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

Projet 3 – Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats

Objectifs

La programmation, la budgétisation, la gestion et la présentation de rapports axées sur les résultats contribuent à fournir aux Membres des services plus efficaces et efficients.

Résultats attendus

2009: Cadre stratégique, PMT 2010-13 et PTB 2010-11 préparés en utilisant le nouveau cadre axé sur les résultats.

2010-11: Gestion, suivi et présentation de rapports axés sur les résultats pleinement mis en œuvre.

Actions achevées en 2008

La Conférence, en approuvant le PAI en novembre 2008, a pris six décisions fondamentales concernant les actions relevant de ce projet. Les actions qui suivent sont par conséquent terminées:

- 1.1 - Décision concernant l'application du nouveau cadre fondé sur les résultats.
- 1.2 - Décision concernant la Vision et les Objectifs globaux de la FAO.
- 1.3 - Décision de principe concernant les objectifs stratégiques, les objectifs fonctionnels et les fonctions essentielles.
- 1.4 - Adoption de principe du modèle de présentation des Objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation.
- 2.56 - Les Comités feront rapport au Conseil sur le budget de la FAO et les priorités et stratégies pour les programmes.
- 3.5 - Le Sommaire du Programme de travail et budget sera supprimé.

Actions entreprises en 2009

La plupart des actions relevant du Projet 3 n'entraînent pas de coûts supplémentaires en 2009 et sont mises en œuvre conformément au calendrier du PAI, dans trois domaines contribuant à une gestion axée sur les résultats:

- Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget
 - 1.7 – Élaborer le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11.
 - 3.1 – Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget.
 - 3.2 - Préparation d'un Cadre stratégique.
 - 3.3 - Préparation d'un Plan à moyen terme.
 - 3.4 - Préparation d'un PTB.
 - 5.32 – Modèle budgétaire résultant de l'Examen détaillé.
 - 3.11 - Introduire des dispositions permettant de reporter d'un exercice à l'autre jusqu'à cinq pour cent du budget ordinaire.
 - 1.5 - Élaborer des domaines d'action prioritaires.

- Élaboration et préparation du système de suivi fondé sur les résultats.
1.6 et 3.6 – Élaborer un système de suivi fondé sur les résultats.
5.34 – Améliorer et renforcer la gestion axée sur les résultats en fonction de l'Examen détaillé

Actions à mettre en œuvre en 2010-11

Deux ensembles d'actions ne seront mis en œuvre qu'en 2010, sur la base d'un séquençage des actions:

- Instauration d'un nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs.
Actions 3.7 à 3.10 - Nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs (prendra effet en 2010).
- Publication dans toutes les langues de l'Organisation – actions 3.55 – 3.58.

Projet 4 – Mobilisation et gestion des ressources

Objectifs

Meilleure transparence et plus grande prévisibilité de toutes les ressources; flux financiers à niveau constant et ciblés provenant des Membres et des donateurs.

Résultats attendus

Faciliter la gouvernance et accroître le ciblage et l'impact dans le nouveau modèle de programmation axé sur les résultats en intégrant des ressources extrabudgétaires.

Actions achevées

- Mesures de nature à encourager le paiement ponctuel des contributions mises en recouvrement et à éviter les arriérés.
3.18 -- Mesures de nature à encourager les paiements ponctuels des Membres. Toutes les mesures relevant de l'autorité du Directeur général sont systématiquement incluses dans les lettres de rappel aux Membres. Cette action exige qu'un document comprenant, sous une forme synthétique, une série de propositions soumises par le Comité financier au cours des deux dernières années, soit présenté à la Conférence aux fins de réexamen.
3.19 – Examen annuel par le Conseil. Cet examen a désormais lieu régulièrement, en incorporant une section sur l'impact des paiements tardifs et des arriérés de paiement sur les liquidités de la FAO dans le rapport soumis au Conseil sur les paiements en retard et les arriérés de contributions.
3.20 – Communication bien visible sur le site web public principal de la FAO de la situation concernant les paiements par pays. Désormais disponible sur la page web suivante: <http://www.fao.org/about/country-contributions/en/>.
3.21 – Politique responsable d'emprunts.

Actions entreprises en 2009

La plupart des actions n'entraînent quasiment pas de coûts supplémentaires en 2009 et peuvent donc être entreprises conformément au calendrier du PAI:

- Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget – en coordination étroite avec le Projet 3:
3.12 – Les contributions mises en recouvrement et les ressources extrabudgétaires projetées sont intégrées dans le processus d'établissement du programme et du budget, notamment la définition des domaines d'action prioritaires. En ce qui concerne les ressources extrabudgétaires, un processus consultatif et itératif a démarré récemment dans le cadre du processus PMT/PTB comprenant les gestionnaires de budget, les équipes de projet, les principales unités techniques et les équipes chargées de la stratégie. Actuellement dans une phase initiale, ce processus relie les projets existants et les projets dans la filière aux résultats de l'Organisation. La stratégie de mobilisation de ressources doit encore être élaborée en détail et mise en œuvre.
1.5 – Élaborer des domaines d'action prioritaires pour les inclure dans le projet de PMT soumis à l'examen des groupes de travail du Comité de la Conférence et des Membres. Suite au Forum des résultats organisationnels de la semaine passée, les responsables des domaines d'action prioritaires ont été invités à commencer à formuler et à identifier les résultats organisationnels exigeant des financements supplémentaires.
3.13 – Examen par le Conseil des ressources intégrées des PMT/PTB;

- Structure de gestion – relève principalement du Projet 7:
3.14 – Mettre en place une structure de gestion pour définir une stratégie de mobilisation des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement et d'appui aux bureaux décentralisés. Cette action est examinée dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle structure du Siège, et tient compte des apports fonctionnels résultant des travaux entrepris dans le cadre de ce projet.
- Nouveaux partenariats.
3.15 – Établir de nouveaux partenariats. Cet aspect sera l'un des éléments de la stratégie de mobilisation des ressources. Cependant, des travaux importants sont entrepris au titre du Projet 8 et font l'objet de rapports.
- Recouvrement des coûts et mesures d'efficience.
3.16 – Coût des services d'appui aux projets financés par des fonds extrabudgétaires. La FAO présentera les principes d'une politique de recouvrement des coûts conforme aux conclusions du groupe de travail interinstitutions du Comité de haut niveau sur la gestion et du Groupe des Nations Unies pour le développement, à soumettre au Comité financier pour examen.

Actions à mettre en œuvre en 2010-2011

- Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget – en coordination étroite avec le Projet 3:
3.12 -- Les contributions mises en recouvrement et les ressources extrabudgétaires projetées sont intégrées dans le processus d'établissement du programme et budget, notamment la définition des domaines d'action prioritaires. La mise en place d'un appui aux systèmes pour le cycle de mise en œuvre aura lieu en 2010-2011.
- Examen des traités et des conventions.
3.17 – Le rapport est prévu pour le Comité financier de mai 2011.

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

Objectifs

Décentraliser la gestion du PCT et l'approbation des projets d'ici janvier 2010, à l'exception des projets interrégionaux et des secours d'urgence.

Résultats attendus

1. Les ressources du PCT doivent être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux, mais 15 pour cent de ces ressources devront être affectées aux projets de secours d'urgence et 3 pour cent aux projets interrégionaux.
2. Les directives relatives au PCT, y compris les critères d'approbation, les renseignements minimaux exigés pour une demande, le cycle des projets et la durée de chaque étape, doivent être examinées par le Comité du Programme et le Conseil en 2009.
3. Les directives relatives au nouveau modèle doivent être élaborées et la formation dispensée à tous les niveaux.

Programme de travail et durée proposés

- De novembre 2008 à mars 2009: consultation avec des parties prenantes sur le modèle de décentralisation, au siège et dans les bureaux décentralisés;
- 25 mars 2009: date limite de soumission d'un document au Comité du programme sur le cycle des projets du PCT ainsi que les directives d'approbation, les renseignements minimaux pour chaque demande, la clarification des responsabilités à chaque étape, et la durée de chaque étape (actions 3.24 à 3.28);
- Mars – avril 2009: évaluation de la charge de travail et définition de l'impact sur le personnel travaillant au Siège et dans les bureaux décentralisés, en tenant compte des indications du Projet 6 du PAI;
- 11 - 15 mai 2009: Comité du programme;
- 15 - 19 juin 2009: Conseil: examen du rapport du Comité du Programme;
- Juin 2009: achèvement du projet de directives (actions 3.22 et de 3.24 à 3.28);
- Mai - juillet 2009: achèvement des matériels de formation;
- Septembre - novembre 2009: dix ateliers de formation dans les lieux suivants: cinq dans les Bureaux régionaux, quatre dans les Bureaux sous-régionaux et un au Siège;
- Décembre 2009 - janvier 2010: transfert des responsabilités aux bureaux décentralisés;
- 2010: mise en place d'une fonction d'aide aux utilisateurs et poursuite d'un programme de formation.

État d'avancement et incidences en terme de coût

Le projet se déroule jusqu'ici conformément au calendrier mais les actions planifiées à partir de mai 2009 pour le recrutement de consultants pour l'élaboration des matériels de formation, et l'organisation d'ateliers de formation auront une incidence financière (530 000 USD). Le financement devra être assuré afin que le projet puisse être pleinement mis en œuvre. Pour 2010, des coûts d'investissement de 280 000 USD sont prévus pour la poursuite de la formation et une fonction d'aide aux utilisateurs travaillant au Siège. Cependant, ces coûts pourraient être compensés réalisant les économies de 900 000 USD identifiées pour l'exercice 2010/11 et résultant de la suppression de postes au Siège.

Projet 6 – Décentralisation

Objectifs

Catalyser la mise en œuvre des actions 3.77 – 3.90 et 3.95 du PAI.

Résultats attendus

Une politique de décentralisation révisée validée par le Conseil et la Conférence.

Suite à la nomination de deux coresponsables de projet (Daud Khan, Chef du Service Coordination et Partenariat et Deodoro Roca, Coordonnateur sous-régional, représentant de la FAO au Panama), tous les sous-directeurs généraux au Siège et sur le terrain ont désigné les membres de l'équipe de projet.

Actions démarrées

La plupart des actions prévues dans le cadre du Projet 6 n'entraînent pas de coûts directs supplémentaires en 2009 (sauf en ce qui concerne le temps de travail du personnel). Les travaux ont donc commencé pour plusieurs d'entre elles, notamment les suivantes:

- 3.77 – Les Sous-directeurs/Représentants régionaux participent aux réunions de direction de haut niveau par liaison télévisuelle;
- 3.78 – Placer les fonctionnaires techniques régionaux des divisions techniques sous l'autorité des Représentants régionaux;
- 3.79 – Commencer à faire participer pleinement les Sous-directeurs/Représentants régionaux à la programmation et l'établissement du budget;
- 3.80 – Transférer aux Représentants régionaux les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques régionaux des divisions techniques;
- 3.81 – Transférer aux Représentants régionaux les fonctions de contrôle du réseau des représentants de la FAO, assurées auparavant par le Bureau de la coordination et de la décentralisation;
- 3.84 – Rationaliser la couverture des bureaux de pays;
- 3.85 – Adapter la composition des effectifs des bureaux régionaux et sous-régionaux, en fonction des compétences souhaitées;
- 3.86 - Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient;
- 3.95 - Transférer les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux Représentants régionaux et à une petite unité de coordination au sein du bureau du Directeur général adjoint responsable des opérations.

Une première présentation au Groupe de travail III du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI est prévue les 16 et 17 avril, portant sur l'examen de la dotation en effectifs, des emplacements et de la couverture des bureaux décentralisés, c'est-à-dire les actions 3.84 à 3.86. Donnant suite à cette réunion, une décision devra être adoptée sur la manière optimale de mettre en œuvre l'action 3.76 (Le Comité du Programme et le Comité financier aideront le Conseil à assurer le contrôle des politiques pour tous les aspects de la décentralisation).

Actions n'ayant pas encore démarré

Certaines actions, bien qu'étant tout aussi importantes que celles susmentionnées, n'ont pas encore démarré. Elles dépendent en effet de la mise en œuvre progressive de l'Examen détaillé, dont les résultats seront disponibles en avril 2009, et/ou des progrès accomplis dans l'élaboration ultérieure des règles relevant du Projet 9 sur la Réforme des systèmes administratifs et de gestion.

- 3.82 - Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle;
- 3.83 - Enlever aux bureaux sous-régionaux leurs responsabilités administratives;
- 3.87 - Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances;
- 3.89 - Renforcer la formation du personnel.

Actions pour lesquelles des fonds sont demandés

3.88 - Mise en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances. Cette action exige la préparation des systèmes, la collecte de données et un accord sur les procédures d'établissement de rapports. Les travaux exigeront des compétences spécialisées sous la forme de contrats de prestations de conseil.

3.90 - Déploiement de systèmes d'appui (y compris la formation et la modernisation des systèmes informatiques).

Les Bureaux décentralisés peuvent utiliser efficacement les systèmes d'information et de communication par l'intermédiaire d'un réseau de télécommunications et d'un appui améliorés.

Résultats attendus

- 1) Les représentations de la FAO peuvent utiliser efficacement Oracle, Data Warehouse, Intranet/InTouch et des outils collaboratifs.
- 2) Les bureaux régionaux et sous-régionaux peuvent utiliser des applications à large bande y compris la voix, la vidéoconférence et la diffusion en continu.
- 3) Les bureaux décentralisés bénéficient d'un soutien en temps utile grâce à des services d'appui renforcés.

Cette action n'a pas encore démarré. Afin de respecter les dates planifiées, la décision de continuer ce projet doit être prise à la fin du mois de mars, puisqu'il faut compter trois mois pour exécuter les tâches de préparation nécessaires, y compris le recrutement de ressources hors personnel et les délais nécessaires à la mise en œuvre des changements requis.

Problèmes prévus

Aucun problème important n'est prévu à ce jour.

Projet 7 – Structure du Siège

Objectifs

Une nouvelle structure du Siège de l'Organisation.

Résultats attendus

Une nouvelle structure qui permettra à l'Organisation d'atteindre ses objectifs grâce à une structure de gestion améliorée, une intégration accrue du Siège et des bureaux décentralisés et davantage de souplesse et d'efficacité.

Actions démarrées

Dans le cadre de ce projet, les actions à entreprendre s'inscrivent dans une **Matrice d'actions** complexe comprenant les actions 3.91 à 3.103. Les actions entreprises jusqu'ici n'ont pas d'incidences en terme de coût.

Le groupe a été créé et a commencé à examiner la mise en place des bureaux suivants:

- Stratégie, planification et gestion des ressources (3.91),
- Évaluation (3.92),
- Droit et Éthique (3.93), et
- les fonctions et structures organisationnelles les plus appropriées pour les communications, les partenariats et les questions interinstitutions (3.94).

Le groupe a analysé le transfert des fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux Bureaux régionaux/sous-régionaux et à une unité de coordination au sein du bureau responsable des opérations (3.95).

Les résultats de la déstratification des postes de directeur (3.96) ont été pris en compte dans le projet de structure du Siège.

Une proposition concernant le niveau supérieur de la structure des départements du Siège a été élaborée, sous réserve d'examen ultérieur après la finalisation du PMT et de l'Examen détaillé (3.98).

Les actions 3.99 à 3.103 sont des actions de suivi à entreprendre après la décision finale concernant les actions 3.91 à 3.98.

État d'avancement

Aucun retard n'est à signaler jusqu'ici. Le Comité de la Conférence est invité à donner des orientations pour la poursuite des travaux.

Projet 8 - Partenariats

Objectifs

Catalyser la mise en œuvre des actions 3.104 à 3.118 et élaborer l'objectif fonctionnel X en vue d'incorporer des partenariats dans le cadre fondé sur les résultats afin d'intégrer la fonction essentielle « *recourir aux partenariats et aux alliances lorsqu'une action commune est nécessaire* » dans le nouveau cadre stratégique.

Résultats attendus

L'équipe de projet chargé des partenariats a tenu sa première réunion le 13 février 2009. (Mme Mariam Ahmed, UNC, est responsable de l'équipe de projet et M. Thomas Price, ODGS, est son suppléant). L'équipe compte des représentants de divers organismes et services: UNC, ODGS, AG, ES, FI, KC, NR, OCD, TC et RAP. Un compte rendu analytique de la réunion a été distribué et également transmis au Groupe d'appui à la réforme pour information.

La réunion a été une bonne occasion d'échanger des informations très utiles sur des partenariats divers et variés dans lesquels la FAO est engagée. Parmi ces partenariats, citons le grand volume d'activités conduites en collaboration avec le GCRAI, y compris le FMRA, qui constituent une proportion très élevée de l'ensemble des partenariats de la FAO. La réunion a aussi mis en lumière de nombreux types de partenariats spécifiques qui n'apparaissent pas nécessairement dans le PAI, notamment le partenariat intitulé « l'Éducation pour les populations rurales », les partenariats et les alliances dans le cadre du Programme de coopération décentralisée et les initiatives de sensibilisation et de plaidoyer, dont la Journée mondiale de l'alimentation, les événements spéciaux et les programmes du TeleFood.

- Parmi les mesures de la Matrice d'actions du PAI qui sont déjà mises en œuvre, citons la préparation des notes de stratégie (énumérées ci-dessous) sur les différentes catégories de partenariat:
 - Partenariats avec le système des Nations Unies;
 - Note de stratégie et document conjoint sur la collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome, "*Orientations relatives à une collaboration entre les institutions dont le Siège est à Rome*";
 - Partenariats avec la société civile et des organisations non gouvernementales; et
 - Partenariats avec le secteur privé.

Les sous-groupes chargés du développement de la collaboration avec les ONG/OSC et le secteur privé sont déjà actifs. Le coût d'investissement de la mise en œuvre de ces actions est estimé à près de 400 000 USD, le coût récurrent pour l'exercice biennal 2010-11 étant d'environ 940 000 USD. Ces estimations comprennent aussi l'élaboration d'un programme de formation, le développement et la mise à jour d'un site web sur les partenariats et la 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. Le document sur la collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome devrait être présenté aux réunions conjointes du Comité du Programme et du Comité financier en juillet 2009.

Les notes de stratégie susmentionnées, dont une sur une stratégie de partenariat à l'échelle de l'Organisation qui a été adoptée le 16 mai 2008 lors de la réunion conjointe des groupes de travail 1 et 3 du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI, ont été transmises au Groupe d'appui à la réforme pour examen qui les soumettra ensuite à l'Équipe de direction chargée de la mise en œuvre du PAI. Le Groupe d'appui à la réforme a examiné et adopté les notes de stratégie à sa

réunion du 13 mars 2009, en tenant compte du processus de consultation intensif et extensif qu'a impliqué leur préparation, et a recommandé à l'Équipe de direction chargée de la mise en œuvre du PAI de les approuver. Ce faisant, le Groupe d'appui à la réforme a noté que les partenariats représentaient un investissement et un coût mais que les retours sur investissements étaient certainement élevés. Il a aussi reconnu que l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et leur transposition en politiques et en orientations entraîneraient des coûts importants tant en ressources humaines que financières.

- L'équipe de projet est aussi consultée sur l'élaboration de l'objectif fonctionnel X du nouveau cadre stratégique, notamment en ce qui concerne l'intégration des partenariats dans le nouveau cadre axé sur les résultats. Ces travaux comprennent la formulation d'une déclaration sur les partenariats, les principaux outils et les indicateurs connexes. Les modalités d'intégration de la fonction essentielle sont un autre élément essentiel.
- Le responsable de l'équipe de projet a participé aux réunions du sous-groupe du Groupe d'appui à la réforme chargé des communications dans le cadre du PAI, concernant la communication d'informations sur les actions de partenariats entreprises au titre du PAI, au personnel de la FAO et aux Membres.
- Des rapports d'avancement sur les progrès accomplis sont fournis périodiquement au système de suivi et de planification des projets au titre du PAI et au cours de la réunion hebdomadaire avec le responsable du groupe thématique.

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

Objectifs

Le Projet 9 comprend une longue liste d'initiatives regroupées sous un même intitulé, mais leur principal objectif est d'améliorer la manière dont la FAO gère ses services d'appui et services administratifs afin qu'elle devienne une organisation plus efficiente, efficace et moderne et aligne ses processus de travail sur les pratiques optimales. Les principes au cœur du Projet 9 sont directement empruntés à l'EET: délégation de pouvoirs, contrôles *a posteriori* et non préalables, subsidiarité, autonomisation du personnel, rationalisation, meilleures efficience et efficacité.

Résultats attendus

Les initiatives relevant du Projet 9 ont toutes pour but d'améliorer la productivité et l'efficience dans tous les domaines des fonctions administratives d'appui, notamment les services d'achats, d'éliminer les processus administratifs qui font double emploi et de rationaliser le travail quotidien. On espère que la délégation et la rationalisation du processus de décision et la modernisation de nos processus de travail s'inspireront des pratiques optimales. En outre, le passage des contrôles préalables à des examens *a posteriori* contribuera à motiver le personnel et à accroître le sentiment de responsabilité tout en accélérant les processus de travail internes.

La plupart des actions sont liées à l'Examen détaillé et feront l'objet en tant que telles d'un examen et d'une révision dès que la deuxième phase de l'Examen détaillé sera achevée à la mi-avril. Le plan de mise en œuvre de ces recommandations sera également finalisé à la fin avril ou début mai lorsque la Direction l'aura examiné et apporté sa réponse. Des travaux ont néanmoins commencé, sur les points suivants:

5.22 – Transférer les activités transactionnelles et à faible valeur ajoutée au CSC – 4 postes de Chargés des achats ont été transférés jusqu'ici en 2009. Un examen et une évaluation du modèle CSC sont en cours.

5.51 - Faire évoluer la gestion des fournisseurs agréés vers une gestion active des fournisseurs (principes du partenariat). Cette action a commencé avec un plan de projet et des résultats à atteindre en 2009 et 2010.

5.48 - 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)
– Les trois institutions ont adopté un plan d'acquisitions commun en 2009-2010.

Projet 10 – Manuel de la FAO

Objectifs

Rationaliser l'ensemble des règles et des procédures du Manuel d'organisation de la FAO et prévoir la création d'une unité chargée de la réglementation et de son application dans le PTB 2010-11.

Résultats attendus

L'introduction d'un Manuel administratif simplifié et facile à consulter pour la FAO et le PAM.

L'unité chargée de la réglementation qui devrait être créée aura pour mission de veiller à ce que le Manuel administratif soit toujours actualisé et que des mesures proactives soient prises pour que le personnel s'y conforme.

Le projet comprend trois aspects:

5.8 – Rationaliser l'ensemble des règles et des procédures contenues dans le Manuel.

Consiste à examiner et à simplifier les dispositions et les procédures contenues dans le Manuel administratif.

5.10 - Conception et mise en œuvre des rôles et des responsabilités de la nouvelle fonction d'application. Établira le cadre et déterminera les modalités de la nouvelle unité chargée de la réglementation et de sa mise en application.

5.11 – Mettre en place une unité chargée de la réglementation et de sa mise en application.

Suppose la création et l'institutionnalisation de l'unité chargée de la réglementation dans le cadre du PTB 2010-11.

Approche et calendrier de mise en œuvre du projet

Le calendrier envisagé du projet est avril 2009- décembre 2011.

Une équipe sera créée pour l'exécution du projet. L'équipe comprendra toutes les parties prenantes actuellement responsables des différents chapitres du Manuel administratif (LEG, AFF, AFH, AFDS, AFSP, KCC, KCT et TCD), ainsi que le PAM (Division des ressources humaines), des représentants des départements techniques pour donner une perspective « client » (notamment TCE), l'équipe chargée du changement de culture (pour donner une perspective de ce point de vue) et des représentants des organes représentatifs du personnel. L'équipe comprendra aussi la présidence et le chef de file.

Le projet sera mis en œuvre en trois phases, comme indiqué ci-dessous:

(a) La phase de conceptualisation – Dès la mise en place formelle de l'équipe de projet, la première phase du projet sera lancée au début du deuxième trimestre de 2009 (6 avril 2009) en vue de définir un cadre révisé pour le Manuel administratif, convenir de ce qui doit être conservé dans les sections du Manuel, et s'accorder sur le format révisé, l'étendue de la description des règles, les liens avec les procédures et les directives institutionnelles et la plateforme informatique nécessaire pour appuyer un cadre simplifié et « convivial » pour le moment. Pendant la première phase, le groupe de travail aura également pour tâche de définir le concept de l'unité chargée de la réglementation et les modalités selon lesquelles une telle unité doit fonctionner (c'est-à-dire les rôles et les responsabilités). Dès la formulation de ce concept, l'équipe de projet donnera

également une indication préliminaire des EPT envisagés pour que l'unité soit fonctionnellement efficace, afin qu'une recommandation appropriée figure dans les propositions du PTB 2010-11. Cette première phase devrait être achevée pendant le premier trimestre de 2009;

(b) La phase d'examen et de simplification – Un examen détaillé de tous les chapitres et des sections du Manuel administratif sera donc entrepris (coordonné par la présidence) par le groupe de travail. Pendant cette phase, le groupe de travail aura pour tâche de convenir du format et du contenu des sections du Manuel révisé. Cette phase exige un délai plus long et durera vraisemblablement jusqu'en 2011. La coordination de cette tâche sera confiée à la présidence et à l'unité chargée de la réglementation (à supposer qu'elle soit mise en place lors du prochain exercice biennal);

(c) La phase de conception et de mise en œuvre – cette phase chevauchera la deuxième phase décrite ci-dessus, car une plateforme informatique appropriée est développée pour appuyer le nouveau manuel en ligne révisé. Dès que les sections du Manuel seront formulées, elles seront transposées pendant cette phase dans le nouveau cadre de conception électronique. Cette phase inclura aussi la mise en place de l'unité chargée de la réglementation.

Situation actuelle

Les travaux préparatoires relatifs au lancement du projet ont commencé par des consultations visant à identifier les membres de l'équipe de projet. L'équipe de projet devrait être formellement établie à la première semaine d'avril. La première phase pourrait être ensuite lancée. Idéalement, les consultants externes envisagés pour ce projet devraient être disponibles pour aborder cette première phase, mais celle-ci pourrait néanmoins commencer sans les ressources supplémentaires requises. Cela étant, ces ressources seront indispensables lors des deuxième et troisième phases du projet.

Projet 11 – IPSAS et Oracle

Objectifs

IPSAS: L'objectif du projet IPSAS est de faciliter la préparation des rapports financiers annuels conformément aux normes IPSAS qui entreront en vigueur en 2012.

Oracle: Mettre à jour les systèmes d'information pour appuyer la mise en œuvre des actions du PAI et améliorer l'accès aux informations pour rendre plus efficaces le processus décisionnel et le traitement administratif.

Résultats attendus

IPSAS: le projet IPSAS améliorera la qualité des rapports financiers et l'efficacité des processus de gestion nouveaux et mis à jour exigés pour l'adoption d'IPSAS.

Oracle: les systèmes de gestion des ressources administratives de la FAO tiennent compte des exigences nouvelles et révisées concernant la gestion du personnel, l'utilisation décentralisée par les bureaux décentralisés, etc. Le cadre des Systèmes d'information sur la gestion est adopté pour formaliser et faciliter la gestion des données, la production des données et des rapports historiques et en temps réel ainsi que d'autres produits d'analyse de données nécessaires aux niveaux de l'unité et de l'Organisation.

Le projet comprend trois actions.

5.26 – Mise en œuvre d'IPSAS

5.38 - Mettre à niveau Oracle pour la gestion du personnel et l'infrastructure informatique dans les bureaux décentralisés.

Cette action, qui devrait commencer en 2010, est entièrement financée par le PAI et vise à identifier et confirmer les besoins de l'Organisation, y compris les ramifications des activités liées au PAI concernant la configuration actuelle des systèmes d'information. En 2009, les efforts porteront principalement sur la mise à niveau d'Oracle directement liée aux principales actions du PAI, y compris le Système de gestion des performances et les changements organisationnels.

Les activités prévues en 2010-11 sont les suivantes:

- 1) Ajout de modules Oracle pouvant être utilisés par l'Organisation.
- 2) Amélioration de la mise en œuvre des nouveaux modules et mises à niveau d'Oracle par la formalisation/automatisation du processus de mise à niveau (outils automatisés et processus d'assurance qualité).
- 3) Extensions de fonctionnalités développées en interne afin de répondre aux besoins spécialisés de l'Organisation, y compris les modifications résultant des activités liées au PAI.

Des besoins plus détaillés devraient pouvoir être identifiés d'ici à la fin 2009 pour une meilleure planification.

La partie consacrée aux télécommunications relève de l'Action 3.90

5.40 - Conception du système d'information sur la gestion.

Cette action comprend des activités financées par le Dispositif pour les dépenses d'équipement et le PAI.

Elle couvre trois aspects des travaux liés au Système d'information sur la gestion:

- 1) achat et mise en œuvre d'une plateforme informatique décisionnelle (BI);
- 2) établissement d'un cadre pour le Système d'information sur la gestion;
- 3) mise au point de produits résultant du Système d'information sur la gestion (contenu BI).

À la fin de cette action, en 2011, l'Organisation disposera des éléments suivants:

- une plateforme informatique décisionnelle (BI);
- un cadre de classification des données (y compris la propriété, la sécurité, l'usage des données, etc.);
- des rapports institutionnels, des tableaux de bord et des bilans analytiques pour les fonctions administratives.

En 2009, les travaux liés à l'aspect 1) se poursuivront, et ceux liés à l'aspect 2) commenceront. Ils seront couverts par des fonds du Dispositif pour les dépenses d'équipement 2008/09, et une partie de l'exécution de l'aspect 2) est financée par le PAI. Le commencement des activités financées par le PAI est prévu en juillet 2009.

En 2010-11, les travaux se concentreront sur les aspects 2) et 3). Le plan de 2010-11 est d'un niveau très élevé parce que les besoins particuliers de l'Organisation en matière de produits résultant du Système d'information sur la gestion n'ont pas encore été quantifiés. L'introduction de la plateforme informatique décisionnelle et la formation ultérieure des auteurs de contenus en 2009 permettront de procéder à une identification et à une confirmation des besoins permettant de produire des coûts estimatifs plus précis.

Les activités financées par le Dispositif pour les dépenses d'équipement progressent, malgré certains retards dus à des facteurs externes. Afin de respecter les délais susmentionnés, la décision de poursuivre les travaux doit être obtenue d'ici à la fin du mois de mars, ce qui laisse suffisamment de temps pour recruter des ressources humaines hors personnel appropriées.

Projet 12 – Cadre de gestion des risques dans l'Organisation

Objectifs

Évaluer l'approche actuelle de l'Organisation en matière de gestion des risques et élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des risques intégré ou à l'échelle de l'Organisation afin d'identifier, de hiérarchiser, de suivre et de gérer plus efficacement les risques auxquels elle est exposée et qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

Résultats attendus

Un cadre de gestion intégrée et durable des risques à l'échelle de la FAO sera élaboré et mis en œuvre dans l'ensemble de l'Organisation. Le cadre de gestion des risques permettra à la FAO de mieux identifier et évaluer la manière dont la Direction maîtrise ou atténue ces risques en se fondant sur l'exposition aux risques de l'Organisation, la mission de celle-ci, sa stratégie, les attentes des parties prenantes et la structure de gouvernance.

Les avantages d'une approche institutionnelle intégrée ou à l'échelle de l'Organisation pour de la gestion des risques seront les suivants:

- améliorer la probabilité que l'Organisation atteigne ses objectifs;
- aider la direction à améliorer les performances de l'Organisation;
- fournir un appui déterminant à la réforme prévue dans le PAI et à tous les autres projets du PAI;
- se concentrer sur les avantages compétitifs durables;
- fournir aux parties prenantes des résultats de plus grande valeur;
- créer une Organisation consciente des risques et pas une Organisation qui les fuit.

La mise en œuvre complète du projet 12 coûtera 2,50 millions d'USD et sa réussite dépendra largement des fonds disponibles en 2009 et 2010/2011, qu'il s'agisse de sources extrabudgétaires ou du Programme ordinaire. Elle s'avère déterminante pour le succès de la réforme parce qu'un système de gestion des risques dans l'Organisation est un élément fondamental de tous les autres projets de réforme entrepris dans le cadre du PAI.

Pour préparer le projet de système de gestion des risques, le Bureau de l'Inspecteur général s'est associé à la société de conseil Deloitte, spécialisée dans la gestion des risques, afin de procéder à une évaluation des risques dans l'Organisation. Deloitte aura pour mandat d'identifier et de hiérarchiser les risques auxquels l'Organisation est exposée et de fournir des informations sur l'état actuel de ses capacités en matière de gestion des risques prioritaires. Ces travaux serviront à la mise en œuvre d'un système de gestion des risques adapté à l'Organisation dans le cadre du PAI. Le coût intégral de cette évaluation (200 000 USD) est financé par le Bureau de l'Inspecteur général et n'est pas inclus dans la matrice du PAI. L'évaluation sera achevée le 30 juin 2009.

Le Projet 12 du PAI sera exécuté en deux phases. La première phase du projet consistera à évaluer et à mettre au point un cadre approprié de gestion des risques dans l'Organisation. Elle comprendra la mise au point et l'essai d'une stratégie de mise en œuvre d'un système de gestion des risques adaptée à l'Organisation, et l'élaboration d'un plan de mise en œuvre d'un tel système qui servira à le déployer à l'échelle de l'Organisation pendant la phase II. Le coût de la phase I s'élèvera à 1 million d'USD, les dépenses étant réparties entre 2009 et 2010. La phase II du projet, qui coûtera près de 1,50 million d'USD, s'achèvera en 2011. L'état d'avancement par phase est indiqué ci-dessous:

Phase I – Cadre de gestion des risques dans l'Organisation

3.49 - 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. Le mandat de l'étude (phase I) a été défini et sera soumis au Comité financier pour les sessions de mai ou de juillet 2009.

3.50 - Contrat externe pour l'étude. Le contrat concernant l'étude (phase I) sera émis immédiatement après l'examen du mandat par le Comité financier. Sous réserve de la disponibilité des fonds, un contrat devrait être émis en septembre ou octobre 2009.

3.51 - Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier.

Doit s'achever en 2010.

3.52 - Élaboration d'un plan d'action de suivi (Plan de mise en œuvre d'un système de gestion des risques dans l'Organisation).

Doit s'achever en 2010.

3.53 - Examen du plan d'action de suivi par le Conseil et le Comité financier.

Doit s'achever en 2010.

3.54 - Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation.

À achever

Phase II – Mise en œuvre du système de gestion des risques dans l'Organisation.

Doit s'achever après la phase I en 2011.

Groupe thématique 5 – Optimisation des ressources humaines grâce à une politique et à des pratiques améliorées et à un changement de culture

Projet 13 – Changement de culture

Objectifs

Introduire le concept de changement de culture dans l'Organisation; être un catalyseur du changement de culture grâce à un engagement général du personnel du Siège et des Bureaux décentralisés.

Résultats attendus

Campagne de sensibilisation (phase I des quatre phases achevées); Vision interne sur la culture de l'Organisation définie et mise en œuvre; propositions sur le changement de culture acceptées et soumises pour être mises en œuvre; extension aux bureaux régionaux (terminée dans deux bureaux sur cinq)

Le Project 13 comprend deux actions principales: le changement culturel institutionnel et l'éthique. La première action relève de la responsabilité de l'équipe chargée du changement de culture. Les actions liées à la nomination du spécialiste des questions d'éthique et des processus connexes relèvent de la responsabilité du Bureau juridique et sont supervisées par le SDG de KC.

Dans le cadre du changement culturel institutionnel, trois principales actions sont incluses et un bref rapport sur les progrès accomplis figure ci-dessous.

L'**Action 3.30** a été achevée en 2008, notamment ce qui suit:

- *Élaboration d'un mandat;*
- *Nomination d'un facilitateur externe;*
- *Sélection d'une équipe chargée du changement (15);*

L'**Action 3.31** fait référence à la « Mise en œuvre d'une vision interne ». Cette action est quasiment achevée. L'équipe chargée du changement de culture a rédigé un projet de vision au début d'octobre 2008, partagé ensuite avec l'ensemble du personnel, au Siège et sur le terrain. Ce document a été aussi publié sur le site de l'équipe chargée du changement de culture lors de son lancement au début de janvier 2009, dans le but de recueillir des observations et des suggestions. Un courrier électronique a été envoyé par l'équipe à toutes les représentations de la FAO pour les informer de la création du site web et les inviter à soumettre des observations et des suggestions sur le projet de vision avant la date limite du 6 mars. Après cette date, l'équipe rédigera la version définitive de la vision en incorporant toutes les observations reçues avant de la soumettre à la réunion de direction de haut niveau.

L'**Action 3.32** prévoit la « Mise en œuvre de la vision ». Depuis sa création à la mi-septembre 2008, l'équipe chargée du changement a consulté le personnel en utilisant différentes méthodes, notamment:

- Débats ouverts
- Groupes de réflexion ciblés
- Sessions porte ouverte (en quatre langues: anglais, français, espagnol et italien)
- Visites et consultations des bureaux décentralisés

Annexe 1 – Résumé de l'état d'avancement des projets exécutés au titre du PAI

En outre, des discussions électroniques sur le changement de culture débiteront sous peu. Grâce à ces processus de consultation, l'équipe chargée du changement de culture a élaboré trois propositions pour lancer le processus de changement de culture dans l'Organisation. Les domaines prioritaires identifiés sont les suivants:

Avancement de carrière et promotion
Créer un environnement de travail inclusif
Reconnaissance et récompenses

La version anglaise de ces propositions a été publiée sur le site web à la fin du mois de février. Les versions en français, espagnol et arabe seront publiées très bientôt. Le personnel est invité à soumettre des observations pour les améliorer. À la fin de mars 2009, elles seront finalisées et soumises à la réunion de direction de haut niveau pour approbation.

Le processus de consultation se poursuivra, ainsi que les visites rendues par l'équipe chargée du changement aux bureaux régionaux et à quelques autres bureaux nationaux. Des liens sont établis avec d'autres efforts engagés dans la réforme de l'Organisation. D'autres propositions de mise en œuvre de la vision interne seront élaborées au cours des prochains mois.

Projet 14 – Ressources humaines

Objectifs

La FAO est reconnue comme un employeur appliquant des pratiques optimales en matière de gestion de personnel et des performances, est profondément attachée à la valorisation de son personnel et met à profit la diversité de ses effectifs.

Réalisations attendues

1. Donner les moyens voulus au personnel pour qu'il atteigne un niveau d'excellence et une haute performance;
2. Faire de la fonction RH un partenaire stratégique dans la gestion de l'Organisation
3. Fournir des services efficaces et efficaces de RH, à l'appui de l'exécution du programme.

Activités PAI

PAI 3.62 - Établissement d'un système consolidé et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes cadres, notamment de cadres provenant des pays en développement. Ceci inclura le programme de stages.

PAI 3.71 - Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2.

PAI 3.61 - 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.

Résultats

Une structure des grades et des mesures concernant les ressources humaines qui encouragent l'avancement dans les carrières, abaissent la moyenne d'âge du personnel de l'Organisation et se prêtent à la promotion d'un savoir et d'une expérience élargis à l'ensemble de l'Organisation.

Actions

- Créer un cadre de politiques des ressources humaines encourageant l'entrée à un niveau subalterne, l'acquisition d'une expérience croissante par la mobilité, et l'avancement dans la carrière pour le personnel méritant, par un classement moins rigide des postes.
- Réviser la structure des grades des départements afin de créer sélectivement des postes de grade inférieur.
- Cibler le recrutement de jeunes cadres afin d'abaisser l'âge moyen actuellement élevé du personnel de la FAO.
- Adopter une politique de rotation et de mobilité du personnel pour organiser le mouvement des fonctionnaires d'un poste à l'autre dans un même lieu d'affectation et d'un lieu d'affectation à l'autre, c'est-à-dire entre le siège et les bureaux de terrain
- Faciliter la mobilité interinstitutions.

Situation fin février 2009

Un "Programme de jeunes cadres" visant à créer des postes P-1 et P-2 à la FAO a été mis au point. Le projet a été distribué aux Représentants du personnel et aux Départements, conformément au processus consultatif normal.

Un consultant externe a été identifié et chargé de travailler à l'élaboration de nouveaux modèles structurels et de définir des directives relatives au double classement des postes.

Voir ci-dessus: "Programme d'administrateurs auxiliaires".

Un projet de Programme FAO sur la mobilité du personnel a été mis au point. En janvier 2009, une version préliminaire a été envoyée aux associations du personnel, pour information. Le processus d'identification des postes qui devraient être sujets à une rotation obligatoire est en cours.

La FAO préside le Groupe de travail du Conseil des chefs de Secrétariat sur la mobilité interorganisations. À cet égard, le cadre actuel (Accord relatif à la mobilité interinstitutions) est en cours de révision en vue de son approbation et de son adoption par toutes les organisations participantes. En attendant, la FAO a adopté le cadre existant.

Activités PAI

PAI 3.59 – Mettre en oeuvre 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.

PAI 3.64 – Diffuser plus largement les avis de vacance de poste de la FAO.

PAI 3.65 – 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.

PAI 3.67 – Transparence et politiques compétitives pour le recrutement des consultants, avec introduction de mesures portant une attention adéquate à la répartition géographique et à l'équilibre hommes-femmes.

PAI 3.72 - 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.

Résultats

Créer un cadre de travail qui renforce la capacité de l'Organisation à attirer, recruter et garder à son service du personnel possédant les compétences et les qualifications requises dans un environnement changeant.

Actions

- Compléter l'élaboration du système informatique de gestion des ressources humaines afin de faciliter une meilleure planification des ressources humaines.
- Introduire des mesures proactives de recrutement afin de cibler les viviers de candidats hautement qualifiés, et établir une liste de réserve de ces candidats.
- Mise en place de dispositions de travail souples, propres à promouvoir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée d'ici à mai 2009.
- Poursuivre les arrangements pour la création d'installations de garderie d'enfants dans les locaux de la FAO.

- Déléguer le pouvoir de recrutement du personnel du cadre organique aux chefs de département et de bureau régional ou indépendant, à compter du 1^{er} mai 2008.

Situation fin février 2009

Le projet d'élaboration de l'outil Oracle pour la communication d'informations sur la gestion des ressources humaines est en bonne voie; plus de 300 rapports standard sont prêts à 90 pour cent.

- i) Une base de données sur les institutions spécialisées et leur site web est en cours d'élaboration pour assurer une meilleure diffusion des avis de vacance de poste de la FAO, notamment dans les pays sous-représentés ou non représentés.
- ii) Un consultant travaille actuellement à l'établissement d'un fichier informatique de candidats qui pourrait être testé en janvier 2010.

Un nouveau système d'horaires souples va être introduit au Siège de la FAO et dans les bureaux de terrain en mars 2009.

La Division des services administratifs a l'intention d'ouvrir une garderie en 2010.

La délégation de pouvoirs pour la nomination des fonctionnaires du cadre organique (P-1 à P-5 pour les postes financés par le PTB et pour NO-1 à NO-4) est effective depuis le 1er avril 2008. Cela a permis de ramener les délais de nomination de 3 mois à 10 jours.

Activités PAI

PAI 3.56 - Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion.

PAI 3.89 - Décentraliser/ Renforcer la formation du personnel.

PAI 3.66 – Revoir les profils de compétence des Représentants régionaux, Coordonnateurs régionaux et Représentants de la FAO, notamment leurs compétences en gestion et appui en matière de politiques.

PAI 3.87 – 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 ouverts), pour les Sous-Directeurs régionaux, les Coordonnateurs sous-régionaux et les Représentants de la FAO.

PAI 3.70 – Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs.

Résultats

Un personnel doté d'un haut niveau de compétence et d'efficacité possédant les qualifications requises pour permettre à l'Organisation d'atteindre ses objectifs institutionnels, y compris un cadre de gestionnaires bien formés jouissant de responsabilités et de pouvoirs de décision croissants en matière de gestion de leurs ressources humaines et capables de susciter une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de leurs équipes dans l'exécution de leurs programmes respectifs.

Actions

- Mettre en place un système juste, équitable, transparent et mesurable de gestion de la performance qui soutienne l'élaboration d'une culture de gestion marquée par la responsabilité et la redevabilité de comptes, grâce à la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion de la performance, commençant par une phase pilote dans au moins deux bureaux du siège et une région en 2008, suivie d'une application dans l'ensemble de l'Organisation en 2009.
- Fournir un soutien consultatif aux gestionnaires concernant les questions de performance
- Intégrer les compétences de base récemment définies pour les gestionnaires, ainsi que le personnel du cadre organique, des Représentants de la FAO et des services généraux dans les modules pertinents du système de gestion des ressources humaines et dispenser aux gestionnaires et au personnel une formation à leur utilisation pour toutes les fonctions des ressources humaines.
- Élaborer une gamme d'incitations pour récompenser les bons résultats en 2009, en privilégiant initialement les incitations non financières.
- Accroître la proportion du total des fonds disponibles pour le perfectionnement du personnel afin de permettre une expansion du centre de perfectionnement des cadres destinée à accroître la participation des fonctionnaires de niveau P-5. Élargir les programmes existants de perfectionnement des compétences en matière de gestion pour y inclure une évaluation par rapport aux compétences de la FAO en matière de gestion et aboutir à des plans de formation ciblés.
- Instaurer un cadre de responsabilité et de redevabilité pour les gestionnaires.

Situation fin février 2009

Un système objectif d'évaluation des performances (PEMS) liant les objectifs individuels à ceux de l'Organisation sera introduit en 2009.

Un projet pilote a été lancé avec succès en 2008 et s'achèvera en janvier 2009. Quarante-vingt-cinq pour cent du personnel concerné y a participé activement, parmi lesquels tout le personnel du Département des forêts, de PBE, les gestionnaires d'AFH, les bureaux décentralisés REU et SEU, ainsi que les membres de la Réunion de direction de haut niveau, dont le Directeur général adjoint.

La première phase du PEMS, en cours de réalisation, touchera 450 fonctionnaires supplémentaires: le personnel a reçu une formation et participera au cycle de 2009. Il s'agit des Directeurs/Cadres de KC, AG, ES, LEG, AUD et des départements/bureaux d'AF, ainsi que de tout le personnel du Comité de sélection du personnel au Siège et à Budapest et du personnel d'AFH et d'ESA.

D'ici à la fin de 2009, quelque 600 fonctionnaires au total participeront au PEMS.

Un réseau de 100 coordonnateurs du PEMS a été créé (qui inclut 10 bureaux décentralisés) et ces coordonnateurs ont été formés à participer et à fournir un appui au cycle de 2009. Les participants au projet pilote PEMS ont été initiés à la médiation et à l'encadrement.

Un projet a été formulé et devrait démarrer en avril 2009.

Un programme de récompense et de reconnaissance est en cours d'élaboration en consultation avec l'Équipe chargée du changement de culture. Un programme initial sera testé avec des participants pilotes.

Le financement accru accordé au Programme de perfectionnement des cadres a permis de développer le Centre de perfectionnement des cadres. Quarante-neuf cadres ont ainsi pu suivre une formation au Centre en 2008 (alors que l'objectif initial était de 40) et 55 autres cadres devraient bénéficier de cette formation en 2009.

L'élaboration d'un programme de perfectionnement et de formation à la direction fondé sur les compétences visant à renforcer encore les capacités de direction est en cours. Des programmes pilotes devraient être lancés courant 2009.

La question est examinée par Ernst et Young dans le cadre de la Phase 2 de l'Examen détaillé.

Activités PAI

PAI 5.41 – Achever le cadre de compétences

PAI 5.43 et 5.17 – La Direction continuera à élaborer les fondements et les outils nécessaires pour accorder à la fonction de gestion des ressources humaines un statut stratégique approprié au sein de l'Organisation. La Direction a formulé un plan de réalisations pour 2009, qui sera initialement centré sur la mise en œuvre des principales initiatives en matière de ressources humaines auxquelles le PAI accorde la priorité la plus grande. Ces initiatives incluent, par ordre de priorité: le Système de gestion des performances; le Cadre de compétences; le système d'information sur la gestion des ressources humaines; et les activités de perfectionnement des cadres. Le deuxième volet d'initiatives comprend la politique de rotation et de mobilité, le Programme des jeunes cadres de la FAO et le double classement de certains postes.

PAI 3.87 – Décentraliser/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 ouverts) pour les Sous-Directeurs régionaux, les Coordonnateurs sous-régionaux et les Représentants de la FAO (voir également 3.66)

PAI 5.15 - Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines (RH).

PAI 5.7 – Rationaliser l'ensemble des politiques et procédures de la FAO (Manuel).

PAI 5.12 – 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.

Résultats

Un cadre stratégique cohérent des ressources humaines, assorti d'objectifs concis et clairement définis en matière de ressources humaines ainsi que d'indicateurs mesurables des résultats.

Actions

- Convenir avec les parties prenantes clés d'ici à novembre 2008 d'une stratégie et d'une politique générales des ressources humaines qui servira de base à la création d'un environnement propice et porteur de gestion des ressources humaines, propre à encourager une culture de gestion axée sur les résultats.
- Revoir les modalités contractuelles afin de donner plus de responsabilités et de souplesse aux supérieurs hiérarchiques directs et traiter les problèmes liés à l'évolution des effectifs

(réduction du personnel de base et augmentation de la proportion du personnel non permanent).

- Élaborer et appliquer une stratégie de communication efficace, promouvant une approche davantage axée sur le client en matière de conception et de prestation des services de gestion des ressources humaines.
- Revoir le manuel administratif et en simplifier les dispositions en les rendant plus accessibles à l'utilisateur, et en extraire toutes les dispositions de procédure (qui seront réunies dans un recueil distinct).

Situation fin février 2009

Une Stratégie et un cadre général de gestion des ressources humaines ont été élaborés en 2008. En 2009, le document a été revu et continuera à faire l'objet de nouvelles révisions en fonction de l'évolution du processus de réforme de l'Organisation.

Des directives à suivre par les Divisions pour le recrutement de consultants ont été élaborées. Elles renforcent le principe selon lequel les ressources humaines hors personnel ne devraient pas s'acquitter de fonctions qui reviennent au personnel de l'Organisation, ni de fonctions correspondant à des postes permanents.

Le processus de création d'une fonction de communication en matière de ressources humaines est en cours afin de favoriser des communications actives avec le personnel, conformément aux principes du changement de culture.

L'examen de la présentation du Manuel administratif en est au stade de la formulation de projet, l'objectif étant de le rendre plus facile à utiliser dans sa version en ligne.

Résultats

Un personnel motivé et productif grâce aux liens solides existant entre la gestion axée sur les résultats et la gestion des ressources humaines.

Actions

- À partir de 2008, relier progressivement le cadre de compétences aux besoins des activités, des produits et des résultats des unités organisationnelles.
- Concevoir un système de gestion de la performance reliant les objectifs généraux de l'Organisation à ceux des plans de travail individuels, assurant une remontée de l'information et une responsabilisation à l'égard de la réalisation des résultats du programme, avec, pour commencer, une phase pilote en 2008.
- Définir la portée et le contenu de la formation en gestion axée sur les résultats; dispenser une formation spécialisée afin de développer les compétences en gestion; élaborer et diffuser aux départements techniques et administratifs, des techniques de gestion axée sur les résultats.

Situation fin février 2009

Un projet a été formulé en vue de la définition de profils d'emploi standard et des consultants externes sont en cours de recrutement à l'appui de cette initiative.

Le système PEMS est conçu pour établir des liens entre les objectifs de l'Organisation et les plans de travail individuels, sur la base d'une gestion axée sur les résultats et des plans de travail des unités pour donner des informations en retour et pour garantir la responsabilisation.

Annexe 1 – Résumé de l'état d'avancement des projets exécutés au titre du PAI

Une enquête de base sur les connaissances et les compétences en matière de techniques de gestion axée sur les résultats a été menée avec succès en 2008.

Des services d'appui sont actuellement fournis, à l'aide de consultants, aux équipes formulant les objectifs stratégiques et fonctionnels de l'Organisation.

Un programme de formation à la gestion axée sur les résultats est en cours d'élaboration et sera mis à l'essai en mai 2009 et un réseau d'appui suivra.

Les nouveaux programmes de perfectionnement et de formation du personnel tiendront compte de l'approche de gestion axée sur les résultats à mesure qu'ils seront introduits.

Résultats

Contribution au changement de culture au sein de l'Organisation grâce à une progression sur la voie d'une représentation géographique plus équitable et à un effort pour atteindre la pleine parité hommes-femmes.

Actions

- Collaborer avec l'équipe chargée du changement dans le cadre de l'initiative du changement de culture pour améliorer la fonction « ressources humaines ».
- Finaliser le plan d'action pour la parité hommes-femmes afin d'aligner les objectifs de la FAO en la matière sur ceux des autres organisations du système commun des Nations Unies
- Établir des objectifs pour la représentation géographique équitable et la parité hommes-femmes, et assigner aux chefs de départements/bureaux la responsabilité de les atteindre.

Situation fin février 2009

Après plusieurs débats ouverts à tous organisés par l'Équipe chargée du changement, il est prévu de tenir un autre débat ouvert à tous sur la fonction Ressources humaines. Cette initiative servira de tremplin à l'élaboration de politiques, de directives, de processus rationalisés, etc.

Un Plan d'action sur l'égalité hommes-femmes a été mis au point sur la base d'une analyse de l'équilibre hommes-femmes à la FAO. Une Stratégie pour la parité entre les sexes suivra en 2009.

Les objectifs en matière de représentation géographique équitable et de parité hommes-femmes ont été communiqués aux chefs de Département/Bureaux. Les progrès sont évalués tous les trois mois.

Activités PAI

PAI 5.21 – Transférer des activités à faible valeur ajoutée/transactionnelles au centre des services communs et envisager une évaluation de la gouvernance actuelle.

Résultats

Une fonction ressources humaines axée davantage sur le client ayant pour rôle principal de fournir aux supérieurs hiérarchiques et au personnel des conseils en matière de stratégie et de politique au lieu de se concentrer sur le traitement des transactions.

Actions

- Élargir la portée des processus axés sur la valeur dans les domaines de la Stratégie de gestion des ressources humaines et des services consultatifs, y compris la planification des ressources humaines, la dotation en personnel, la conception organisationnelle, la communication et la gestion de l'information. Cela exige la pleine application des processus décrits dans le manuel de gestion des ressources humaines.
- Collaborer à l'examen détaillé pour améliorer encore la fonction « ressources humaines » et les dispositions organisationnelles relatives à la prestation de services.
- Rationaliser le processus d'approbation en limitant le nombre des niveaux auxquels les différentes transactions concernant les ressources humaines sont engagées et approuvées. Éliminer les étapes superflues et coûteuses d'engagement et d'approbation sur la base d'une évaluation des risques de transaction et d'une analyse coût-avantage.
- Intégrer les divers fournisseurs de services de gestion des ressources humaines et mettre en place un système de libre service à l'intention des supérieurs hiérarchiques et du personnel, afin de fournir un service plus efficace aux départements et aux clients.

Situation fin février 2009

Un projet de cadre de planification des ressources humaines a été mis au point pour servir de guide aux gestionnaires de départements et à l'Organisation dans son ensemble pour une meilleure planification des effectifs, tout en donnant l'assurance qu'à chaque niveau, les activités sont menées de manière efficiente, efficace et rentable.

La documentation du déroulement des opérations, en l'état et souhaité, est en cours au titre de la Phase 2 de l'Examen détaillé.

Plusieurs initiatives visant à rationaliser les processus ont été consolidées. L'analyse des résultats de cette entreprise et la définition des prochaines étapes ont déjà commencé.

Dans le cadre du nouveau modèle de gestion des ressources humaines, la fourniture de services a été intégrée au niveau du Centre des services communs. Ce Centre, premier palier de la fourniture de services aux Départements, s'attache à rationaliser les processus actuels.

Activités PAI

PAI 3.63 – 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.

PAI 3.37 – Délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines.

PAI 5.44 – Revoir le cadre hiérarchique et assurer une répartition claire des responsabilités pour chaque processus entre AFH et d'autres entités (autres départements, bureaux décentralisés, Centre des services communs).

Résultats

Responsabilisation des supérieurs hiérarchiques au Siège et sur le terrain ainsi que des administrateurs du personnel en accroissant leur pouvoir, leurs responsabilités et leur redevabilité afin de réduire au minimum la gestion "craintive".

Actions

- Déléguer progressivement les pouvoirs dans le domaine des ressources humaines à des supérieurs hiérarchiques directs et à des administrateurs du personnel convenablement formés et bien équipés, sur la base du principe de subsidiarité (voir **Annexe II/1**).
- Établir un mécanisme efficace de suivi et renforcer les contrôles a posteriori à l'appui des délégations de pouvoirs.

Situation fin février 2009

Dans le cadre de la seconde phase du processus de délégation, des propositions ont été préparées en vue de poursuivre ces délégations en fonction de l'expérience acquise depuis mai 2008.

Les rapports *a posteriori* fournis par les entités auxquelles des pouvoirs ont été délégués sont en cours d'examen.

Activités PAI

PAI 5.5 – Examen critique et intégré de tous les objectifs, définition d'accords sur le niveau des services et d'un tableau de bord.

PAI 3.111 – Poursuivre les partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome pour des synergies aboutissant à la fois à des gains d'efficacité et à une plus grande efficacité en mettant pleinement à profit les avantages comparatifs des trois organisations dans le cadre de leurs mandats respectifs.

Résultats

Meilleure qualité de la prestation de services de gestion des ressources humaines, y compris l'adoption de niveaux mesurables de prestation de services (accords sur le niveau des services) et outil informatique de gestion des ressources humaines destiné à permettre l'établissement de rapports de qualité sur les ressources humaines.

Actions

- Restructurer la fonction « ressources humaines » pour rationaliser, déstratifier et améliorer le service au client, et établir au moins trois accords sur le niveau des services d'ici au 31.12.08
- Développer et affiner le système de gestion des ressources humaines d'Oracle pour en faire la seule source de données sur les ressources humaines dans toute la FAO et fournir des rapports de qualité sur la gestion des ressources humaines.

Situation fin février 2009

Un projet de modèle pour les accords sur le niveau des services a été mis au point afin de mieux définir les fonctions « Ressources humaines ». Le projet d'accord sur le niveau des services fait l'objet d'un nouvel examen pour tenir compte de l'expérience acquise par le Centre des services communs lors d'un exercice analogue.

Un éventuel accord sur le niveau des services entre les Divisions des ressources humaines de la FAO et du PAM est à l'examen; il permettrait de mieux gérer la fourniture de services entre les deux organisations.

Annexe 1 – Résumé de l'état d'avancement des projets exécutés au titre du PAI

Au mois de février 2009, des candidats à un poste de consultant chargé de perfectionner le système HRMS d'Oracle ont été interviewés.