

Réunion conjointe des Groupes de travail 1, 2 et 3 – 3 septembre 2008
État d'avancement des actions immédiates
Salle du Roi Faisal

I. Définition et portée des « actions immédiates »

1. Le présent document a été élaboré à la demande des groupes de travail pour faire le point sur l'état d'avancement des « actions immédiates » visant à donner suite aux recommandations de l'EEI.
2. Dans le cadre de l'EEI, les « actions immédiates » couvrent des points auxquels le Directeur général est autorisé à donner suite, avant l'examen complet du projet de Plan d'action immédiate par les Organes directeurs. La direction a accordé toute son attention à l'ensemble des points visés par les actions immédiates afin de pouvoir d'ores et déjà signaler les progrès accomplis et de contribuer à donner un premier élan au suivi de l'EEI.
3. Rappelons qu'outre les actions immédiates s'inscrivant dans le cadre de l'EEI, la direction a aussi pris sans attendre un certain nombre d'initiatives liées aux crédits budgétaires pour 2008-2009 votés lors de la Conférence de novembre 2007 qui prévoyaient l'identification et l'obtention sur la période de deux ans d'économies et de gains d'efficacité au titre de l'exécution du Programme ordinaire se montant à 22,1 millions d'USD. Comme le Comité financier en a été informé en mai 2008 (document FC 122/12), les unités de la FAO ont proposé des démarches novatrices dans cinq grands domaines, qui ont déjà permis d'identifier 18,1 millions d'USD d'économies et de gains d'efficacité sur deux ans, tandis que les 4 millions d'USD de gains d'efficacité durables manquant pour atteindre les 22,1 millions seront identifiés pendant l'exercice, notamment grâce à l'Examen détaillé:
 - *Pour réduire le coût des intrants*, 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 d'audit local; de réduire les coûts liés aux télécommunications en recourant aux nouvelles technologies; de réduire les dépenses liées aux logiciels de l'Organisation 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* inclut le raccourcissement d'une journée de la durée des sessions du Conseil et la réduction des frais de stockage externes.
 - Dans le cadre de la *déstratification sélective*, 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* 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 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.

II. Le point sur les « actions immédiates »

4. La principale section du rapport couvre les progrès réalisés en ce qui concerne les principaux points visés par les actions immédiates. Elle comporte trois sous-sections - soit une pour chaque Groupe de travail – organisées autour des thèmes de regroupement (GT 1 – Regroupement 1, GT 2 – Regroupement 2 et GT 3 – Regroupements 3 et 4) comme indiqué à l'Annexe 1 du Rapport de l'EEI (réf. C 2007/7A.1, pages 360 à 403). On trouvera à la fin du présent rapport un tableau récapitulatif de tous les points faisant l'objet d'actions immédiates avec leur état d'avancement.
5. On compte 117 points faisant l'objet d'actions immédiates. Pour ce qui est des progrès d'ensemble concernant leur réalisation, 27 % sont achevés, 53 % progressent normalement et seront réalisés aux dates prévues, 9 % connaissent des retards et 11 % sont en suspens. Comme le montre l'analyse, des progrès et des succès significatifs ont été enregistrés et la très grande majorité des actions immédiates ont déjà donné lieu à une intervention, 80 % étant en cours ou achevées.
6. Certaines actions ont abouti rapidement, tandis que d'autres demanderont davantage de temps, du fait de la complexité de leur introduction qui exige un calendrier plus long. Nombre d'actions immédiates exigent que la direction suive un processus de communication et de consultation complet et transparent, qui soit fondé sur la confiance et fasse intervenir les Groupes de travail, les organes du personnel et le personnel au sens large. Certaines requièrent aussi des changements de procédures, la reprogrammation de systèmes informatiques, l'établissement de contrats de travail ou le recrutement de consultants experts, tandis que d'autres supposent que le personnel soit formé à de nouveaux processus et qu'il les teste et les pilote.
7. Parmi les grands points faisant l'objet d'actions immédiates conformément aux recommandations de l'EEI qui restent ouverts, on peut citer:
 - **Examen détaillé** - le cahier des charges a fait l'objet d'un large débat, qui a englobé la consultation du GT 3, et un appel d'offres a été lancé pour recruter un cabinet à qui confier l'Examen. Celui-ci progresse maintenant selon le calendrier prévu et un rapport sur un modèle fonctionnel de haut niveau sera présenté avant la fin du mois de septembre, des recommandations détaillées y étant ajoutées avant avril 2009.
 - **Changement de culture** – la direction a établi une Équipe chargée du changement composée de 15 membres désignés par le personnel. La mise sur pied de cette équipe a exigé de nombreuses consultations avec les organes représentant le personnel, pour garantir que le processus de sélection des membres soit objectif et cette Équipe bénéficie de la pleine confiance du personnel. Un nouveau site

intranet, exemple de contribution au changement, a été créé afin d'encourager le personnel à dialoguer et à échanger librement et ouvertement des informations.

- **Objectifs stratégiques et résultats organisationnels** – Un grand nombre de fonctionnaires, y compris des directeurs, ont participé à cet exercice. Des débats à l'intérieur des départements, l'examen du Groupe chargé de la réforme et l'aide apportée par des experts ont permis de définir les produits qui ont été présentés aux Groupes de travail pour examen, observations et approbation.

III. Groupe de travail 1 – Vision et priorités du programme de la FAO

A. *Nouveau cadre stratégique de l'Organisation*

8. La plupart des actions immédiates visaient à faciliter les délibérations du Groupe de travail 1 sur la substance du travail de la FAO et ont conduit en premier lieu à proposer des éléments pour un nouveau Cadre stratégique et un Plan à moyen terme, qui seraient examinés par la Conférence spéciale. Un certain nombre de projets de document de stratégie succincts ont été préparés et étudiés par le Groupe de travail 1 au cours du premier semestre. Ils portaient sur les sujets suivants:

- Mobilisation de ressources
- Partenariats
- Gestion des connaissances
- Plaidoyer et communication
- Renforcement des capacités
- Données et statistiques de base
- Appui à l'investissement
- Situations d'urgence et relèvement
- Cultures
- Élevage
- Assistance en matière de politiques et de stratégie et politiques économique, sociale, alimentaire et nutritionnelle
- Intégration des questions de parité hommes-femmes et autonomisation des femmes
- Gestion de l'environnement, du changement climatique et des ressources naturelles
- Pêches
- Foresterie

9. Dans chacun de ces domaines, le travail se poursuit et des documents de stratégie plus détaillés sont en cours de réalisation en vue de l'établissement du Plan à moyen terme proprement dit en 2009.

B. *Stratégies particulières (communes à plusieurs domaines techniques)*

10. Une *stratégie de mobilisation de ressources* a été révisée/formulée pour définir la méthode permettant d'intégrer les financements du Programme ordinaire comme les fonds extrabudgétaires dans les thèmes prioritaires, les programmes et les modèles de programme; elle inclut les moyens de liaison avec le Cadre national sur les priorités à

moyen terme et les implications pour les mécanismes de mobilisation des ressources à tous les niveaux.

11. En ce qui concerne la **stratégie en matière de partenariats**, la FAO se concentre sur les enseignements tirés des accords de collaboration existants et des facteurs de succès qui ont contribué à des partenariats efficaces. Le service de la planification stratégique a achevé la préparation d'un document de travail sur la participation des OSC et des ONG ainsi qu'un bilan des partenariats existant avec le secteur privé.
12. Une **stratégie de gestion des connaissances de l'Organisation**, comprenant un plan opérationnel, est en cours d'élaboration; elle se fonde sur une évaluation des besoins effectuée tant au sein de l'Organisation qu'avec les Membres et les partenaires extérieurs.
13. La **politique et la stratégie de l'Organisation en matière de communication** sont en cours de révision pour couvrir tous les aspects de la communication: publications techniques, information du public, communication de l'Organisation, activités de sensibilisation et communication interne.
14. Une évaluation des besoins en matière de **renforcement des capacités** dans une dizaine de pays au maximum ayant atteint différents stades de développement et situés dans différentes régions du monde doit être entreprise pour identifier les contraintes et les défis existants, en consultation avec les gouvernements, les universités, la société civile, le secteur privé et les donateurs.

C. Choix stratégiques préliminaires pour le Programme technique

15. L'Évaluation indépendante du travail de la FAO sur les **données et statistiques de base** est maintenant achevée et le rapport final a été distribué (9 juillet 2008). Le rapport d'évaluation sera présenté au Comité du programme en octobre 2008.
16. Le travail sur la stratégie en matière d'**appui aux investissements** a débuté en novembre 2007 et à cette occasion de larges consultations ont été organisées avec toutes les parties prenantes. Des groupes thématiques identifieront de nouveaux domaines de travail, dont les chaînes de valeur, le conseil ascendant en matière de détermination des politiques, les infrastructures, l'efficacité de l'aide et la gestion financière publique.
17. En ce qui concerne les **secours en cas d'urgence**, une évaluation réalisée cette année a examiné les modalités de travail de la FAO et ses processus et procédures et a notamment identifié des goulets d'étranglement et analysé la valeur ajoutée à chaque étape. Le rapport provisoire complet devrait être prêt pour examen en septembre 2008 et sera soumis au Comité du Programme en Mai 2009.
18. La Division de la production végétale et de la protection des plantes a fusionné ses services en un **programme intégré relatif à la production végétale et à la protection des plantes** amélioré déstratifiant ses postes et employant des équipes de travail souples aptes à tirer parti des synergies potentielles et à utiliser efficacement les ressources. La Division peut ainsi réagir en prenant des mesures immédiates

cohérentes et lier davantage l'assistance technique aux options en matière de politiques et de stratégie.

19. La Division de la santé et de la production animales a terminé son travail de mise au point du **programme pour l'élevage** en privilégiant les questions jugées prioritaires par l'EEI. La FAO sera mieux à même d'affronter des facteurs extérieurs comme la flambée de la demande, le changement climatique, la raréfaction des ressources, la mondialisation de l'économie des aliments, l'accélération de la perte de diversité biologique ou la montée des risques biologiques.
20. Conformément à la note de stratégie de la FAO sur l'**assistance en matière de politiques et de stratégie et les politiques économique, sociale, alimentaire et nutritionnelle**, les mesures suivantes ont été prises:
 - L'Organisation a cessé de promouvoir le maraîchage familial et a fourni des liens avec les ONG opérant dans ce secteur;
 - Si la FAO continue d'avoir le premier rôle en matière de composition des aliments au niveau international par l'intermédiaire de l'INFOODS, elle a interrompu son travail dans ce domaine au niveau national;
 - En janvier 2008, il a été décidé d'interrompre le travail dans le secteur de la nutrition au niveau des communautés.
21. La part des ressources centrales affectée au travail multidisciplinaire sur l'**intégration des questions de parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes**, au titre de l'entité de programme 5BS02 du Programme de travail et budget, a quadruplé d'un exercice à l'autre, passant de 2 % en 2006-2007 à 8 % en 2008-2009.
22. Un travail préparatoire a été réalisé pour la mise au point de programmes transversaux sur le **changement climatique, le suivi et l'évaluation de l'environnement et les bioénergies**, y compris en partenariat étroit avec d'autres institutions du système des Nations Unies). Des consultations ont aussi été engagées avec des coordonnateurs nationaux et des donateurs sur les besoins et priorités en matière de renforcement des capacités en vue de la mise au point d'une stratégie de financement du Plan d'action mondial pour les ressources zoogénétiques (conformément au document C 2007/REP, par. 144).
23. Tous les projets pilotes du **Programme spécial pour la sécurité alimentaire** seront progressivement arrêtés en 2008, l'Organisation appuyant désormais des programmes nationaux et régionaux plus larges concernant la sécurité alimentaire, en coopération étroite avec les organisations régionales concernées pour les programmes réalisés à cet échelon.
24. Le processus de planification stratégique des **pêches et de l'aquaculture** se poursuivra tout au long de l'année 2008 et avance selon les prévisions. Deux documents stratégiques sur le développement durable des pêches et de l'aquaculture sont en préparation et seront présentés au Comité des pêches en mars 2009.
25. Un projet de stratégie de la FAO en matière de **foresterie** révisée a été mis au point en 2008 à l'occasion d'une série de consultations avec les Commissions forestières régionales. Il a été mis en ligne et les différents pays ont commencé à faire part de

leurs observations. Il est prévu que le Comité directeur du Comité des forêts examine ces observations et retienne une série finale d'éléments à inclure dans la stratégie qui sera soumise au Comité des forêts en 2009.

D. Partenariats extérieurs spécifiques

26. La FAO continuera à jouer un rôle important au sein du groupe consultatif du ***Groupe des Nations Unies pour le développement***, en contribuant à l'examen des mécanismes interinstitutions responsables de l'élaboration des politiques dans le contexte du processus de réforme de l'ONU.

27. En ce qui concerne la collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome:

- Une note a été examinée lors de la réunion conjointe FAO/FIDA/PAM du 7 février 2008. Un séminaire conjoint informel destiné aux Représentants permanents s'est tenu le 26 mai 2008 afin de leur permettre d'examiner des éléments d'une stratégie commune. Ces éléments ont également été débattus à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier du 28 mai 2008. Une version quasi-finale sera distribuée pour approbation définitive par le FIDA et le PAM.
- Un certain nombre d'activités relevant des SI/TIC sont évaluées pour juger de la faisabilité et de l'efficacité d'une action conjointe concernant les points suivants: l'utilisation mutuelle du site d'autres agences pour une sauvegarde distante des données, la téléphonie par Internet, les appels à la concurrence sur la base d'un système commun pour la fourniture de divers services de consultation et de télécommunication et l'exploitation conjointe d'un standard.

E. Coopération technique au niveau des pays et des régions

28. Une attention et une priorité accrues ont été accordées à la préparation des ***Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme pour les PMA*** africains, en collaboration avec les gouvernements. Dans ce contexte, des actions ont été menées en matière de mise à jour, de préparation des directives, de renforcement des capacités, de suivi et de coordination.

29. Dans les huit pays pilotes participant à l'opération « Unis dans l'action », les Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme ont été préparés sous la direction du Représentant de la FAO et avec la participation active des gouvernements, des acteurs non gouvernementaux et des partenaires du développement et intégrés dans le processus commun du PNUAD.

30. Les cadres prioritaires pour les Représentants de la FAO et les Bureaux sous-régionaux, ainsi que les programmes de travail annexes pour les Équipes multidisciplinaires sous-régionales, ont été préparés et acceptés par les acteurs principaux. Des groupes techniques, comprenant des membres du personnel du Siège et des bureaux décentralisés, ont été constitués pour faciliter l'échange de connaissances, optimiser la mobilité du personnel technique, promouvoir l'apprentissage des pratiques optimales et fournir un appui technique à l'échelle des pays.

31. Pour la décentralisation du Programme de coopération technique, les Groupes de travail 1 et 3 ont approuvé à leur réunion conjointe du 28 juillet 2008 un système d'ouverture de crédits et de gestion de ces crédits à l'échelle régionale qui sera soumis au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO. Dans l'intervalle, les nouveaux dispositifs d'approbation de projets individuels seront progressivement introduits, parallèlement à la mise au point de procédures et de directives, au renforcement de quelques bureaux décentralisés et à l'exécution d'un programme de formation.

IV. Groupe de travail 2 – Réforme de la gouvernance

F. Rôle et contrôle fiduciaires

32. Le Bureau de l'inspecteur général a modifié son approche de la *gestion des risques de l'Organisation* en décidant de constituer un partenariat avec un grand cabinet de consultants spécialisé dans ce domaine pour réaliser une évaluation exhaustive de la méthode actuelle de gestion des risques de l'Organisation. Ce processus permettra à la direction de mieux décider du moment de la mise en place d'une structure complète de gestion des risques d'entreprise et de l'ampleur de celle-ci. Le Bureau de l'inspecteur général a lancé un appel d'offres pour le travail prévu et les offres sont actuellement examinées.
33. Le *Comité de vérification* a été reconstitué et ne comprend plus que des membres extérieurs depuis le 1^{er} janvier 2008. Le mandat révisé du Comité de vérification a été publié le 11 mars 2008 et inclut le passage suivant: « Le Comité rend compte au Directeur général, auquel tous les rapports du Comité sont adressés. Le Directeur général communiquera un exemplaire du Rapport annuel du Comité au Comité financier, accompagné, le cas échéant, de ses commentaires. Le Président ou un autre membre, suivant la décision du Comité, sera invité à la session du Comité financier au cours de laquelle le rapport sera examiné ».
34. Un projet de *Charte révisée pour le Bureau de l'inspecteur général* visant à clarifier l'accès direct de l'Inspecteur général au Comité financier a été soumis au Directeur général qui l'a approuvé dans son principe. Avant d'être publiée, la Charte révisée sera présentée au Comité financier en octobre 2008.
35. Sur la base d'un examen du cadre de la FAO pour l'éthique, l'intégrité et la lutte contre la corruption et des problèmes que pose sa mise en œuvre – identifiés grâce à l'expérience acquise et aux débats tenus avec d'autres institutions du système des Nations Unies – le Directeur général a accepté la création d'un poste de *spécialiste de l'éthique*, qui sera établi dans le cadre de la restructuration du Siège.
36. Un *examen externe par des pairs* de la fonction d'audit interne a été réalisé en 2007 et le sera à nouveau au moins tous les cinq ans, conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
37. Depuis 2006, le Service de l'évaluation établit des Plans d'évaluation pluriannuels à évolution continue respectueux du principe de « l'impulsion par la demande », pour que l'évaluation réponde aux besoins immédiats des organes directeurs et de la

direction, tout en couvrant tous les principaux domaines de travail et en évaluant les secteurs présentant les plus grands risques. Les plans sont revus et approuvés par le Comité du Programme après consultations appropriées, avec la direction notamment.

G. Architecture de la gouvernance

38. Le choix de suivre la recommandation de modifier la ***date de la tenue de la Conférence*** pour qu'elle se tienne en mai/juin de la deuxième année de chaque exercice biennal dépend d'une décision que doit prendre la Conférence.

H. Procédures de gouvernance

39. Le Directeur général continuera d'organiser des ***séminaires interactifs périodiques et informels*** sur les questions qui intéressent le plus les membres. Le calendrier des séminaires est en cours d'élaboration.

V. Groupe de travail 3 – Réforme des systèmes, changement culturel et restructuration organisationnelle

I. Examen global de la direction et de l'administration

40. La première mesure inscrite dans l'Examen détaillé, à savoir la sélection du cabinet de consultants qui réalisera l'examen, a été prise en mai 2008. Le cabinet qui a remporté l'appel d'offres a fait une présentation au Groupe de travail le 16 mai 2008, indiquant que le processus d'examen suivrait le déroulement des opérations dans différents domaines de travail, comme les finances, les ressources humaines, la passation des marchés, etc. Les consultants ont organisé une série d'entretiens avec le personnel et les clients concernés. Ils devraient rendre à la date prévue, c'est-à-dire en septembre 2008, leur premier produit, à savoir un modèle opératoire de haut niveau pour l'obtention efficace et efficiente des résultats escomptés par l'Organisation, au Siège et dans les bureaux décentralisés.

J. Cadre de ressources humaines

41. Il faut rappeler que l'EEI a recommandé que l'Organisation intègre le recrutement, le déroulement de carrière et les critères de promotion dans un cadre unique et plus cohérent. En réponse, l'Organisation a présenté le 29 avril 2008 au Groupe de travail 3 une politique et une stratégie de l'Organisation en matière de gestion des ressources humaines fondées sur les objectifs stratégiques clés en matière de RH et sous-tendant le modèle de gestion des ressources humaines de la FAO mis au point et introduit en 2007. Les actions immédiates décrites ci-dessous sont indispensables pour la mise en place de ce cadre et s'inscrivent dans le contexte plus large de la politique globale de planification des ressources humaines, de l'Examen détaillé et du changement de culture.
42. Les propositions précédentes relatives à l'introduction d'un ***programme d'administrateurs auxiliaires*** ont été revues et un document d'orientation provisoire sera prêt pour un examen interne fin septembre 2008. L'objectif est d'introduire un tel programme à la FAO avant fin 2008, de façon à parvenir à un meilleur équilibre entre les sexes et les régions, car, en général, les individus sont plus enclins à s'expatrier au

début de leur carrière, ce qui permet d'attirer davantage de candidatures de femmes et de personnes venant de pays non ou mal représentés. En outre, le fait d'attirer plus de candidatures d'administrateurs auxiliaires aboutira probablement à l'allongement de leur carrière au sein de l'Organisation.

43. La rotation du personnel technique permettrait à la fois d'assurer des liens effectifs entre le Siège et le terrain et de catalyser le développement des compétences du personnel. Un projet de *politique de rotation du personnel* a été proposé et est actuellement examiné en interne. L'introduction d'un dispositif de mobilité et de rotation du personnel, prévue pour le 31 décembre 2008, comprendra l'identification du personnel et des postes auxquels s'appliquent les critères de mobilité et un programme de mise au courant et de formation des directeurs et de mise en place de nouvelles procédures de contrôle.
44. La mise au point *d'instruments contractuels* devrait répondre à l'évolution rapide du contexte dans lequel la FAO travaille, en lui permettant de déplacer ses effectifs en fonction de la demande de compétences techniques ou des affectations géographiques, tout en assurant des services de la plus haute qualité à ses clients pour un bon rapport coût-efficacité. Les modalités d'embauche consultants/ASP/NPP sont revues pour simplification et harmonisation, tandis que les conditions d'emploi des retraités et les barèmes de paiement sont revus afin d'accroître les délégations dans le cadre du principe de subsidiarité. Dans ce contexte, l'Organisation estime que l'application active des dispositions existantes concernant les engagements sur la base des services effectifs répond à la recommandation de l'EEI de recourir davantage aux contrats « sur mesure ».
45. Dans le contexte de leur délégation de pouvoir pour la sélection des fonctionnaires du cadre organique (voir Section IV (C) ci-dessous), les chefs des départements, des bureaux régionaux et des bureaux indépendants doivent désormais atteindre les objectifs généraux fixés pour l'*équilibre géographique et l'équilibre entre les sexes*. Un mécanisme de compte rendu trimestriel a été établi et inclus dans le système d'établissement de rapports destinés à la direction de haut niveau.
46. Dans son Rapport, l'EEI se félicite du *plan d'action en faveur de la parité hommes-femmes au sein de l'Organisation*, en particulier de l'accent mis sur des approches intégrées en matière de recrutement et de rétention du personnel féminin, grâce à la prise en compte, notamment de l'équilibre travail-vie privée. Un cadre pour la mise en œuvre de ce plan, avec une feuille de route pour améliorer l'équilibre entre les sexes à la FAO, a été transmis aux parties concernées (directeurs des autres départements et organes de représentation du personnel) en juin 2008. Les observations reçues sont actuellement examinées en vue de la soumission aux directeurs de haut niveau en septembre 2008.
47. La direction a approuvé la mise en place d'une nouvelle approche à tous azimuts de la gestion des performances, indispensable à la gestion fondée sur les résultats, tout en reconnaissant que des ajustements et l'apport d'une aide supplémentaire aux superviseurs pourraient être nécessaires au commencement. Afin de déterminer les besoins liés à un tel système, un système-papier pilote est actuellement mis en place dans un département technique et une division non technique du Siège et dans un bureau décentralisé. Les membres de la Réunion de direction de haut niveau et les

directeurs de la Division de gestion des ressources humaines participent aussi à ce projet pilote. Il a été décidé de fonder le système PEMS sur celui développé par le FNUAP. Le PAM prévoit également d'adapter le système du FNUAP à ses besoins.

48. Dans la première étape du projet pilote, les superviseurs et le personnel se sont mis d'accord sur des plans de travail, des objectifs et des indicateurs de performance. Cette étape devait être achevée en mai 2008, mais elle a subi un peu de retard et s'est terminée début août 2008. Les examens de milieu et de fin d'année auront lieu respectivement en octobre 2008 et en janvier 2009.
49. Les résultats du projet pilote faciliteront l'intégration du PEMS dans le système de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, des représentants d'Oracle ont organisé en mai 2008 un atelier qui a démontré qu'Oracle pouvait fournir les principaux éléments prévus pour le PEMS. Une première version d'un document officiel d'initiation au projet PEMS a été élaborée et sera soumise à la direction pour examen en octobre 2008.
50. Le Rapport de l'EEI recommandait que l'Organisation réoriente et renforce la formation du personnel et, en particulier, utilise les ressources disponibles à cet effet pour former le personnel à l'identification et au suivi des produits et des résultats et pour mettre au point des indicateurs dans ces domaines. En conséquence, les fonds disponibles pour la formation ont été redistribués en fonction des priorités de l'Organisation. Quarante pour cent des fonds alloués aux divisions pour la formation ont été versés à un fonds central qui sera explicitement consacré aux grandes priorités de l'Organisation, y compris celles identifiées dans le Rapport de l'EEI. Cette mesure et l'augmentation des fonds budgétisés pour la formation professionnelle entraîneront une progression réelle des fonds consacrés aux principaux besoins de formation de l'Organisation. Pour 2010 et au-delà, il est envisagé de faire passer le pourcentage du montant total des dépenses de personnel alloué à la formation de 1,35 % actuellement, à 1,5 %.
51. Tout en maintenant à leur niveau actuel la formation linguistique et la formation à l'informatique, les plans pour 2008 prévoient de mettre l'accent sur la formation à la gestion et à la direction, la gestion fondée sur les résultats et le développement des compétences du personnel du cadre organique. Il s'agira, notamment, d'apporter un soutien formation aux directeurs assumant des responsabilités croissantes dans le domaine de la gestion des ressources et une aide au personnel des bureaux décentralisés ayant besoin de compétences en matière de gestion de projet.
52. Le programme du Centre commun FAO/FIDA/PAM de perfectionnement des cadres sera élargi en 2008 de façon à couvrir l'ensemble du personnel exerçant des fonctions de direction, y compris aux classes inférieures à celles de directeur. Cependant, la direction a décidé de repousser la réforme du Centre au mois de septembre, car les hauts responsables des bureaux décentralisés qui y participent devaient soutenir de façon décisive la réaction de la FAO à la flambée des prix des denrées alimentaires, à la suite d'une escalade des activités au cours des dernières semaines. La Sous-Division de la formation professionnelle compte, néanmoins, que les objectifs seront atteints avant la fin de l'année.

K. Appui aux changements de structure

53. Les chefs de département ont été encouragés, à l'occasion des attributions de crédits pour 2008, à retenir et à réaffecter certaines ***ressources au niveau des départements pour le travail transversal ou multidisciplinaire***. Le report de fonds d'un exercice biennal au suivant exigera de modifier le Règlement financier.
54. Conformément à la recommandation de l'EEI, le pouvoir de ***sélection du personnel du cadre organique et des fonctionnaires recrutés sur le plan national*** a été délégué aux chefs de département et de bureaux régionaux ou indépendants, à compter du 1^{er} avril 2008.

L. Efficacité administrative (à titre provisoire)

55. L'Organisation accepte la recommandation de l'EEI de maintenir le processus régulier d'***examen*** périodique des ***dépenses d'appui effectives*** et d'ajustement des commissions. Le prochain Rapport annuel sur le coût et le recouvrement des dépenses d'appui sera soumis à la session d'octobre 2008 du Comité financier.
56. L'Organisation n'est pas d'accord avec la recommandation de l'EEI selon laquelle les directeurs de division devraient avoir le pouvoir d'approuver les voyages. La direction considère que les plans de voyage devraient continuer à être approuvés au niveau du Sous-Directeur général afin d'assurer la coordination des voyages à l'échelon départemental. Pour la même raison, les voyages non prévus resteront du ressort des SDG.
57. L'Organisation approuve la recommandation prévoyant la simplification de la preuve d'achat pour les billets achetés personnellement. Le dialogue avec le Bureau de l'Inspecteur général sur les moyens de réduire les risques pour l'Organisation se poursuit.
58. L'Organisation accepte la recommandation de l'EEI de continuer à chercher des occasions d'activités conjointes ou coordonnées avec le PAM et le FIDA grâce au Comité de coordination interinstitutions récemment créé. Un rapport de situation sur la coordination dans les domaines de l'administration et du traitement des données a été soumis à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier de mai 2008.

M. Finances

59. L'Organisation a reconnu l'importance de l'adoption des ***Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)*** comme condition préalable de l'harmonisation et de la réforme des pratiques du système des Nations Unies approuvées par le Conseil des chefs de secrétariat (CEB). Bien que les progrès suivent le calendrier global prévu, le Comité du projet IPSAS a reconnu que le respect du calendrier dépendrait de la disponibilité des ressources humaines nécessaires en 2008-2009, dans un contexte où les initiatives de l'Organisation se font concurrence (Examen détaillé, restructuration, autres recommandation de l'EEI, etc.). C'est pourquoi la faisabilité du calendrier original de réalisation, fixé à 2010, est actuellement examinée par le Comité du projet.

60. L'Organisation a accepté d'étudier la possibilité de reporter une proportion relativement faible des fonds de roulement d'un exercice à l'autre, en plus du PCT et du Fonds d'équipement et du Compte de dépenses de sécurité, tant pour assurer une bonne gestion financière que pour aligner recettes et dépenses. Dans le Rapport annuel sur le coût et le recouvrement des dépenses d'appui qui sera examiné par le Comité financier à sa cent vingt-troisième session, en octobre 2008, le Comité sera invité à apporter son soutien de principe à un mécanisme de report des fonds d'un exercice biennal au suivant et à demander à la direction de présenter une proposition à cet effet qui serait examinée par le Comité financier à sa session de mai 2009.
61. Un rapport d'avancement sur les *obligations* de l'Organisation *relatives à l'assurance maladie après cessation de service* fondé sur la dernière évaluation actuarielle qui remonte au 31/12/2007 a été présenté au Comité financier à sa session de mai 2008. Le Comité a pris note de la recommandation du Conseil de traiter le problème sur le long terme en poursuivant des stratégies garantissant le financement intégral des obligations substantielles. Le Comité a accepté d'examiner à sa session de mai 2009 la dernière évaluation actuarielle de 2008, d'adresser ses recommandations au Conseil pour le financement de l'assurance maladie après cessation de service en 2010-2011 et d'étudier des propositions concernant l'obligation non financée du Fonds des indemnités de départ.

N. Technologies de l'information

62. L'Organisation reconnaît la nécessité de mettre au point un *système automatisé pour les rapports de gestion* structuré qui réponde aux besoins tant des différents niveaux de gestion que des utilisateurs en ligne. La phase I du projet de développement du système Oracle d'information de gestion des RH, qui incluait le remplacement de l'unité centrale PERSYS, est achevée. La consolidation des données historiques de PERSYS dans le système Oracle constituait la phase II et s'est achevée en mai 2008.
63. L'Organisation dispose ainsi d'une solution provisoire pour la fourniture des rapports sur les RH en attendant que le système d'information de gestion des ressources humaines soit élaboré et mis en place. Un processus a été lancé pour identifier un instrument amélioré qui offre des styles de compte rendu plus élaborés, une interface plus commode et des moyens pour les bureaux décentralisés d'améliorer leurs rapports. Les besoins des utilisateurs ont été définis et arrêtés grâce à des consultations étendues à l'ensemble de l'organisation et un processus d'achat en régime de concurrence et des procédures d'autorisation de la part des responsables des TI sont en cours.

O. Culture organisationnelle (mesures directes)

64. Un consultant externe a été recruté pour aider l'Organisation à définir la procédure à utiliser pour le *Groupe de travail sur le changement culturel*. Il a présenté son rapport au Groupe de travail 3 de l'EEI, qui l'a approuvé. Ensuite, un appel à candidatures a été lancé et le processus de sélection a été mené à bien. En outre, un facilitateur externe de la Banque mondiale a été recruté et a pris ses fonctions en août 2008. L'équipe chargée du changement se réunira début septembre 2008.

P. Structure du Siège

65. Comme les normes de classification des emplois du système commun des Nations Unies autorisent les nominations à un niveau inférieur à celui du poste, la recommandation tendant à ce que des postes soient pourvus à ***P-5/D-1 et D-1/D-2*** est jugée acceptable. Il sera toutefois nécessaire d'établir:
- des critères de classement en fonction de l'ampleur, de la complexité et de la priorité du programme; et
 - une progression de carrière pour les cas de classement à deux niveaux (soit sous la forme d'un concours, soit sur la base d'une évolution du poste liée aux résultats).
66. Une analyse des pratiques des autres organisations du système commun des Nations Unies en ce qui concerne le double classement est en cours. Il faudra également établir des liens avec le système de gestion des résultats proposé.
67. En ce qui concerne les ***plafonds pour le nombre de postes de D1/D2*** dans chaque département, les modèles et critères nécessaires à la mise en œuvre de cette recommandation devront tenir compte de toute restructuration organisationnelle décidée par les organes directeurs.