



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## CONFÉRENCE

**Trente-cinquième session (session extraordinaire)**

**Rome, 18 – 22 novembre 2008**

**DISPOSITIONS VISANT À DONNER SUITE EN 2009 AU PLAN  
D'ACTION IMMÉDIATE POUR LE RENOUVEAU DE LA FAO.  
ACTIONS DE LA DIRECTION DÉCOULANT DU RAPPORT DE LA  
PHASE 1 DE L'EXAMEN DÉTAILLÉ**

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)

## **Dispositions visant à donner suite en 2009 au Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO**

La direction mettra en œuvre diverses activités de suivi avant la fin 2008 pour préparer le lancement du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO début 2009.

Le cadre dans lequel la direction organisera les activités donnant suite à l'EEI consiste en un processus en quatre étapes: planification, action, suivi et examen. La direction espère pouvoir faire participer les membres à chaque étape importante de ce processus.

S'agissant de la planification, la direction consolidera fin 2008 le Plan d'action immédiate en y ajoutant les activités découlant de la phase 1 de l'Examen détaillé et toutes les « actions immédiates » relevant de l'autorité du Directeur général reportées en 2008 à une date ultérieure, pour établir un plan de travail de trois ans. Ce plan comprendra des propositions de regroupement d'activités et des critères de définition de priorités et d'ordre de traitement.

Après le débat avec les membres qui aura lieu début 2009 et compte tenu des financements disponibles moyennant les contributions volontaires au fonds fiduciaire pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate, un plan d'action assorti de priorités sera élaboré en vue de son exécution en 2009. Le plan de 2009 devra faire l'objet d'un nouvel examen et d'une révision au vu des conclusions de la phase 2 de l'Examen détaillé en avril 2009.

### **Actions de la direction découlant de l'Examen détaillé – rapport de la phase 1**

Dans la recommandation 3.44 du Plan d'action immédiate, il est demandé à la direction d'entreprendre un Examen détaillé portant sur l'ensemble des aspects des services administratifs, la location de services externes, les achats, la gestion et les systèmes budgétaires et financiers, les ressources humaines et les technologies de l'information et les systèmes de communication.

Cet Examen détaillé se déroule en deux phases:

- La phase 1 a pour but de créer un modèle de gestion de haut niveau, qui a été achevé comme prévu fin septembre 2008;
- La phase 2 a pour but de formuler des recommandations détaillées concernant les structures, les processus, les flux de travail et les délégations, ainsi qu'un plan de mise en œuvre assorti de délais, avant la fin du mois d'avril 2009.

Le rapport de la phase 1, rédigé par Ernst & Young, la société de conseil qui a effectué l'examen, comprend trois éléments: un résumé analytique, un rapport principal et une annexe. Le rapport de la phase 1 est préliminaire et les recommandations figurant dans ces documents seront reprises et complétées pendant la phase 2 par des propositions détaillées sur les structures, les processus, les flux de travail et les délégations.

## **Observations générales**<sup>1</sup>

La direction accueille favorablement le rapport de la phase 1 et reconnaît qu'il a été rédigé dans des délais très serrés, ce qui a empêché les consultants de s'entretenir à loisir avec les parties prenantes. La direction encourage les consultants à faire participer plus largement les acteurs concernés, notamment le personnel des bureaux décentralisés, à la seconde phase de l'étude. La communication sur le projet pourrait être améliorée par des mises à jour périodiques et des bulletins d'information affichés sur l'intranet de la FAO. Les consultants pourraient aussi organiser une réunion générale pour informer le personnel de l'état d'avancement de l'examen et répondre aux questions qui le préoccupent. Il serait par ailleurs judicieux d'améliorer les interactions avec l'équipe chargée du changement de culture.

Le but de la phase 2 étant d'examiner les processus administratifs d'une manière plus détaillée, la direction aidera les consultants à analyser ces processus dans l'ensemble de l'Organisation. Cela supposera des interactions dynamiques avec les bureaux décentralisés, le Centre de services communs (CSC) et tous les départements du siège. Les services administratifs fournis par le CSC feront l'objet d'un examen particulièrement attentif, car ce centre a pour vocation d'en fournir un grand nombre. Des services administratifs sont aussi fournis par le biais des bureaux décentralisés et des tâches administratives confiées aux fonctionnaires techniques. Des orientations sur le juste équilibre entre la fourniture déléguée/décentralisée de services administratifs et la fourniture centralisée de ces mêmes services permettront de définir un modèle de services administratifs efficace.

La direction a aussi noté que le rapport de la phase 1 recommandait l'élaboration d'un système amélioré d'information de gestion. Ceci vaut pour la quasi-totalité des domaines relevant des fonctions administratives et correspond aux recommandations de l'EEI. La direction appuie cette recommandation et travaillera avec les consultants pendant la phase 2 pour préciser cette recommandation.

En ce qui concerne la collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome, si la bonne volonté est manifeste, force est de constater qu'il existe aussi des obstacles dus, par exemple, aux pratiques établies et aux systèmes en place. La seconde phase de l'Examen détaillé devrait étudier de plus près les divers modèles de collaboration possibles pour des activités conjointes avec le PAM et le FIDA de façon à donner des orientations en la matière.

Le résumé analytique indique que le coût moyen des services administratifs de la FAO est conforme à la tendance générale observée dans d'autres programmes et organisations des Nations Unies. La direction fait remarquer que des économies administratives ont été réalisées dans le passé en transférant des tâches administratives au personnel technique du Siège et des bureaux décentralisés. Le rapport sous-évalue donc les efforts déployés en matière administrative, d'où l'absence de prise en compte de certaines économies possibles (comme la réduction du temps que les fonctionnaires techniques consacrent aux processus administratifs). La direction prévoit de donner aux Membres des précisions concernant les coûts administratifs et leur part dans le budget

---

<sup>1</sup> Le présent document ne comprend pas la réponse de la direction aux observations des consultants sur le modèle organisationnel global (pages 69-71 du rapport principal de la phase 1), car elle a déjà été présentée au Groupe de travail III le 13 octobre 2008.

global de l'Organisation et de les informer périodiquement à partir de 2010 de tout changement concernant la part des coûts administratifs dans le budget global.

### **Principales recommandations**

La suite du présent rapport est consacrée aux observations de la direction concernant les principales recommandations préliminaires de l'Examen détaillé se dégageant du rapport de la phase 1, qui ont été regroupées en dix domaines fonctionnels. Chaque recommandation principale extraite du résumé analytique de l'Examen détaillé est accompagnée d'un texte d'appui tiré du rapport principal et de références au rapport de l'EEI. Face à chaque recommandation figure une observation de la direction, ainsi que les mesures prévues en conséquence pour 2009.

Ces observations formeront la base du plan d'action de 2009 consécutif à l'Examen détaillé, qui devra être mis à jour lorsque les recommandations résultant de la phase 2 de l'Examen détaillé seront disponibles en avril 2009.

Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEl)	Observation de la direction	Actions de la direction en 2009
<b>Hiérarchisation</b>		
<p><i>1. Sélection et hiérarchisation des initiatives en cours.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le rapport principal de l'Examen détaillé (page 4) rappelle qu'il est urgent de hiérarchiser les nombreuses initiatives en cours pour réformer l'Organisation afin de recentrer les énergies de la direction et des parties prenantes sur la réalisation des objectifs les plus pertinents et l'obtention des avantages les plus accessibles, et d'éviter la fragmentation des efforts. Il est recommandé de mettre en place une fonction de direction de programme et de nommer un directeur habilité capable d'harmoniser, de hiérarchiser et de piloter les initiatives actuelles et d'assurer un degré d'alignement adéquat.</li> </ul>	<p>La direction convient qu'il est nécessaire de hiérarchiser les initiatives et appuie l'approche recommandée pour la direction de programme.</p>	<p>Fin 2008 et début 2009, la direction procédera au classement et au séquençement plus poussés des initiatives du Plan d'action immédiate (PAI), qu'il intégrera avec les recommandations de la phase 1 de l'Examen détaillé et les « actions immédiates » prévues au titre du suivi de l'EEl non encore réalisées. Elles seront examinées parallèlement aux financements et aux moyens dont dispose l'Organisation pour produire un plan d'action ambitieux, mais réalisable visant à réformer la FAO. La direction adoptera une approche de direction de programme pour leur mise en oeuvre. En avril 2009, elles seront de nouveau examinées et mises à jour lorsque le rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé sera disponible.</p>
<b>Priorité au client</b>		
<p><i>2 Aligner les objectifs des fonctions d'appui sur les objectifs stratégiques de l'Organisation en définissant des objectifs d'efficacité clés et des contrats de services (modèle d'engagement).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Paragraphe 1342 (g) du rapport de l'EEl: ...des procédures administratives et des services de soutien axés sur le client.</li> </ul>	<p>La direction approuve les recommandations de l'Examen détaillé qui sont conformes aux initiatives en cours visant à améliorer les mécanismes de retour d'information des clients au Siège et à mieux aligner les services administratifs sur les besoins des clients.</p>	<p>La direction sera guidée par les conclusions du rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé publié en avril 2009. À partir de 2009, elle procédera à une évaluation des besoins et introduira des contrats de services formels, des enquêtes périodiques sur le degré de satisfaction des clients et des mécanismes internes de retour d'information des clients, conformément aux principes de gestion axés sur les résultats.</p>

Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEI)	Observation de la direction	Actions de la direction en 2009
<b>Politiques et procédures</b>		
<p>3. <i>Rationaliser l'ensemble des politiques et procédures de la FAO (Manuel).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le paragraphe 1342 (c) du rapport de l'EEI recommande une rationalisation et une simplification maximales des règles et des procédures.</li> </ul>	<p>Les recommandations 3 et 4 sont liées et assureront le respect des politiques et des procédures rationalisées. L'examen du Manuel de l'Organisation est une activité suivie et la direction convient qu'il serait utile d'accélérer le processus. La direction accueille favorablement l'idée d'une unité de contrôle qui serait chargée de cette rationalisation et aiderait le personnel à comprendre les règles et à s'y conformer.</p>	<p>La direction inscrira la création d'une unité de contrôle de l'application des règles et procédures dans la planification du PTB 2010-11. L'objectif principal de cette unité 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.</p>
<p>4. <i>Une unité chargée de la réglementation devrait être créée.</i></p>		
<b>Processus de décision</b>		
<p>5. <i>Redéfinir le rôle de la Direction générale (ODG) concernant les activités administratives.</i></p>	<p>La direction convient que le rôle de la Direction générale devrait être plus stratégique et que son engagement dans les fonctions de soutien et d'administration devrait être limité.</p>	<p>Le rôle de la Direction générale sera intégré dans les changements organisationnels conduisant au PTB 2010-11.</p>
<p>7. <i>Examiner les rôles des comités internes et réduire leur nombre.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le rapport principal de l'Examen détaillé recommande que les directeurs de fonctions et de départements disposent d'une délégation d'autorité maximale et soient responsables des décisions prises dans leurs champs de compétences fonctionnelles. Il propose que les restrictions apportées à ce principe général soient exceptionnelles et indiquées clairement dans la description de poste. Il constate que de nombreuses décisions ne sont pas prises à l'heure actuelle par le directeur de fonctions mais par des comités internes, ce qui entraîne un allongement des procédures, une augmentation des coûts, un manque de transparence de la direction fonctionnelle et, conséquence de ce qui précède, une exposition au risque très importante.</li> </ul>	<p>La direction approuve les principes de subsidiarité, d'autonomisation et d'obligation de rendre des comptes et elle a mis en place un grand nombre de délégations au cours des mois précédents, mais elle n'a pas pleinement appliqué le principe de subsidiarité et de délégation d'autorité aux directeurs de fonctions et de départements. La délégation d'autorité pleine et entière aux directeurs fonctionnels éloignerait l'Organisation du principe de la responsabilité partagée au profit d'une responsabilité plus individuelle. Si la rapidité de la prise de décision peut être améliorée en réduisant le nombre de comités internes, rappelons, toutefois, que la nature de leurs tâches est plus importante que leur nombre. La direction serait favorable à l'examen d'autres</p>	<p>La direction examinera en 2009 le rôle des comités internes, ainsi que les options pour les remplacer en déléguant davantage d'autorité aux directeurs. Des changements seront apportés, selon qu'il conviendra, aux attributions des directeurs concernés.</p>

Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEI)	Observation de la direction	Actions de la direction en 2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le paragraphe 1342 (d) du rapport de l'EEI recommande une délégation de l'autorité, fondée sur le principe de subsidiarité.</li> </ul>	<p>mécanismes garantissant l'existence de contrôles institutionnels, sans préjudice pour l'efficacité, la consultation et la transparence.</p>	
<b>Risques et contrôles</b>		
<p>10. <i>Mise en œuvre du système GRE (gestion des risques de l'entreprise).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le paragraphe 1342 (e) du rapport de l'EEI recommande une moindre utilisation des contrôles <i>ex ante</i> au profit des contrôles <i>ex post</i>.</li> </ul>	<p>La direction reconnaît qu'une approche de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation est nécessaire pour instaurer un niveau approprié de contrôle, compte dûment tenu des risques et des coûts.</p>	<p>Commander une étude sur la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation en 2009.</p>
<b>Ressources humaines</b>		
<p>6. <i>Définir un nouveau rôle pour la fonction Ressources humaines.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le rapport principal de l'Examen détaillé recommande que les ressources humaines soient un élément moteur dans l'introduction d'une gestion de la performance fondée sur les résultats et soient dotées du niveau d'expertise adéquat et des outils correspondants. De cette façon, le rôle stratégique des ressources humaines sera le résultat d'une évolution à long terme reflétant un niveau de maturité accru de l'Organisation, une fois le processus de réforme achevé avec succès dans les trois prochaines années.</li> <li>Le paragraphe 1342 (b) du rapport de l'EEI propose la modernisation de la Division de la gestion des ressources humaines, qui atténuera son rôle de modérateur et en fera davantage un partenaire stratégique chargé de mettre au point des stratégies en matière de ressources humaines, de fournir des conseils et d'appuyer les hauts responsables.</li> </ul>	<p>La direction est d'accord avec l'analyse de l'Examen détaillé, selon laquelle le rôle stratégique des ressources humaines est fondamental et sera le résultat d'un processus évolutif. La transformation de la gestion des ressources humaines, qui ne sera plus limitée aux aspects administratifs, mais deviendra plus consultative et stratégique, dépendra en partie de la capacité du personnel de la Division de la gestion des ressources humaines à acquérir les aptitudes et les compétences pertinentes. Les procédures de gestion des ressources humaines qui sont capitales pour la transformation sont, notamment, la gestion des performances, le développement des compétences, la dotation en effectifs et la stratégie et la communication en matière de ressources humaines. La quantification précise des ressources humaines nécessaires pour développer ces procédures ne pourra être</p>	<p>La direction examinera les capacités des responsables des ressources humaines et les besoins de l'Organisation à cet égard en 2009, dans le cadre de la planification du PTB 2010-11. La direction continuera d'élaborer les fondements et les outils nécessaires pour que la fonction de gestion des ressources humaines dispose d'une assise stratégique appropriée dans 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 englobent, par ordre de priorité, le système de gestion des performances, le cadre des compétences, le système intégré d'information sur la gestion des ressources humaines, et les activités de</p>

<b>Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEI)</b>	<b>Observation de la direction</b>	<b>Actions de la direction en 2009</b>
<p data-bbox="141 304 633 331"><i>16. Compléter le cadre des compétences.</i></p> <ul data-bbox="141 368 875 671" style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport principal de l'Examen détaillé souligne que l'achèvement du cadre intégré des compétences est une initiative de la plus haute importance pour le nouveau modèle opérationnel des ressources humaines et propose que les compétences deviennent l'élément central de la gestion de toutes les procédures liées aux ressources humaines – planification, gestion des profils, recrutement, dotation en effectifs, évaluation des performances (conformément à la gestion fondée sur les résultats), gestion et mise au point des plans de carrière.</li> </ul>	<p data-bbox="909 304 1480 395">effectuée que pendant la phase 2 de l'Examen détaillé, pendant laquelle chaque procédure fera l'objet d'une analyse plus approfondie.</p>	<p data-bbox="1509 304 2029 456">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.</p>
<p data-bbox="141 676 846 799"><i>17 Examiner le cadre des responsabilités et affecter sans ambiguïté les responsabilités pour chaque processus ayant trait aux ressources humaines à AFH et d'autres entités (autres départements, bureaux décentralisés, CSC).</i></p>		
<b>Localisation des services administratifs</b>		
<p data-bbox="141 852 857 943"><i>8. Transférer les activités transactionnelles et à faible valeur ajoutée au CSC et prévoir une évaluation de la gouvernance actuelle.</i></p>	<p data-bbox="909 868 1458 1139">La direction est déjà engagée dans le transfert au CSC de certaines activités liées aux achats et examinera le transfert d'autres services administratifs transactionnels, conformément aux recommandations de la phase 2 de l'Examen détaillé. La direction prévoit que la phase 2 donnera lieu à un examen de la structure actuelle du CSC et à des avis sur sa viabilité à long terme.</p>	<p data-bbox="1509 868 2029 1054">La direction procédera à un examen des mécanismes de gouvernance du CSC en 2009 et poursuivra avec le transfert des activités liées aux achats. Elle suspendra d'autres transferts jusqu'à ce que le rapport de la phase 2 soit disponible.</p>

<b>Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEI)</b>	<b>Observation de la direction</b>	<b>Actions de la direction en 2009</b>
<p><i>18 Identifier et mettre en œuvre des synergies avec d'autres institutions des Nations Unies pour acquérir conjointement des biens et des services communs (achats pour le Siège) et fusionner les services de gestion des locaux.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le rapport principal de l'Examen détaillé donne d'autres exemples pour lesquels la localisation des services pourrait être réexaminée. Il propose que la FAO conduise une étude de viabilité sur l'externalisation dans les domaines de l'impression, de l'enregistrement et de l'archivage, de la distribution du courrier, de la programmation des réunions, des services linguistiques et de la sécurité selon divers scénarios: externalisation, amélioration des processus internes, partenariat avec une autre organisation des Nations Unies, ou par l'intermédiaire d'une filiale des Nations Unies.</li> <li>Le paragraphe 1370 du rapport de l'EEI indique qu'il conviendrait de revoir la dotation en personnels de sécurité à la lumière des données comparatives existantes, qui font état d'un nombre élevé d'agents, en vue d'externaliser une partie de cette fonction et de mettre en place des services communs avec les autres organisations ayant leur siège à Rome.</li> </ul>	<p>Les services de ce groupe ne devraient pas tous être traités de la même façon et le rapport ne les distingue pas suffisamment. Sa proposition de conduire une étude de viabilité sur l'externalisation des tâches d'impression ne tient pas compte du fait que les activités d'impression de la FAO sont déjà externalisées et font l'objet d'adjudications respectant les règles de la concurrence. Il serait souhaitable que le rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé établisse une distinction entre ces services et soumette des propositions spécifiques. La direction est prête à examiner d'autres formes de prestations de services pour les services administratifs, à condition qu'elles améliorent la qualité et n'augmentent pas les coûts.</p>	<p>La direction sera guidée par les conclusions du rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé publié en 2009 et conduira, à partir de 2009, des études de viabilité sur d'autres sources de fourniture (délocalisation, CSC, externalisation, partenariats, etc.) des services administratifs considérés par l'Examen détaillé comme pouvant être soumis à une analyse plus approfondie.</p>
<p><i>23. Définir un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources.</i></p>		
<p><i>24. Définir une approche relative au style de communication et aux documents qui réduira le besoin d'impression et de stockage.</i></p>		

Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEI)	Observation de la direction	Actions de la direction en 2009
<b>Budgétisation, gestion axée sur les résultats et finances</b>		
<p><i>9. La mise en œuvre des normes comptables internationales du service public (IPSAS) est une initiative de première importance pour la Division des finances et la FAO dans son ensemble.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À la page 41 du rapport principal de l'Examen détaillé, il est noté qu'il sera nécessaire de mettre à niveau « les capacités du personnel local, afin que les exigences accrues des nouvelles procédures de fonctionnement (délégations à partir du Siège, activités liées aux principes IPSAS) puissent être absorbées et traitées avec efficacité. Le soutien et la formation des gestionnaires de comptes Imprest sur le terrain devraient être améliorés et élargis. »</li> <li>• Le paragraphe 1363 (recommandation 8.14) recommande à la direction de la FAO de profiter du passage aux normes IPSAS pour dégager des gains d'efficacité significatifs et parvenir à une plus grande efficacité dans le domaine de la comptabilité et de la gestion financières et des systèmes d'aide à la décision. Dans le cadre de la mise en œuvre de ces normes, l'Organisation devrait envisager d'introduire des systèmes comptables et budgétaires en euros et en USD et, probablement, de comptabiliser les fonds extrabudgétaires en euros, en USD et peut-être dans d'autres devises.</li> </ul>	<p>La mise en œuvre des principes IPSAS est un objectif majeur de la direction, dont les avantages se feront sentir lorsque les procédures de fonctionnement et de production de rapport s'appuieront sur une base comptable réelle et que des informations financières de qualité seront immédiatement disponibles et incorporées dans la gestion des ressources et la culture décisionnelle de l'Organisation.</p> <p>La mise en œuvre des normes IPSAS apportera des améliorations qualitatives importantes dans de nombreux domaines, mais des ressources financières supplémentaires seront nécessaires pour mettre en place de nouvelles procédures (comptes débiteurs, immobilisations, inventaire) et être en conformité avec des exigences plus contraignantes en matière redditionnelle. Le nouveau système de comptabilité de terrain (remplacement du système FAS) permettra de mieux traiter et d'enregistrer les transactions et de donner une autonomie de décision aux directeurs des bureaux décentralisés.</p>	<p>La direction note qu'une structure de projet est en place et dotée de ressources pour la période 2008-09, et confirme que les activités de projet IPSAS se poursuivront conformément aux plans approuvés. Comme l'a fait remarquer le Comité financier, la mise en œuvre des principes IPSAS est une entreprise importante qui doit être menée à bien dans un délai de quatre ans.</p>

<b>Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEl)</b>	<b>Observation de la direction</b>	<b>Actions de la direction en 2009</b>
<p>11. <i>Concevoir le nouveau modèle de planification et de budgétisation qui gèrera le Programme ordinaire et les fonds extrabudgétaires. Rédiger les directives de la FAO pour le nouveau modèle de planification et de budgétisation.</i></p> <p><i>Définir la nouvelle structure du PTB en simplifiant le document et en éliminant le suivi de la planification.</i></p> <p><i>Présenter le nouveau cadre logique normatif simplifié pour les budgets des « projets » (Programme ordinaire et extrabudgétaires). Définir les besoins pour le nouveau système d'établissement de rapports.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le rapport principal de l'Examen détaillé estime qu'une intégration du Programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires dans la procédure de budgétisation et de planification conduira à l'adoption d'une stratégie et d'une planification davantage axées sur les résultats, à une allocation plus efficace des ressources, à la rationalisation des procédures de planification, de budgétisation et de production de rapports et à une réorganisation des bureaux du Siège. Il suggère également que les processus de budgétisation et d'établissement de rapports opérationnels annuels devraient être intégrés dans la Division des finances.</li> <li>Paragraphe 1190 du rapport de l'EEl (intégration du Programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires dans le processus de budgétisation et de planification) et recommandation 7.4 de l'EEl (paragraphe 1208) – établissement d'un Bureau de la stratégie, du programme et du budget.</li> </ul>	<p>La direction considère que le regroupement du Programme ordinaire et de la planification des ressources extrabudgétaires est une possibilité intéressante d'améliorer la structure organisationnelle mais elle estime qu'il s'agit d'un projet difficile à gérer pendant une période de réformes importantes. Il faudrait une définition claire du rôle du nouveau Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources.</p> <p>L'intégration des activités de gestion budgétaire dans la fonction des finances améliorera la gestion financière globale des ressources de l'Organisation et donnera davantage de cohérence entre la comptabilité de gestion et la production de rapports financiers officiels. La direction estime que la mise en œuvre des normes IPSAS favorisera cette intégration, d'autant qu'il sera nécessaire d'identifier et de clarifier les exigences concernant la comptabilité et la production de rapports financiers ainsi que les exigences de la production de rapports budgétaires afin que ces deux aspects soient pris en compte, ce qui appuiera l'introduction du système de gestion axée sur les résultats.</p>	<p>La direction se concentrera sur le perfectionnement des éléments préliminaires du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du PTB 2010-2011 et sur la rationalisation de la procédure de planification, y compris l'intégration des contributions volontaires. Ces éléments fourniront le cadre général de la gestion axée sur les résultats de la FAO. La définition du nouveau système de production de rapports devrait avoir lieu dans la deuxième partie de 2009.</p> <p>Au cours de 2009, l'Organisation effectuera une analyse détaillée des processus et des procédures budgétaires annuels actuellement en vigueur (ainsi que les conséquences qui en résultent sur les systèmes), afin d'identifier quelles activités peuvent être transférées le plus judicieusement à la Division des finances ainsi que les ressources pour mener à bien ces activités. Des propositions concernant le transfert de fonctions à la Division des finances figureront dans le PTB 2010-11.</p>

Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEl)	Observation de la direction	Actions de la direction en 2009
<p>12. Identifier les domaines d'amélioration et définir les actions visant à améliorer la gestion fondée sur les résultats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paragraphe 1115 du rapport de l'EEl: Gestion fondée sur les résultats.</li> </ul>		
<b>Technologie de l'information</b>		
<p>13. Regrouper toutes les fonctions informatiques en une seule « direction informatique ». Renforcer la gouvernance des services informatiques. Toutes les fonctions doivent se conformer à des processus formels, par exemple les procédures de demande de changement/projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport principal de l'Examen détaillé appuie cette recommandation, signalant que cette solution permettrait aux clients de n'avoir qu'un seul point de contact pour tous les besoins informatiques. Le regroupement améliorerait aussi la gestion des compétences et l'efficacité opérationnelle. Par ailleurs une direction informatique unique permettrait d'avoir une vision plus cohérente de la stratégie et du budget informatiques et du contrôle des achats d'équipements informatiques. Les éléments principaux sont les suivants: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les fonctionnaires chargés de l'appui en fonction dans les bureaux sous-régionaux et régionaux devraient faire partie de la structure informatique unique afin de renforcer les capacités d'appui du Siège et d'assurer la conformité des procédures centralisées appliquées sur le terrain.</li> <li>○ Le processus d'interaction avec le client devrait être amélioré et normalisé afin d'améliorer la gestion des demandes, de réduire la fragmentation des applications et de clarifier les responsabilités.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Tous les acteurs des domaines susmentionnés – ressources humaines, finances, IPSAS, budgétisation, gestion axée sur les résultats et achats – ont souligné que des systèmes d'information de gestion intégrés et améliorés étaient indispensables à leur mode de fonctionnement. Afin d'appuyer ces fonctions, d'intégrer les différents systèmes informatiques et de fournir une base d'information de gestion améliorée, la direction estime qu'il sera indispensable dans la phase 2 de traiter les questions liées aux systèmes ERP, à la responsabilité et à la coordination des projets informatiques et à la capacité des unités fonctionnelles d'appuyer les initiatives informatiques (soulevées par le rapport d'audit externe).</p> <p>En ce qui concerne la gestion des connaissances, il convient de définir clairement les responsabilités entre la gestion des connaissances techniques de l'Organisation et la fourniture de prestations informatiques. Il faudrait pour cela organiser une large concertation avec les départements techniques, le bureau responsable de l'échange des connaissances et les bureaux décentralisés sur</p>	<p>Les actions nécessaires concernant le regroupement des spécialistes informatiques en une seule direction informatique seront planifiées en 2009 et intégrées dans le PTB 2010-11.</p>

<b>Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEl)</b>	<b>Observation de la direction</b>	<b>Actions de la direction en 2009</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La gouvernance informatique de l'Organisation doit être renforcée.</li> <li>○ Un processus de gestion de l'information doit être élaboré/amélioré au sein de la FAO en regroupant la gestion des informations techniques et administratives en une « direction informatique unique ». <i>La gestion du contexte relève de la responsabilité des départements. Le processus de gestion de l'information au sein de la direction informatique a la responsabilité technique de la gestion des données et du stockage et de l'extraction des contenus. Les connaissances et les politiques y relatives ne font pas partie des responsabilités de la « direction informatique unique ».</i></li> <li>○ Accroître la diversité des services d'appui et de développement de logiciels fournis par le centre KCT délocalisé à Bangkok en sélectionnant soigneusement les services informatiques devant être gérés à Bangkok.</li> <li>• Le paragraphe 1358 du rapport de l'EEl (recommandation 8.11) est favorable à la création d'un poste de Directeur informatique et au regroupement de toutes les fonctions informatiques en une seule division placée sous son autorité.</li> </ul>	<p>leurs fonctions et leurs besoins dans les domaines de l'informatique et de la gestion de l'information et des connaissances. L'Examen détaillé se concentrera sur la fourniture de services informatiques, mais il est également important pour l'Organisation de préciser qui est responsable de la chaîne de gestion de l'information, de la création, la structuration et l'organisation de contenus à la diffusion et aux systèmes et technologies d'information d'appui.</p>	
<p>14. <i>Mettre à niveau Oracle pour la gestion du personnel et l'infrastructure informatique dans les bureaux décentralisés.</i></p>	<p>Les fonctions d'appui à la gestion du personnel sont introduites dans le système Oracle de manière continue et progressive, et la mise à niveau des installations de télécommunications des bureaux décentralisés a été prévue dans le PAI et son coût évalué.</p>	<p>Mises à niveau d'Oracle et des installations de télécommunications pour les bureaux décentralisés, comme indiqué dans le PAI.</p>

<b>Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEI)</b>	<b>Observation de la direction</b>	<b>Actions de la direction en 2009</b>
<p><i>15. Conception du système d'information sur la gestion.</i></p> <p>Le rapport principal de l'Examen détaillé indique qu'il est nécessaire de concevoir un système d'information sur la gestion qui fournisse des informations facilitant la prise de décision aux différents niveaux hiérarchiques. Un système intégré d'information sur la gestion doit appuyer les décisions de la direction afin que le cycle planification-budgétisation-mise en œuvre soit coopératif et efficace (gouvernance, fonctions d'appui, départements, bureaux décentralisés). Le processus d'établissement de rapports doit en particulier être simplifié et normalisé afin d'aider les différents niveaux hiérarchiques à prendre des décisions efficaces. Le rapport principal recommande aussi d'élaborer et d'améliorer les processus de gestion de l'information dans la FAO en définissant les responsabilités respectives de la gestion et du traitement des données.</p>	<p>La direction appuie cette recommandation et les propositions de financement initiales concernant le développement d'un système d'information sur la gestion ont été incluses dans le PAI.</p>	<p>La phase initiale du projet (pour identifier les besoins) commencera en 2009.</p>
<b>Achats</b>		
<p><i>19 Faire participer le service des contrats et achats de la FAO (AFSP) aux phases initiales et aux activités liées aux mesures adoptées en matière d'achats (achats pour les projets).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le paragraphe 616 du rapport de l'EEI recommande l'élaboration d'une stratégie globale pour définir et obtenir un mandat clair sur les fonctions d'intervention d'urgence qui sont l'un des atouts de la FAO. Il s'agit là d'un domaine où la participation des achats dans les phases initiales est pertinente.</li> </ul> <p><i>20. Faire évoluer la gestion des fournisseurs homologués vers une gestion active des fournisseurs principes du partenariat.</i></p> <p><i>21. Rationaliser les processus de logistique et de livraison.</i></p>	<p>La direction accepte les recommandations. Il importe également de définir clairement et de partager dans l'Organisation les politiques, les procédures et les responsabilités relatives aux achats, y compris les réponses aux situations d'urgence.</p>	<p>Mise en œuvre en 2009 comprenant une révision et une refonte des modèles de projets et des processus.</p>

<b>Recommandation du résumé analytique de la phase 1 de l'Examen détaillé (accompagné d'un texte d'appui extrait du rapport principal et de renvois au rapport de l'EEI)</b>	<b>Observation de la direction</b>	<b>Actions de la direction en 2009</b>
<p data-bbox="136 308 891 363"><i>22. Donner de plus grandes responsabilités aux fonctionnaires locaux et régionaux en matière de gestion des achats locaux.</i></p> <p data-bbox="136 395 891 545">Le rapport principal de l'Examen détaillé recommande que le rôle de la FAO dans le processus d'achats passe d'un modèle de contrôle très centralisé à un modèle plus décentralisé fournissant un appui adéquat aux fonctionnaires locaux et régionaux.</p>		

### Estimations des économies à court terme

Outre les initiatives susmentionnées, l'équipe chargée de l'Examen détaillé a identifié plusieurs économies potentielles que l'Organisation pourrait réaliser en six/douze mois – selon les décisions pertinentes – en prenant des mesures simples et en engageant des investissements:

Recommandations du résumé analytique de l'Examen détaillé	Estimation des économies biennales	Observations de la direction	Actions prévues par la direction en 2009
1. Réduire l'impression et supprimer les publications imprimées, ce qui permettrait d'économiser la location d'un espace de stockage	450 000 USD	Les efforts déployés pour réduire l'impression et le stockage ne doivent pas avoir une incidence négative sur les besoins des Membres. Toutes les publications techniques de la FAO sont déjà disponibles sous forme électronique mais des pays membres ont fait savoir clairement qu'ils avaient aussi besoin d'exemplaires papier, notamment ceux qui ont le plus besoin de l'aide de la FAO. Comme l'impression d'informations techniques de la FAO continue d'être demandée, il faudrait disposer d'une capacité d'entreposage externe pour stocker des quantités limitées de documents et faire face à des besoins futurs. La direction est d'avis que le volume d'entreposage pourrait être réduit de près de 50 pour cent.	Examiner les solutions possibles pour réduire le stockage, conformément aux exigences des États Membres.
2. Assurer la transition vers des outils électroniques et une gestion améliorée des dossiers courants	900 000 USD	La direction convient que des économies peuvent être réalisées dans ce domaine mais estime qu'un examen est nécessaire pour déterminer si les économies prévues peuvent être réalisées dans les six à douze mois qui suivent la décision prise.	Investir davantage dans le domaine des dossiers courants, et élaborer une étude de viabilité sur les réductions de coût résultant d'un passage généralisé à la gestion électronique des dossiers courants.
3. Analyser et renforcer la possibilité d'identifier et de mettre en œuvre des synergies avec d'autres institutions des Nations Unies dont le siège est à Rome en ce qui concerne les achats pour le Siège (il faut aussi	500 000 USD	La direction accepte la recommandation, qui dépend de l'accord des autres institutions.	En 2009, la direction contactera les institutions concernées pour convenir des principes d'achats conjoints et estimer le potentiel et les modalités.

améliorer et accélérer l'utilisation de l'outil électronique de passation de marchés)			
4. Regroupement des spécialistes informatiques de l'Organisation dans une structure de type « direction informatique »	450 000 USD	La direction est d'accord avec le potentiel d'économies résultant de cette mesure, mais estime qu'un examen est nécessaire pour déterminer si des économies peuvent être réalisées dans les douze mois qui suivraient la décision pertinente, compte tenu des clarifications à apporter concernant la « direction unique » figurant dans la recommandation 13.	Le regroupement du personnel informatique actuellement dans KCT avec des spécialistes informatiques d'autres services et bureaux sera planifié en 2009 et les économies prévues incluses dans le PTB 2010-11.
5. Rationalisation de la structure des spécialistes informatiques	250 000 USD	La direction est d'accord avec cette recommandation.	Ce détachement de personnel informatique sera planifié en 2009 et les économies prévues incluses dans le PTB 2010-11.
6. Rationalisation d'autres activités mineures dans différents domaines	600 000 USD	Les consultants doivent fournir d'autres informations pour que la direction puisse se prononcer.	