

# Réforme de l'EEI – État d'avancement des actions immédiates

Les « actions immédiates » sont des activités que le Directeur général a le pouvoir d'entreprendre avant l'examen complet par les organes directeurs du projet de Plan d'action immédiate. La Direction a accordé toute son attention à l'ensemble des actions immédiates afin de donner un premier élan au suivi de l'EEI. Les actions immédiates exigent que la Direction suive un processus de communication et de consultation qui soit fondé sur la confiance et fasse intervenir les groupes de travail, les organes représentant le personnel et le personnel dans son ensemble. Certaines actions requièrent aussi des changements de procédures, la reprogrammation des systèmes informatiques, le recrutement de consultants experts, la formation du personnel à de nouveaux processus et la mise à l'essai de ces nouveaux processus. Malgré ces contraintes, 80 pour cent des 117 actions immédiates sont soit achevées (27 pour cent), soit en cours d'exécution et en voie d'achèvement normal dans les délais prévus (53 pour cent), et 20 pour cent d'entre elles accusent des retards d'exécution ou sont en suspens, faute de crédits ou pour d'autres raisons. Toute action immédiate non achevée avant la Conférence de 2008 sera incluse dans le Plan d'action immédiate, avec les mesures de gestion, découlant de l'Examen détaillé. Un récapitulatif des actions immédiates est présenté ci-après:

Les améliorations en matière d'**administration**, comme souligné par l'EEI, concernent des activités qui peuvent être amorcées par le Directeur général. La première activité principale devait consister à lancer un Examen détaillé de l'administration et des services d'appui. Un cabinet de conseil a été choisi pour mener à bien cet examen en mai 2008. Le produit escompté de la première phase de cet examen est un modèle fonctionnel de haut niveau pour l'obtention des résultats visés par l'Organisation au Siège et dans les bureaux décentralisés. Il a été réalisé fin septembre 2008. Après l'examen de ce modèle par la Direction et l'organe directeur, le cabinet de conseil passera à la seconde phase et affinera le modèle, fournira des détails sur les répercussions en matière d'organisation, élaborer des projets pour mettre en œuvre les changements nécessaires et fournira une évaluation plus détaillée des dépenses et des économies.

<b>ACTION</b>	<b>ÉTAT D'AVANCEMENT</b>
Examen détaillé (2 phases)	Phase 1 (modèle fonctionnel de haut niveau) – achevée comme prévu et en cours d'examen par la Direction.
	Phase 2 (mise au point du modèle détaillé) – elle devrait commencer à la mi-novembre et être achevée en avril 2009.

Concernant les **ressources humaines**, l'EEI a recommandé à l'Organisation d'intégrer le recrutement, la formation continue du personnel et les critères de promotion dans un cadre harmonisé. Une stratégie et une politique relatives à la gestion des ressources humaines ont été présentées au groupe de travail en avril 2008 et diverses mesures ont été adoptées ou sont en passe de l'être:

- Le pouvoir de nommer des fonctionnaires du cadre organique et des administrateurs recrutés sur le plan national a été délégué aux chefs de départements et de bureaux régionaux et indépendants à partir d'avril 2008;
- Une approche tous azimuts de la gestion des performances est mise en œuvre à titre d'activité pilote. Elle est primordiale pour la gestion axée sur les résultats, en ce qu'elle fait le lien entre les plans de travail du personnel et les objectifs de l'Organisation, et est en cours d'adoption dans toute l'Organisation, du niveau des directeurs généraux adjoints jusqu'aux échelons inférieurs;
- Un Plan d'action en faveur de la parité hommes-femmes dans les ressources humaines de l'Organisation, intégrant le recrutement et la rétention de personnel féminin et prenant en compte l'équilibre travail-vie privée, a été mis au point;
- Un document d'orientation relatif à l'adoption d'un programme d'administrateurs auxiliaires a été rédigé et est en cours d'examen interne;
- Une politique de rotation du personnel a également été mise en place et est en cours d'examen interne;
- Les crédits de formation ont été redistribués selon la recommandation de l'EEI de façon à servir essentiellement à renforcer les compétences du personnel en matière d'identification et de suivi des réalisations et des résultats;

- Le programme du Centre commun FAO/FIDA/PAM de perfectionnement des cadres sera étendu à partir de 2008 au personnel exerçant des fonctions d'encadrement, y compris aux échelons inférieurs à celui de directeur.

<b><i>ACTION</i></b>	<b><i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i></b>
Nomination de fonctionnaires du cadre organique et d'administrateurs recrutés sur le plan national	Déléguee aux chefs de départements/bureaux en avril 2008
Approche à tous azimuts de la gestion des performances	Phase pilote entamée en avril 2008 – début de la mise en œuvre à l'échelle de l'Organisation envisagé pour le milieu de l'année 2009
Plan d'action en faveur de la parité hommes-femmes	Le projet de plan est en cours de révision après consultations préliminaires avec les parties prenantes.
Programme d'administrateurs auxiliaires	Politique à l'état de projet et en cours de révision interne
Politique de rotation du personnel	Politique à l'état de projet et en cours de révision interne
Répartition des crédits de formation	Crédits de formation redistribués conformément à la recommandation de l'EEI
Centre commun de perfectionnement des cadres	Programme élargi pour couvrir le personnel aux échelons inférieurs à celui de la direction, mais ayant des responsabilités d'encadrement

Dans le domaine des *finances*, l'adoption de Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) a été reconnue comme une condition préalable à l'harmonisation et à la réforme des pratiques administratives dans le système des Nations Unies et ces Normes seront utilisées pour améliorer l'efficacité de la comptabilité, de la gestion financière et des systèmes d'aide à la prise de décisions. La Direction a pris acte que le calendrier du projet dépendait dans une large mesure de la disponibilité de ressources humaines internes dans toute l'Organisation pour la période 2008-2009, étant donné les diverses initiatives en concurrence à l'échelle de la FAO. Compte tenu de ce risque, le Comité du projet IPSAS examine actuellement s'il est envisageable de respecter le délai d'exécution initialement fixé à 2010 pour l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public.

<b><i>ACTION</i></b>	<b><i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i></b>
Adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public	En cours – La date d'exécution initialement fixée à 2010 est actuellement réexaminée par le Comité du projet compte tenu des initiatives en concurrence à l'échelle de l'Organisation.
Propositions relatives au report de fonds	En cours – Une proposition de soutien de principe au mécanisme de report de fonds d'un exercice biennal au suivant sera examinée par le Comité financier à sa cent vingt-troisième session, en octobre 2008.
Continuation de la prise en charge des obligations à long terme liées à l'assurance-maladie après cessation de service	En cours – Le Comité financier a reçu les rapports actualisés sur les obligations de l'Organisation liées à l'assurance-maladie après cessation de service et sur les déficits de financement. Il révisera l'évaluation actuarielle de 2008 à sa session de mai 2009 et adressera une recommandation au Conseil concernant le financement de ces obligations en 2010-2011.

Le **changement de culture** est un domaine qui retient particulièrement l'attention et il a été fait appel aux services d'un consultant chargé de conseiller l'Organisation à ce sujet. Un conseiller extérieur facilite le travail de l'équipe chargée du changement constituée en septembre 2008.

<b>ACTION</b>	<b>ÉTAT D'AVANCEMENT</b>
Processus de changement de culture	L'équipe chargée du changement a été établie en septembre 2008 et a commencé son travail.

Les actions immédiates relatives à **la vision de la FAO et aux priorités du programme** ont permis de préparer un cadre intégré de gestion axée sur les résultats qui modifie la perspective de l'Organisation, auparavant orientée sur les actions envisageables grâce aux contributions mises en recouvrement, pour viser à présent les résultats à obtenir grâce aux contributions mises en recouvrement et aux ressources extrabudgétaires. Le cadre fournit une base solide pour la « réforme dans la croissance », en établissant des priorités et en orientant le travail en fonction des besoins des Membres, en précisant les relations moyens-fins qui permettront à la FAO de contribuer à obtenir les impacts convenus dans et pour les pays membres, grâce à une hiérarchie Objectifs mondiaux, Objectifs stratégiques et Résultats organisationnels, les Fonctions essentielles étant le principal moyen d'action dont dispose la FAO pour obtenir des résultats, en tirant parti de ses avantages comparatifs.

La Direction a activement soutenu les délibérations sur la **substance de la hiérarchie des résultats** grâce à l'élaboration de projets de documents de stratégie succincts portant sur les cultures agraires, l'élevage, les pêches, les forêts, le renforcement des capacités, la gestion axée sur les résultats, la mobilisation de ressources, les partenariats, la gestion des connaissances, la sensibilisation et la communication, les statistiques et données de base, le soutien à l'investissement, les interventions d'urgence et de relèvement, l'assistance aux politiques et aux stratégies et les politiques économiques, sociales, alimentaires et nutritionnelles, l'intégration de l'équité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes, l'environnement, le changement climatique et la gestion des ressources naturelles. Ceci a permis au Comité de la Conférence de recommander l'approbation du cadre intégré de gestion axée sur les résultats et de trois objectifs mondiaux, ainsi que l'approbation en principe de 11 objectifs stratégiques, de deux objectifs fonctionnels et de huit fonctions essentielles.

Des documents stratégiques plus complets destinés à faciliter la préparation en 2009 du Plan à moyen terme dans sa version intégrale sont en cours d'élaboration. Les **fonctions essentielles** sont les suivantes: une stratégie de renforcement des statistiques et des données de base, prenant en compte la récente évaluation indépendante du travail de la FAO dans ce domaine; une stratégie relative aux partenariats, conseillant les unités et les partenaires de la FAO et mettant en exergue les enseignements tirés des mécanismes de collaboration existants et les facteurs de réussite; une stratégie de gestion des connaissances au sein de l'Organisation, de pair avec les Membres et les partenaires extérieurs, et une nouvelle politique interne de communication et de sensibilisation, comprenant une stratégie de communication commune aux organisations ayant leur siège à Rome.

S'agissant de l'élaboration des **objectifs stratégiques** et des **résultats organisationnels** correspondants, le processus de planification stratégique relatif aux pêches et à l'aquaculture progresse comme prévu en 2008 et un projet de stratégie de la FAO sur les forêts a été élaboré courant 2008. La mise au point de programmes transversaux sur le changement climatique, le suivi et l'évaluation de l'environnement et les bioénergies a commencé cette année, en partenariat avec d'autres organisations du système des Nations Unies. Une stratégie de soutien à l'investissement est en préparation. Elle comprend des consultations avec l'ensemble des parties prenantes et définit de nouveaux domaines de travail. Tous les projets pilotes au titre du Programme spécial pour la sécurité alimentaire seront progressivement arrêtés en 2008 et le soutien qui leur était destiné ira à des programmes nationaux et régionaux plus généraux d'appui à la sécurité alimentaire. La part des ressources centrales allouées à l'intégration des questions d'équité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes a été multipliée par quatre. Le travail en matière de nutrition, auparavant axé sur la communauté, est réorienté sur le renforcement des capacités institutionnelles et l'intégration des politiques nutritionnelles dans les politiques relatives à l'alimentation

et à l'agriculture. Des mesures initiales ont été prises pour mettre au point un nouveau dispositif de collaboration avec l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA).

<b><i>ACTION</i></b>	<b><i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i></b>
Cadre de programmation intégré axé sur les résultats	Cadre approuvé en principe par le Comité de la Conférence pour le suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO, en attente de son adoption par la Conférence à sa session de 2008.
Fonctions essentielles	Approuvées en principe par le Comité de la Conférence pour le suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO; en attente d'être adoptées par la Conférence en 2008. Elles devront être développées et mises en forme définitive pour la session de la Conférence de 2009.
Objectifs stratégiques et objectifs fonctionnels	Approuvés en principe par le Comité de la Conférence pour le suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO. En attente d'être adoptés par la Conférence en 2008. Ils devront être développés et mis en forme définitive pour la session de la Conférence de 2009.
Résultats organisationnels	D'importants progrès ont été accomplis s'agissant de définir les résultats et leurs objectifs et indicateurs. Cette action devra être développée et parachevée pour la session de la Conférence de 2009 dans le cadre du Plan à moyen terme 2010-2013 et du Programme de travail et budget 2010-2011.
Nouveau dispositif de coopération avec l'AIEA	À mettre au point courant 2009 à l'occasion de la préparation et de l'approbation de la version intégrale du Plan à moyen terme 2010-2013 et du Programme de travail et budget 2010-2011.

Concernant la ***collaboration avec des organisations du système des Nations Unies et des partenaires extérieurs***, des projets de stratégies sont en préparation en vue de partenariats avec le système des Nations Unies et d'une collaboration avec les organisations sises à Rome; sont envisagées également des activités impliquant des organisations de la société civile et du secteur privé, la Banque mondiale et des institutions financières internationales, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE).

<b><i>ACTION</i></b>	<b><i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i></b>
Partenariats avec des organisations du système des Nations Unies	Éléments préliminaires de stratégie achevés le 30 juillet 2008. Une note de stratégie est en cours de préparation.
Collaboration avec les organisations ayant leur siège à Rome	Un projet de texte presque final est actuellement diffusé pour approbation. Une note de stratégie est en cours de préparation.

S'agissant de ***soutenir les pays en développement***, une attention et une priorité accrues ont été accordées aux cadres nationaux sur les priorités à moyen terme pour les pays les moins avancés (PMA) en Afrique. Dans les huit pays où sont menées des activités pilotes dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action », des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme ont été préparés, avec la participation active d'intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux et de partenaires du développement, et intégrés dans le processus commun du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Une

évaluation des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme sera menée à terme en 2009. La préparation de cadres sur les priorités nationales et sous-régionales et de programmes de travail correspondants pour les équipes multidisciplinaires sous-régionales est en cours. La révision des directives et procédures relatives à la formulation, à la gestion, à la coordination et au suivi des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme tenant compte du nouvel environnement d'aide et des nouvelles modalités de travail au niveau national est en cours, des séances de formation ont été organisées à l'intention des représentants de la FAO et des fonctionnaires des bureaux décentralisés et la décentralisation de l'administration du Programme de coopération technique (PCT) progresse grâce à la mise au point de procédures, directives et formations.

<b>ACTION</b>	<b>ÉTAT D'AVANCEMENT</b>
Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme pour les pays les moins avancés en Afrique	En cours – Cinq cadres nationaux sur les priorités à moyen terme ont été achevés dans des PMA africains et un travail préparatoire a récemment été mené à bien dans 12 autres PMA (chiffres relevés en septembre 2008).
Préparation de cadres nationaux et sous-régionaux relatifs aux priorités	Soutien de pays supplémentaires en cours. Des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme seront préparés pour 25 pays environ en 2008. Collaboration avec les représentants de la FAO concernés. Une initiative régionale de formulation de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme a commencé en juin 2008 pour la région du Pacifique.
Décentralisation de l'administration du PCT	Sous réserve de l'approbation par la Conférence, en novembre, du système conçu pour les allocations régionales au titre du PCT et pour leur gestion, les allocations régionales seront introduites à partir du PTB 2010-2011. Le nouveau dispositif relatif à l'approbation des projets sera progressivement adopté courant 2009, parallèlement à l'élaboration de procédures et de directives, au renforcement de certains bureaux décentralisés et à la mise en œuvre d'un programme de formation.
Pays pilotes participant à l'initiative « Unis dans l'action »	En cours. Dans les huit pays où ont été menées des activités pilotes au titre de l'initiative « Unis dans l'action », des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme ont été préparés sous la direction du représentant de la FAO (à l'exception de l'Albanie, où la FAO n'est pas une organisation résidente et où ce sont le Bureau sous-régional et le Siège qui ont dirigé les activités) et avec la participation active du Gouvernement, d'intervenants non gouvernementaux et de partenaires du développement, et intégrés dans le processus commun. Ce processus se poursuit dans le contexte de l'exécution du PNUAD en 2008, ainsi qu'avec des activités de formation et la préparation de la programmation conjointe.

Concernant **la gouvernance et le contrôle**, le Bureau de l'inspecteur général (AUD) mènera à bien une évaluation complète de l'approche actuelle de l'Organisation en matière de gestion des risques. Le Comité de vérification de la FAO a été entièrement reconstitué en 2008 et ne comprend plus que des membres externes. Un examen de la fonction de vérification des comptes interne par des spécialistes extérieurs a été achevé en 2007 et sera répété tous les cinq ans. Une Charte révisée pour le Bureau de l'Inspecteur général, clarifiant l'accès direct de l'Inspecteur général au Comité financier, sera publiée après examen par le Comité financier en octobre 2008. Un projet de charte pour le Bureau de l'évaluation, présentant un cadre politique et des mécanismes institutionnels pour un bureau de l'évaluation distinct et indépendant du point

de vue opérationnel à la FAO, a été examiné par le Comité du programme en octobre 2008 et sera révisé s'il y a lieu. Sous réserve qu'il soit approuvé par la Conférence à sa session de 2008, un poste de spécialiste de l'éthique sera créé en 2009 dans le cadre de la restructuration du Siège. Des plans d'évaluation pluriannuels à évolution continue sont préparés depuis 2006, pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux besoins des organes directeurs et de la Direction, tout en couvrant tous les domaines de travail importants et les domaines présentant les plus grands risques. Le Directeur général continuera à organiser des séminaires interactifs sur des questions clés intéressant les Membres.

<b>ACTION</b>	<b>ÉTAT D'AVANCEMENT</b>
Comité de vérification	Mis en œuvre
Examen par des spécialistes extérieurs	Mis en œuvre
Charte pour le Bureau de l'inspecteur général	Projet de charte révisé. Présenté au Comité financier en octobre 2008.
Charte pour le Bureau de l'évaluation	Projet de charte. Présenté au Comité du Programme en octobre 2008.
Création d'un poste de spécialiste de l'éthique	La Direction a approuvé la création du poste de spécialiste de l'éthique, dont les attributions sont en cours d'élaboration par le Bureau juridique (LEG) et le Bureau de l'inspecteur général (AUD).
Évaluation complète de l'approche actuelle de l'Organisation en matière de gestion des risques	Le contrat pour la société de gestion des risques est en phase finale d'approbation. La société de conseil devrait commencer l'examen avant fin 2008.
Plans d'évaluation pluriannuels à évolution continue	Un plan de travail indicatif à évolution continue relatif à l'évaluation des stratégies et du programme pour 2009-2010 a été préparé et présenté au Comité du programme en octobre 2008.

### **Gains d'efficacité**

La Direction a réagi rapidement dès l'adoption des crédits budgétaires pour 2008-2009 votés par la Conférence en novembre 2007, prévoyant qu'il faudrait réaliser des économies et des gains d'efficacité de 22,1 millions d'USD (qui s'ajoutent aux 13,3 millions d'USD de gains d'efficacité déjà prévus dans le PTB) au cours de l'exercice biennal dans l'exécution du programme de travail. Pour susciter des propositions créatives et constituer un capital de départ pour développer de nouvelles idées prometteuses, un fonds d'innovation et un plan d'incitation financière ont été mis en place. Comme l'a fait savoir le Comité financier en mai 2008 (document FC 122/12), des unités de la FAO ont proposé des approches innovantes qui généreront 18,1 millions d'USD d'économies et de gains d'efficacité biennalisés<sup>1</sup> dans les cinq grands domaines présentés brièvement ci-dessous. Les 4 millions d'USD restants par rapport aux 22,1 millions d'USD seront identifiés au cours de l'exercice biennal, notamment à l'aide de l'Examen détaillé.

- *Pour réduire le coût des intrants* (5,9 millions d'USD), il est prévu: de passer un contrat de services de voyage d'un meilleur rapport coût-efficacité; d'économiser sur les indemnités de voyage; de transférer la fonction de vérification des comptes locale; de réduire les coûts liés aux télécommunications en recourant aux nouvelles technologies; de réduire les dépenses liées aux logiciels des serveurs et des postes de travail grâce à un nouvel accord d'octroi de licence; d'accroître la proportion des documents de réunion et des publications diffusés par voie électronique; et de réduire les factures d'électricité en lançant un appel d'offres interinstitutions;
- *La rationalisation des processus de soutien administratif et opérationnel* (1,7 million d'USD) inclut le raccourcissement d'une journée de la durée des sessions du Conseil et la réduction des frais de stockage externes;

<sup>1</sup> Économies cumulées sur deux années à compter de la date d'exécution.

- *Dans le cadre de la déstratification sélective* (3 millions d'USD), 13 postes de directeur (D) ont été identifiés pour être supprimés ou rétrogradés au Siège, grâce au regroupement et à la réorganisation des domaines de travail correspondants;
- *Pour ajuster progressivement la combinaison de ressources humaines* (5,2 millions d'USD) de façon à accroître la proportion de ressources hors personnel employées pour exécuter le Programme de travail, 19 postes du cadre organique et des services généraux pourraient être supprimés ou rétrogradés dans des domaines où des services similaires peuvent être assurés par des ressources humaines hors personnel;
- *Les propositions visant à augmenter la base de financement du Programme de travail* (2,3 millions d'USD) en ayant recours à d'autres ressources extrabudgétaires incluent: le recouvrement par la FAO du coût du traitement des demandes de visas et de laissez-passer émanant des autres organisations ayant leur siège à Rome; le financement partagé des postes pour lesquels des ressources extrabudgétaires contribuent directement au Programme de travail; la révision de la politique de recouvrement des dépenses d'appui, conformément à la recommandation 7.7 de l'EEI, afin d'assurer le recouvrement effectif de tous les coûts admissibles.