


Mai 2011

F

	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	---	--

CONFÉRENCE

Trente-septième session

Rome, 25 juin - 2 juillet 2011

Rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiat pour le renouveau de la FAO, à l'attention de la Conférence

Résumé

- Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe de la FAO (CoC-EEI) soumet le présent rapport à la trente-septième session de la Conférence de la FAO, répondant ainsi à une demande que la Conférence avait formulée dans sa résolution 4/2009 relative au Plan d'action immédiat.
- La première partie (introduction) place le rapport dans son contexte; la deuxième partie décrit, du point de vue quantitatif, les progrès accomplis pendant la mise en œuvre du PAI en 2010-11, ainsi que les résultats cumulés depuis 2009. Le rapport présente un aperçu des avantages obtenus ainsi que les diverses actions liées à la dimension transversale du programme du PAI, notamment la gestion des risques, le changement de culture et la communication.
- La troisième partie analyse, par thème, les principaux faits qui ont marqué le processus de changement dans l'Organisation pendant la période examinée en examinant tout le spectre de la mise en œuvre du PAI dans les domaines fondamentaux suivants: i) gestion axée sur les résultats; ii) fonctionner comme une seule et même Organisation; iii) ressources humaines; iv) amélioration des systèmes de gestion et d'administration; et v) gouvernance et contrôle efficaces. Un récapitulatif des financements et des dépenses engagés au titre du programme PAI en 2010-11 est également fourni.
- S'agissant de la *gestion axée sur les résultats*, trois aspects importants sont analysés: i) l'établissement des priorités pour les activités techniques, considéré comme un effort qui a été conduit avec constance et détermination et qui commence à porter ses fruits bien que le processus de hiérarchisation n'ait pas encore été entièrement arrêté; ii) la mobilisation des ressources, pour laquelle on élabore une stratégie qui définit la manière dont les ressources

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

W/MB134/f

des partenaires de la FAO sont allouées aux priorités convenues, et iii) la gestion des risques pour la FAO, qui est un domaine dans lequel les activités planifiées devraient être terminées comme prévu.

- Pour ce qui est du thème *fonctionner comme une seule et même Organisation*, le CoC-EEI a examiné d'une manière approfondie la « vision pour la structure et le fonctionnement des bureaux décentralisés » à la lumière de l'action 3.84 du PAI. Certes, le programme de décentralisation a enregistré des progrès notables, mais beaucoup reste à faire pour améliorer le fonctionnement des bureaux décentralisés. Une analyse de suivi a été demandée pour parer les lacunes, défis, risques et problèmes liés à la décentralisation à court, moyen et long terme.
- S'agissant des *ressources humaines*, à qui une place importante avait été faite dans le PAI, les résultats sont présentés dans des domaines importants tels que le cadre stratégique pour les ressources humaines, l'appui au système d'information sur la gestion des ressources humaines, le cadre de compétences, l'évaluation des performances, le perfectionnement professionnel, le recrutement, la rotation, la représentation géographique et celle des femmes et le Programme d'administrateurs auxiliaires.
- Concernant *l'amélioration des systèmes de gestion et d'administration*, des progrès notables sont constatés dans un certain nombre de domaines, notamment les initiatives importantes prises au Siège et dans les bureaux décentralisés en matière d'achats, le projet de normes comptables internationales du secteur public, la mise à niveau des systèmes d'information et des infrastructures TIC, la révision du Manuel de la FAO et le projet de modernisation de la gestion des archives.
- *L'efficacité de la gouvernance et du contrôle* a progressé à certains égards. On notera en particulier l'approbation de la Charte du Bureau de l'évaluation, l'adoption du règlement intérieur du Comité des questions constitutionnelles et juridiques, l'approbation du mandat du Comité d'éthique, la formulation des programmes de travail pluriannuels pour le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier. Des programmes analogues seront élaborés par les autres organes directeurs concernés en 2011 et 2012.
- La quatrième partie du rapport définit la marche à suivre, décrit les futures étapes du processus de renouveau mis en œuvre par le PAI au cours du prochain exercice, et étudie en particulier les besoins de ressources. Elle présente également les propositions concernant les modalités de suivi de la gouvernance en 2012-13, dans la mesure où les fonctions de contrôle de la mise en œuvre du PAI seront désormais exécutées par les organes directeurs existants, conformément à ce qui est énoncé dans le projet de résolution de la Conférence figurant dans un document distinct (C 2011/LIM/15).
- Le présent rapport est complété par trois annexes dans lesquelles on trouvera, respectivement:
 - i) la Résolution 4/2009 relative au PAI;
 - ii) les dispositifs organisationnels pour le CoC-EEI en 2010-11; et
 - iii) un rapport de gestion présentant de plus amples informations sur les principaux domaines de la mise en œuvre du PAI en 2010-11, ainsi qu'une annexe web.

Mesure suggérée à la Conférence

- La Conférence est invitée à approuver le Rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, et à formuler les avis qu'elle jugera appropriés.

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

M. Luc Guyau
Président du CoC-EEI

Rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, à l'attention de la Conférence

Table des matières

Abréviations

Avant-propos du Président

Message du Directeur-général

I. Introduction

II. Mise en œuvre globale du PAI

A. Progrès quantitatifs

B. Cycle du programme de réforme

C. Domaines transversaux de mise en œuvre du PAI

1. Gestion efficace des risques
2. Information ciblée
3. Renforcement de la formation et promotion du changement de culture
4. Concentration des efforts sur la concrétisation des avantages

III. Domaines prioritaires du processus de changement

A. Gestion axée sur les résultats

1. Établissement des priorités des travaux techniques de l'Organisation
2. Mobilisation des ressources
3. Gestion des risques de l'Organisation

B. Fonctionner comme une seule et même Organisation

1. Vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés
2. Structure du Siège
3. Partenariats
4. Délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés

C. Ressources humaines

1. Cadre stratégique en matière de ressources humaines
2. Formation professionnelle
3. Recrutement
4. Cadre de compétences
5. Évaluation des résultats
6. Système d'information sur la gestion des ressources humaines
7. Les politiques et les nouvelles fonctions des ressources humaines à l'appui de la réforme des ressources humaines

D. Amélioration des systèmes administratifs et de gestion

1. Révision du Manuel de la FAO
2. Modernisation des systèmes informatiques
3. Initiatives liées aux achats
4. Normes comptables internationales pour le secteur public
5. Projet de modernisation de la gestion des archives

E. Gouvernance et contrôle efficaces

1. Charte du Bureau de l'évaluation
2. Comité d'éthique
3. Programmes de travail pluriannuels des organes directeurs
4. Règlement intérieur des organes directeurs
5. Modalités relatives aux communications adressées par les candidats à la Direction générale
6. Évaluation des réformes de gouvernance

F. Financement et dépenses du programme du PAI en 2010-2011**IV. La marche à suivre****A. Le programme du PAI en 2012-2013****B. Arrangements en matière de suivi par les Organes directeurs****Annexes**

Annexe 1: Résolution 4/2009 de la Conférence concernant le PAI

Annexe 2: Dispositifs organisationnels pour le CoC-EEI en 2010-2011 (membres du Bureau, calendrier des réunions)

Annexe 3: Rapport de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

ABRÉVIATIONS

AUD	Bureau de l'inspecteur général
CQCJ	Comité des questions constitutionnelles et juridiques
CCT	Équipe chargée du changement de culture
CoC-EEI	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO
CPF	Cadre de programmation par pays
CPT	Équipe chargée des achats communs
DOs	Bureaux décentralisés
GRE	gestion des risques de l'organisation
ERP	planification des ressources entrepreneuriales
FAORs	Représentants de la FAO
GRO	Règlement général de l'Organisation
HR	ressources humaines
ICC	Président indépendant du Conseil
TIC/TI	technologies de l'information et des communications/ technologies de l'information
EEI	Évaluation externe indépendante
PAI	Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
OMD	objectif du Millénaire pour le développement
PMT	plan à moyen terme
MYPOW	Programme de travail pluriannuel
ONG/OSC	Organisation non gouvernementale/Organisation de la société civile
OEWG	Groupe de travail à composition non limitée sur les mesures à prendre pour accroître l'efficacité des organes directeurs, y compris leur représentation
OSP	Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
PEMS	Système de gestion et d'évaluation de la performance
PTB	Programme de travail et budget
RA	Évaluation des risques
RBM	gestion axée sur les résultats
RMMS	Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources
RRs	Représentants régionaux
PCT	Programme de coopération technique

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT

1. Comme pour les rapports soumis à la Conférence en 2008 et 2009, il est de mon devoir en tant que Président du Comité de présenter ce troisième document, qui est un élément essentiel du suivi du renouveau de la FAO. Il reflète les réalités et le dynamisme des réformes qui ont été conduites sous l'autorité du Directeur général et ont pu aboutir grâce à la mobilisation de tous les services et la participation active des Membres.
2. Je tiens à remercier les Membres de la confiance qu'ils m'ont témoignée en me chargeant de présider les activités du Comité. Je tiens également à remercier les deux vice-présidents et tous les membres du Bureau, ainsi que le Secrétariat, du soutien indéfectible dont ils ont fait preuve dans toutes les réunions du Comité qui ont eu lieu depuis presque deux ans.
3. La flambée des prix des produits agricoles de 2008, les lourdes incertitudes de 2011, la crise financière, la répétition des catastrophes naturelles et la violence des crises politiques successives sont autant de facteurs qui, avec d'autres facteurs structurels, accroissent l'insécurité alimentaire. Il s'agit d'une menace grave qui touche les membres les plus pauvres de la société, et son ampleur est telle – un milliard de personnes souffrent de la faim – qu'elle nous pousse à intervenir tant elle est inacceptable.
4. Passer à l'action, c'est incontestablement le défi qui doit être relevé pour faire aboutir le processus de réforme. En 2007, l'Évaluation externe indépendante concluait que « si la FAO n'existait pas, il faudrait l'inventer ». En 2008, les Membres adoptaient à l'unanimité le Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO. Ce plan, fondamental, vise à doter la communauté internationale d'une institution renouvelée capable de conduire en son nom la lutte contre la faim et la pauvreté, de coopérer étroitement avec les autres organisations concernées, notamment celles dont le siège est à Rome.
5. Comme pour les deux rapports précédents et conformément au mandat reçu de la Conférence en vertu de la Résolution 4/2009 du 19 novembre 2009, le Comité présente les progrès évidents qu'il a accomplis, certes avec l'aide d'autrui, dans l'exercice de sa fonction de contrôle. Il faut souligner à cet égard l'excellence de la coordination opérationnelle qui existe entre le Comité et les organes directeurs, en particulier le Conseil.
6. Parmi les exemples notables de progrès réalisés dans l'exécution du PAI, citons l'amélioration des systèmes de gestion et d'administration, la transformation de la fonction des ressources humaines, la formulation de programmes de travail pluriannuels pour les organes directeurs, l'amélioration de la manière dont ils préparent et conduisent leurs sessions, le nouveau rôle des conférences régionales et la poursuite du processus de décentralisation. Une feuille de route détaillée a par ailleurs été élaborée. Elle permet de suivre étroitement le rythme de la réforme et de confirmer que la plupart des objectifs sont sur le point d'être atteints.
7. Cette évolution positive plaide désormais en faveur d'un nouveau changement:
 - il est proposé que le Conseil soit responsable du PAI à l'avenir, avec l'aide des différents comités et conférences régionales;
 - sur le terrain, les acteurs devraient avoir une perception plus large des avantages de la réforme. Il faudrait pour cela que les priorités de l'Organisation soient plus clairement définies, ce qui permettrait de faire un usage optimal des ressources affectées grâce à une décentralisation efficace et bien gérée fonctionnant dans le cadre d'une « organisation unifiée ».

8. La réforme n'est pas une fin en soi. Lorsqu'elle sera sur le point d'être terminée et que l'Organisation l'aura pleinement intégrée, elle devrait garantir au nouveau Directeur général, qui prendra ses fonctions en janvier 2012, qu'il dispose d'une structure entièrement renouvelée, en bon état de marche, et prête à relever les immenses défis qui se présentent. Il faudra pour cela maintenir et renforcer la cohésion entre les Membres et resserrer le lien permanent avec les actions du Secrétariat. Ils ont en effet été un des atouts décisifs dans les succès actuels et seront les piliers des victoires de demain contre la faim et la pauvreté.

Luc Guyau

Président du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI)

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le renouveau de la FAO reste essentiel pour les Membres car il les aide à relever un formidable défi, celui d'instaurer la sécurité alimentaire dans le monde d'une manière économique, sociale et viable. La mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO est toujours une priorité absolue des Membres et de la Direction. Notre engagement à cet égard ne faiblit pas, comme en témoignent les efforts déployés pour éviter les approches verticales dans l'Organisation. Tous ces efforts permettent de faire progresser la mise en œuvre du PAI d'une manière remarquable. Le rapport de l'EEI faisait état de « l'ampleur de l'entreprise et des nombreux écueils et obstacles qui se dressent sur cette voie » et prévenait que « la plupart des programmes de changement organisationnel échouent ». Pourtant, à mi-chemin de cet ambitieux programme de renouveau sur cinq ans, l'Organisation va résolument de l'avant, jetant les bases solides d'une institution soumise à un changement durable, profond et de grande ampleur.

2. L'excellent esprit de coordination entre les Membres et entre les Membres et la Direction est une des caractéristiques qui ont marqué la création du PAI. Cet état d'esprit est toujours là grâce à la détermination du Président de CoC-EEI, du Bureau et de tous les Membres, et on le retrouve également dans le rôle complémentaire des principaux organes directeurs de la FAO. L'engagement des Membres et le contrôle qu'ils exercent ont permis de bien gérer les ressources allouées au PAI, de prendre des décisions consensuelles et d'instaurer la confiance dans le processus. La Direction, pour sa part, n'a pas ménagé ses efforts pour fournir des informations utiles au CoC-EEI dont les délibérations ont été marquées par la participation sans réserve des chefs de projet du PAI.

3. Le renouveau de la FAO entraîne la mise en œuvre de nombreuses initiatives longues et complexes en faveur du changement. Espérer que chaque initiative lancée au titre du PAI porte ses fruits rapidement est un réflexe bien naturel, mais nous n'avons pas perdu pour autant la vision globale de la transformation en cours compte tenu des interdépendances complexes qui relient les différentes composantes du programme du PAI. Des actions cruciales devront être terminées au cours du prochain exercice, dont certaines relèvent du seul pouvoir des Membres, et les avantages à long terme du PAI reposeront sur une combinaison des succès obtenus en achevant les principaux projets de ce programme.

4. Les programmes ambitieux de changement organisationnel comportent toujours des risques majeurs. La Direction adopte donc une démarche responsable pour identifier et gérer ces risques après consultation pleine et entière des Membres. En 2010, la Direction a demandé une évaluation externe des risques qui nous a conduits à prendre rapidement des mesures correctives pour pallier les principaux risques identifiés. Toujours en 2010, elle a également décidé de renforcer la gouvernance interne du processus d'application du PAI en créant un Conseil du programme d'exécution du PAI composé de cadres supérieurs et d'une Unité de gestion du programme pour appuyer les travaux de ce conseil. Les domaines transversaux ont fait l'objet d'une attention soutenue car il ne s'agissait pas simplement de « terminer » le PAI mais de tirer des avantages durables du renouveau de l'institution. La Direction a donc pris grand soin d'encourager le changement de culture et de poursuivre une politique de communication active en interne et en externe. Certes, il reste beaucoup à faire, mais il est encourageant de constater que les résultats de la toute première enquête menée par la FAO auprès des membres de son personnel, enquête que j'ai lancée en janvier 2011, montrent que des améliorations importantes ont eu lieu depuis le rapport de l'EEI et indiquent que pour une majorité des fonctionnaires, les avantages des principaux projets du PAI font déjà partie de leur quotidien.

5. Des réalisations tangibles ont été obtenues dans les principaux domaines du renouveau de la FAO, et le rapport du CoC-EEI rend compte de l'ensemble des actions terminées et des progrès accomplis dans le cadre du PAI. De nombreuses actions du PAI sont interdépendantes. Dans les activités menées sur le thème de la « gestion axée sur les résultats » par exemple, le cadre de

planification et d'établissement de rapports axés sur les résultats, qui doit faciliter la fourniture de services aux Membres, bénéficie de l'appui d'un système d'évaluation professionnelle (PEMS) qui relie les objectifs individuels à ceux de l'Organisation et aux moyens de les atteindre. Le thème « fonctionner comme une seule et même Organisation » est un autre exemple de domaine dans lequel s'imbriquent des actions multiples qui contribuent ensemble à rendre l'Organisation plus globale et réactive. Les Conférences régionales jouent un rôle plus actif dans l'établissement des priorités. Les stratégies de partenariats ont été affinées. Les cadres supérieurs des bureaux décentralisés participent davantage au processus de décision de l'Organisation. Le réseau de télécommunications des bureaux décentralisés a été renforcé. Ces bureaux ont des systèmes d'information améliorés et des niveaux de délégation de pouvoir accrus.

6. Fort des progrès accomplis et des résultats atteints à ce jour, le prochain exercice voit se profiler une série de défis qui devront être relevés pour terminer le PAI et en tirer les principaux avantages escomptés. Il conviendra notamment de mieux définir les priorités des activités techniques de l'Organisation et d'obtenir des Membres une direction unifiée de la gestion décentralisée. Les Membres ont tous appuyé la décentralisation. D'autres contributions issues de la Direction et des consultations entre les Membres en vue d'optimiser le réseau des bureaux décentralisés devraient déboucher sur une structure pérenne appuyée par toutes les parties prenantes.

7. L'exercice 2012-2013 sera marqué par une intégration complète de l'ensemble du programme pour le renouveau et un retour aux modalités de suivi par le biais des organes directeurs existants, conformément à la recommandation du CoC-EEI. Je ne doute pas que la Conférence continuera d'appuyer pleinement le renouveau de la FAO et qu'elle décidera de fournir les ressources nécessaires pour terminer la pleine mise en œuvre du PAI dans le délai fixé de cinq ans.

8. Je tiens à exprimer ma gratitude et mon admiration aux fonctionnaires de la FAO pour l'engagement sans faille et le soutien permanent dont ils font preuve pour renouveler l'Organisation. L'ampleur de leur sacrifice n'a pas été quantifiée et ne sera peut-être jamais connue. La plupart des fonctionnaires ont déjà ressenti les effets du renouveau et continuent de manifester leur enthousiasme malgré les incertitudes et la pression causées par un changement si profond. J'ai constaté moi-même les avantages du renouveau. J'ai noté la simplification du processus décisionnel grâce aux délégations de pouvoir et la mise en place d'une Équipe de direction exécutive. Lors de mes voyages récents, j'ai pu me rendre compte que les fonctionnaires des bureaux de pays étaient plus efficaces et mieux formés et bénéficiaient d'une meilleure connectivité technologique. J'ai observé que les unités de la FAO entretenaient des relations plus stratégiques avec les institutions gouvernementales et les partenaires du développement grâce à un meilleur partage des connaissances en interne. La bonne mise en œuvre du PAI reste pour moi une priorité à l'heure où mon mandat s'achève. L'enjeu pour mon successeur sera de terminer le PAI et de démontrer qu'une FAO rénovée peut jouer le rôle qui lui revient dans l'éradication de la faim dans le monde.

Jacques Diouf
Directeur général

I. Introduction

1. Les deux CoC-EEI précédents, mis en place respectivement en 2007 et 2008, s'étaient vus confier par la Conférence des mandats complexes qui couvraient un large éventail de questions touchant au renouveau de la FAO, afin tout d'abord d'élaborer le Plan d'action immédiate (PAI), puis d'achever les travaux de fond inscrits dans ce plan et de superviser la première année de sa mise en œuvre. Ces comités étaient assistés de trois groupes de travail qui se réunissaient fréquemment pour traiter de points spécifiques relevant de leurs domaines d'action privilégiés respectifs. En conséquence, les rapports du CoC-EEI soumis aux trente-cinquième et trente-sixième sessions de la Conférence en 2008 et 2009 étaient assez volumineux et comprenaient des annexes détaillées. Pour l'exercice biennal en cours, le Comité a un mandat de moindre portée, son rapport 2011 est donc un peu moins long.
2. On trouvera à l'Annexe 1 le mandat actuel du CoC-EEI qui est énoncé dans la Résolution 4/2009 de la Conférence et à l'Annexe 2 les dispositifs organisationnels adoptés par ce comité. Le principal rôle du CoC-EEI pour 2010-2011 était de maintenir la continuité dans la supervision et l'orientation du renouveau en assurant le suivi général de l'exécution du PAI, sans préjudice des fonctions statutaires du Conseil et de ses comités. À cet égard, il convient de souligner le rôle complémentaire qu'a joué le Groupe de travail à composition non limitée sur les mesures à prendre pour accroître l'efficacité des organes directeurs, y compris leur représentation. Ce groupe de travail a également soumis son rapport à la Conférence, et les questions connexes qu'il a traitées sont mentionnées selon que de besoin dans le présent rapport.
3. Au-delà de cette complémentarité avec le Groupe de travail, le CoC-EEI a été attentif à la nécessité de tenir dûment compte des délibérations des organes directeurs ayant une incidence sur le processus de renouveau, en particulier les orientations fournies par le Conseil, le Comité financier, le Comité du Programme et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques sur les questions relatives à l'exécution du PAI. Agissant également en sa qualité de Président indépendant du Conseil, le Président du CoC-EEI a entretenu et favorisé des interactions étroites avec ces instances. De la même façon, le CoC-EEI a mis à profit et pu guider les travaux des conférences régionales qui se sont tenues en 2010 sur les conséquences du PAI au niveau régional. Ayant assisté aux cinq conférences régionales, le Président indépendant du Conseil a joué à cet égard un rôle clé de coordination.
4. Durant l'exercice biennal 2010-2011, le Directeur général et la Direction ont maintenu leur soutien sans réserve au travail du CoC-EEI, et le personnel de la FAO a donné de nouvelles preuves de son engagement continu en faveur du renouveau de l'Organisation et de son adhésion totale au changement de culture que cet effort nécessite. Une équipe spéciale a élaboré un cadre pour la mise en œuvre du changement de culture au sein de l'Organisation, qui met l'accent sur l'amélioration des résultats.
5. Des mesures supplémentaires ont été prises par le Directeur général pour renforcer les contrôles internes relatifs à l'exécution du PAI, afin de palier rapidement les principales lacunes dans le contrôle du processus de gestion de la réforme, relevées lors de l'évaluation des risques¹. Ces mesures comprenaient l'établissement, en novembre 2011, d'un Conseil du programme d'exécution du PAI, flanqué d'une solide unité de gestion du programme du PAI.
6. Dans l'exercice de sa fonction de suivi, le CoC-EEI a examiné les composantes clés de la mise en œuvre du PAI, qui sont reprises en substance dans le présent rapport. Dans le même temps, plusieurs activités sous-jacentes importantes ont été analysées plus en détail par d'autres organes directeurs, ce dont il est également fait mention dans ce document. La section qui suit offre un aperçu de l'exécution du PAI. Elle porte notamment sur les avantages obtenus et la gestion des risques, et

¹ CL 141/9, para. 73.

s'intéresse à certaines dimensions transversales comme le changement de culture et l'information. La section III tente de décrire de manière concise les principales évolutions du processus de changement de l'Organisation sur la période considérée, en les analysant par thème. Pour terminer, la section IV indique la voie à suivre en exposant les futures étapes du processus de renouveau définies dans le Programme d'exécution du PAI pour 2012-2013, y compris les arrangements en matière de contrôle par les organes directeurs. De plus amples détails sur ces divers aspects figurent à l'Annexe 3 du *Rapport de gestion sur la mise en oeuvre du PAI en 2010-2011*.

II. Mise en œuvre globale du PAI

A. Progrès quantitatifs

2010-2011

7. Lors de ses réunions en 2010 et 2011, le CoC-EEI a examiné des rapports intérimaires sur la mise en œuvre du PAI indiquant, pour chaque action, les progrès accomplis en termes quantitatifs et qualitatifs au regard des échéances prévues. Le tableau 1 indique les progrès quantitatifs réalisés jusqu'à fin de 2010 par rapport au Programme de 2010-2011. Des indications sont également fournies sur la situation d'ensemble, considérée à compter de 2009.

Tableau 1 - Progrès accomplis dans l'exécution des actions du PAI

État d'avancement	Programme 2010-2011 (à fin 2010)	
	Actions	
Actions parachevées	25	16%
La mise en œuvre se déroule selon les <i>prévisions</i> ² et conformément au calendrier fixé	102	66%
La mise en œuvre enregistre de <i>légers retards</i> ³ , mais des mesures correctives ont été envisagées	15	10%
La mise en œuvre conformément au calendrier fixé est sérieusement compromise, et des <i>retards considérables sont à prévoir</i> ⁴	0	
Autres	12	8%
Total 2010-2011	154	100%

8. Le CoC-EEI a noté que sur les 154 actions du PAI constituant le Programme 2010-2011, 25 (soit 16 pour cent) avaient été menées à bien en 2010. Ce taux d'achèvement était inférieur à celui constaté en 2009, mais conforme à l'avancement prévu compte tenu du fait que de nombreuses actions du PAI étaient complexes et de grande ampleur et seraient achevées courant 2011 ou se poursuivraient sur la période 2012-2013.

9. Pour 102 actions (66 pour cent), la date de fin escomptée était en passe d'être respectée. De légers retards étaient enregistrés pour 15 actions (10 pour cent), mais aucune ne présentait de retards considérables. La catégorie « Autres » regroupait 12 actions (8 pour cent). Dans cette catégorie, introduite pour tenir compte des actions dont la mise en œuvre, pour des raisons diverses, n'était assortie d'aucune échéance précise, se trouvaient des actions de nature « continue », trois actions sur lesquelles les Membres n'étaient pas encore parvenus à un consensus, trois actions reportées « après 2013 » par la Direction et deux actions dont la suppression était proposée sous réserve de l'approbation des Membres.

10. Sur les 102 actions progressant comme prévu, 74 devaient se terminer d'ici à la fin 2011, date à laquelle 99 des 154 actions du Programme 2010-2011 auraient ainsi été achevées.

² Selon les prévisions: « La mise en œuvre de l'action du PAI se déroule selon le calendrier prévu et les risques et contraintes ne sont pas de nature à retarder l'exécution de manière significative ».

³ Légers retards: « La mise en œuvre de l'action du PAI selon le calendrier prévu est compromise mais des mesures ont été identifiées pour surmonter les retards, les contraintes et les risques ».

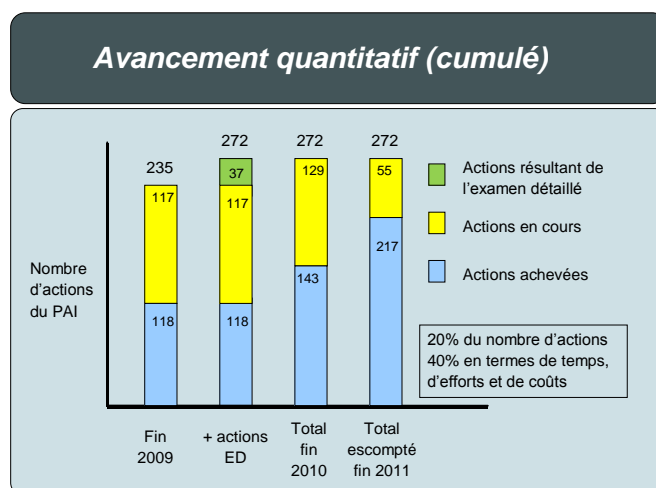
⁴ Retards considérables: « L'exécution de l'action du PAI pour les dates prévues est sérieusement compromise en raison de contraintes ou de risques de nature à perturber gravement sa mise en œuvre ».

État d'avancement global

11. La figure 1 montre l'ensemble du programme du PAI, constitué de 272 actions (235 actions initiales et 37 actions découlant de l'Examen détaillé) et illustre l'état d'avancement global de la mise en œuvre du PAI depuis 2009 (fin 2010, 143 actions sur 272 étaient achevées). Fin 2011, 74 autres actions devaient être achevées, portant à 217 le nombre d'actions (sur 272) devant être achevées à cette date.

12. Les 55 actions restantes à mener à bien pendant l'exercice 2012-2013 correspondaient à 20 pour cent des actions non encore terminées, mais étant donné qu'il s'agissait des actions les plus complexes et les plus vastes du PAI, elles représentaient 40 pour cent de la charge totale de travail restante en termes de temps, d'efforts et de coûts. Cependant, comme indiqué dans la section IV-A: *Le Programme du PAI en 2012-2013*, les actions non terminées correspondent à 40 pour cent des efforts restant à accomplir par l'Organisation pour mener le programme du PAI à son terme, du fait de leur ampleur et de leur complexité. La plupart des activités sont liées aux deux objectifs fonctionnels (X et Y) de la FAO.

Figure 1 - État d'avancement global de la mise en œuvre du PAI



13. Les indicateurs quantitatifs relatifs au nombre d'actions du PAI achevées ou respectant le calendrier fixé n'offraient qu'une vue partielle de l'avancement en raison des différences de taille, de portée et de complexité des actions. Pour obtenir un panorama complet, il était nécessaire de considérer le cycle global du programme de réforme, les progrès accomplis dans les domaines transversaux essentiels à la réussite de l'ensemble de ce programme, ainsi que les réalisations et avantages obtenus dans les principaux domaines couverts.

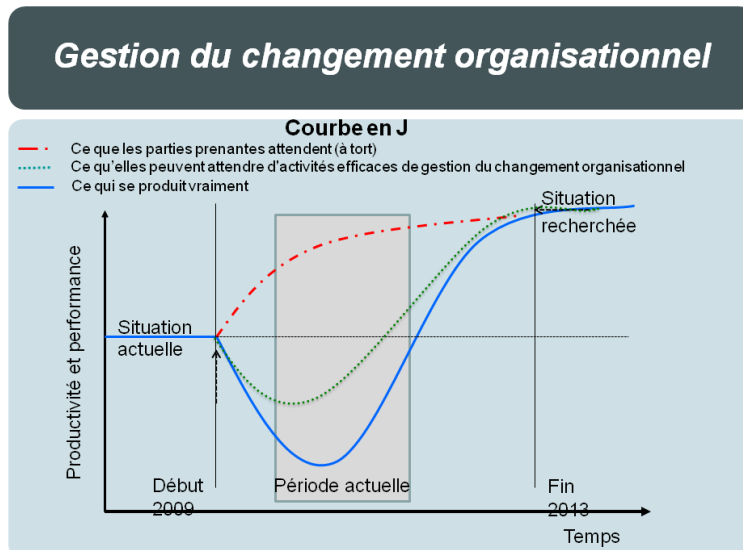
B. Cycle du programme de réforme

14. Le CoC-EEI a pris note de la présentation effectuée par la Direction à partir de la « courbe en J », qui illustre les effets d'un programme de changement majeur sur la performance globale de l'Organisation. De manière générale, les parties prenantes ont expérimenté des répercussions défavorables à court terme, eu égard au fait qu'elles attendaient des améliorations immédiates du fonctionnement institutionnel. Dans le calendrier prévu pour la mise en œuvre du PAI, le début de l'année 2009 constitue la date de démarrage et la fin de l'année 2013 la date d'achèvement, tandis que le rectangle en gris – qui correspond à la période actuelle – indique la position de la FAO sur la « courbe en J » entre fin 2010 et la mi-2011, comme indiqué dans la figure 2.

15. Toutefois, le renouveau de la FAO comprend plusieurs initiatives majeures, dont chacune a sa propre « courbe en J », avec des points de départ et d'arrivée différents, ainsi que des niveaux distincts de risques et d'avantages. Les courbes indiquées dans cette figure fournissent une image « composite » de courbes en J pour chacune des grandes actions du PAI. Parmi les exemples de telles actions figurent:

- le projet de décentralisation du PCT, qui venait juste de sortir du creux de la période de perturbation et commençait à suivre une pente ascendante;
- le projet d'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), qui n'était pas encore entré dans la période potentielle de perturbation, étant donné qu'il ne se concrétiserait qu'après la fin 2012, date à laquelle le nouveau système devrait être mis en service;
- projet de gestion axée sur les résultats (GAR), qui ne commencerait à porter pleinement ses fruits qu'après des exercices biennaux successifs de mise en œuvre totale, c'est-à-dire le temps normalement nécessaire pour appliquer, suivre et évaluer un cadre complexe axé sur les résultats et établir les rapports correspondants;
- le projet de mise en place de l'Équipe chargée des achats communs pour les trois organismes ayant leur siège à Rome, qui n'avait pas enregistré de répercussions défavorables et avait déjà offert certains des avantages escomptés en termes d'économies;
- l'action visant à renforcer la connectivité des télécommunications à la FAO, qui avait déjà permis à 56 bureaux décentralisés de disposer d'un accès plus rapide aux applications utilisées à l'échelle de l'Organisation et à un large éventail d'applications de nouvelle génération, telles que la vidéoconférence et des outils de collaboration et de partage des connaissances.

Figure 2 - Effets et enjeux d'un programme de changement majeur sur la performance de l'Organisation



C. Domaines transversaux de mise en œuvre du PAI

16. En dehors du fait qu'elle montrait le décalage entre les attentes initiales des parties prenantes et la réalité, la « courbe en J » indiquait les principaux défis auxquels était confrontée l'Organisation. Pour obtenir les bénéfices tangibles énoncés dans le programme d'exécution du PAI, il a été jugé important de raccourcir le plus possible la période de perturbation et de limiter les répercussions défavorables à court terme sur la performance. À cet égard, il a été souligné que les processus de gestion du changement organisationnel devaient couvrir cinq domaines transversaux prioritaires: gestion efficace des risques; information ciblée; renforcement de la formation; promotion du changement de culture; et concentration des efforts sur la concrétisation des avantages de la réforme.

1. Gestion efficace des risques

17. Une vaste évaluation des risques a été entreprise durant l'année 2010. Cette évaluation a été demandée par la Direction dans le but d'identifier les risques associés aux changements considérables envisagés par le programme de mise en œuvre du PAI et de mettre au point des mesures d'atténuation de ces risques. Le résultat de l'examen a été communiqué au CoC-EEI en octobre 2010 et février 2011 puis inclus dans le Rapport d'activité annuel du Bureau de l'Inspecteur général (AUD) pour l'année 2010, soumis à la cent trente-huitième session du Comité financier. L'évaluation des risques a révélé « des lacunes importantes dans le contrôle de la gestion du processus de réforme », à propos desquelles le rapport de l'Inspecteur général indiquait que⁵ « de l'avis d'AUD, les responsables ont imaginé des solutions viables pour empêcher que ces menaces se matérialisent » et concluait que « la Direction a répondu positivement et rapidement aux recommandations identifiées dans ce rapport ». Le Comité financier « s'est félicité de la réponse de la Direction à cet égard »⁶.

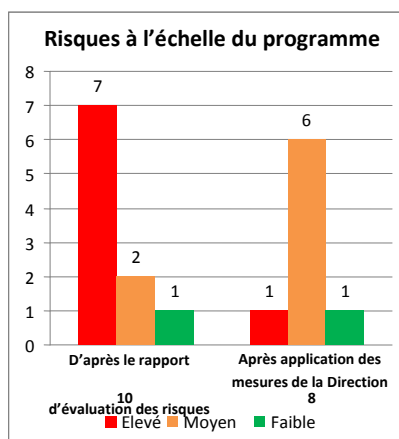
18. L'évaluation des risques a classé les risques selon leur impact projeté et leur degré de probabilité. Sur la base de ces facteurs combinés, chaque risque a été associé à une couleur selon un code où le rouge signifie un risque élevé, le vert un risque faible et la couleur orange un risque moyen. Cette évaluation a mis en évidence un certain nombre de risques liés à la gouvernance interne à l'échelle du programme d'exécution du PAI, et a donné lieu à l'introduction de mesures immédiates. A ainsi été créé un Conseil du programme d'exécution du PAI, composé de deux directeurs généraux adjoints et d'autres cadres supérieurs, et présidé par le Directeur général adjoint chargé des opérations. Ce conseil, en se réunissant une fois par semaine pour exercer sa fonction de contrôle général, a été en mesure de classer par ordre de priorité les activités incluses dans le Programme 2012-2013, dans le souci d'assurer la pérennité des réformes, la qualité des projets, la discipline financière et le respect de la capacité de mise en œuvre de l'Organisation.

19. Le CoC-EEI a également pris note des mesures supplémentaires prises pour améliorer l'efficacité de la gouvernance, notamment la création d'une Unité de gestion du programme d'exécution du PAI et l'attribution de la responsabilité de l'information au Bureau de la communication et des relations extérieures. L'incidence de ces mesures sur la gestion des risques au niveau du programme d'exécution du PAI est résumée à la figure 3, qui fait apparaître une réduction du nombre de risques et une diminution de leur niveau de gravité, celui-ci allant de élevé (rouge) à faible (vert).

⁵ FC 138/17, paragraphes 55-57.

⁶ CL 141/9, paragraphe 73.

Figure 3 - Progrès réalisés eu égard aux risques encourus à l'échelle du programme



20. L'évaluation a également mis en évidence certains risques à l'échelle des projets du PAI. Les Membres ont noté que priorité avait été donnée à la gestion des risques associés aux projets dont de nombreux autres projets dépendaient et dont l'échec aurait des répercussions défavorables sur toute une série de domaines touchant au programme d'exécution du PAI. Des exemples de risques de ce type et de mesures prises pour y remédier sont présentés dans les paragraphes qui suivent.

21. L'évaluation des risques a fait ressortir trois grands projets ou domaines dont dépendaient de nombreux autres projets, à savoir: i) la mise en œuvre de la version 12 d'Oracle (R12); ii) l'initiative visant à accroître les capacités de connectivité des télécommunications dans l'ensemble de l'Organisation; et iii) la capacité des bureaux décentralisés, notamment des bureaux de pays, à jouer un rôle plus important sans ressources ni soutien supplémentaires.

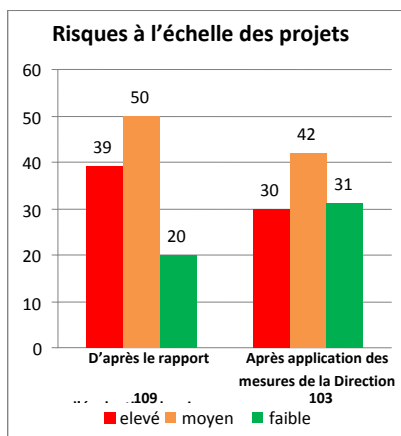
22. Le principal risque lié à l'introduction d'Oracle R12 était de voir les unités fonctionnelles dans l'impossibilité de fournir un appui adéquat en matière d'essais et de renforcement de l'acceptation par les utilisateurs en raison des nombreuses autres activités liées au changement menées en parallèle. L'élaboration d'une approche synergique des projets Oracle R12 et IPSAS avait permis d'atténuer ce risque du fait de l'élargissement de la portée du nouveau projet et des gains d'efficacité découlant de cette démarche, surtout dans le domaine des essais et du renforcement de l'acceptation par les utilisateurs, aspects qui induiraient également une diminution des risques grâce à une gestion et une gouvernance interne plus cohérentes.

23. Les risques liés au développement de la connectivité des télécommunications concernaient en particulier la capacité de financement des dépenses d'exploitation associées et l'efficacité de l'utilisation de la bande passante de la FAO. Les crédits nécessaires avaient été pris en compte lors de la formulation du programme d'exécution du PAI et de la rédaction du Programme de travail et budget (PTB). D'autres risques ont été gérés au moyen de procédures d'enregistrement et de certification destinées à renforcer les connaissances sur les applications de gestion utilisant le réseau, ou encore à travers la mise en œuvre du contrôle de la bande passante et de mesures d'administration.

24. La délégation, dans le cadre de certaines activités du PAI, de décisions et de processus du Siège aux bureaux décentralisés s'accompagnait de risques, notamment: capacités insuffisantes des bureaux décentralisés; passage d'un fonctionnement unifié efficace à une situation où les cinq bureaux régionaux travailleraient indépendamment les uns des autres et du Siège; et relâchement des liens entre les fonctionnaires techniques des bureaux régionaux ou sous-régionaux et la base mondiale de connaissances de l'Organisation. Ces risques avaient été pris en considération dans la formulation de la *vision de la structure et du fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés*, laquelle recommandait de fournir des services unifiés et d'utiliser les ressources extrabudgétaires de manière innovante afin d'associer les ressources des bureaux de pays à la mise en œuvre des projets.

25. Il a été constaté que les mesures introduites avaient permis de réduire le nombre de risques pesant sur la mise en œuvre du PAI ainsi que leur niveau de gravité, comme l'illustre la figure 4. Il s'agissait d'un processus continu au cours duquel les chefs de projet poursuivraient leur surveillance des journaux des risques, en faisant remonter les risques majeurs au Conseil du programme d'exécution du PAI pour examen.

Figure 4 - Progrès réalisés eu égard aux risques encourus à l'échelle des projets



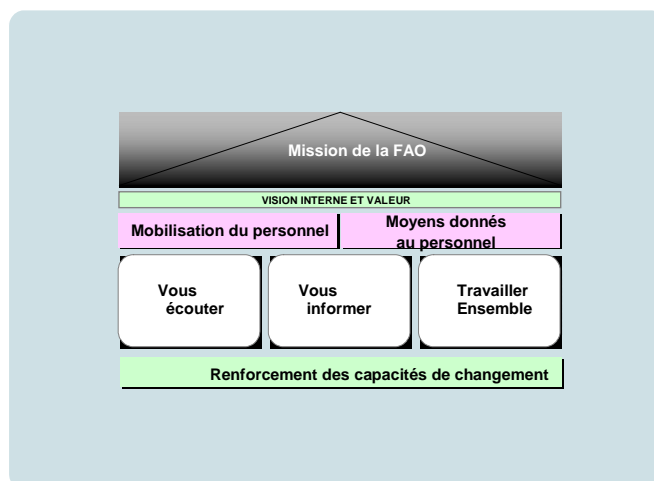
2. Information ciblée

26. Il a été reconnu qu'il était essentiel de cibler l'information pour réussir la mise en œuvre du PAI, et qu'il importait de tenir compte, dans les efforts de communication sur la réforme, des Membres et du personnel de la FAO ainsi que des personnes extérieures intéressées.

27. Il a été noté que pour encourager les membres du personnel à accepter et intégrer le changement, et donc à soutenir leur organisation à un moment critique de son histoire, il fallait les informer de manière régulière et intelligible sur la façon dont la FAO se transformait et sur ce que l'on attendait d'eux. L'objectif était de leur permettre d'être en phase avec la mission, les objectifs mondiaux, le Cadre stratégique, la vision et les valeurs de l'Organisation, mais aussi avec les réformes inscrites dans le PAI. À cet égard, la prise en compte des points de vue et contributions des membres du personnel, puis l'adaptation en conséquence des moyens de communication et des contenus ont été des éléments déterminants du dialogue.

28. Comme l'illustre la figure 5, le cadre de communication avec les membres du personnel comprenait trois grands volets étroitement liés au changement de culture organisationnelle: i) le volet *Vous écouter*, qui comprenait des activités destinées à mieux appréhender l'évolution des connaissances, des attitudes et de l'aptitude au changement au sein du personnel; ii) le volet *Vous informer*, qui recouvrait l'information ciblée du personnel; et iii) le volet *Travailler ensemble*, qui privilégiait le dialogue et la recherche en commun de solutions, à l'échelle de l'Organisation, pour contribuer à un changement durable.

Figure 5 - Cadre de communication et de mobilisation du personnel



29. L'une des principales activités du volet *Vous écouter* a été d'élaborer une enquête menée pour la première fois auprès de tous les membres du personnel et consacrée au renouveau de la FAO. L'enquête, lancée par le Directeur général le 18 janvier 2011 a pris fin le 28 février. Ouverte à tous les salariés de l'Organisation, indépendamment du type de contrat et du lieu d'affectation, elle était disponible dans toutes les langues de la FAO. L'enquête portait sur les connaissances et les attitudes du personnel par rapport à l'Organisation, vue dans son ensemble; l'environnement et les relations de travail; la compréhension et la promotion des efforts de réforme; et les besoins en informations du personnel. On a enregistré un taux de réponse de 77 pour cent et la participation de plus de 4 700 membres du personnel, qui ont montré par là tout l'intérêt qu'ils portaient au renouveau de la FAO.

30. L'enquête a permis d'obtenir des valeurs de référence qui seront utilisées pour suivre, dans les années à venir, les réactions et les opinions du personnel eu égard aux changements induits par le PAI et pour améliorer l'information en interne. Les résultats ont été analysés par le consultant extérieur engagé pour mener l'enquête et un compte rendu a été présenté à la Direction en avril 2011. En sa qualité de « commanditaire » de l'enquête, le Directeur général adjoint chargé des opérations devait rendre compte des résultats auprès de la Direction, du personnel et des Membres en vue de décider des suites à donner. L'une des actions menées après l'enquête a été de mettre à profit les résultats et les réflexions recueillis, ces informations donnant des indications utiles sur les connaissances, les attitudes et le consentement au changement des membres du personnel, ainsi que sur les moyens de communication les plus efficaces. Les futurs rapports d'avancement soumis aux organes directeurs fourniront les résultats de l'enquête menée auprès des membres du personnel ainsi que les mesures de suivi qui s'y rapporteront.

31. Le volet *Vous informer* a notamment donné lieu aux activités suivantes: actualisation des pages de l'Intranet sur le renouveau de la FAO par l'ajout d'articles d'information et de vidéos d'entretiens menés avec des chefs de projet du PAI; couverture des sujets liés au renouveau (par exemple le système de gestion et d'évaluation de la performance [PEMS], la gestion axée sur les résultats, la décentralisation, la restructuration du Siège, le changement de culture) dans la revue en ligne d'information du personnel *FAO InTouch*; et élaboration d'un système proposant au personnel des sessions d'information en direct sur différents sujets liés au renouveau.

32. Dans le cadre du volet *Travailler ensemble*, une journée annuelle du personnel a été inaugurée en 2010, afin de permettre à chacun d'en savoir plus sur le travail de ses collègues. Parmi les autres activités entreprises, on citera: les ateliers consacrés aux examens par les pairs, organisés au cours de travaux de planification axée sur les résultats; les ateliers sur le renforcement des capacités, qui avaient pour objet d'aider les membres du personnel et de l'encadrement à adopter le nouveau PEMS; les ateliers guidés visant à aider les chefs de projet du PAI à présenter clairement les messages et

avantages clés des projets; et les activités destinées à informer et à mobiliser les membres du personnel au sujet des changements à venir résultant du projet IPSAS.

33. L'information des Membres s'est poursuivie en 2010 sous des formes diverses, notamment des bulletins réguliers fournissant des mises à jour sur différents projets du PAI, la publication de documents se rapportant au renouveau de la FAO sur les pages Internet consacrées à la réforme de l'Organisation et sur le site web des Représentants permanents, et des notes d'information informelles destinées aux Représentants permanents.

3. Renforcement de la formation et promotion du changement de culture

34. Le CoC-EEI a noté que, conformément au mandat énoncé dans le PAI, d'importantes ressources avaient été consacrées aux activités liées au perfectionnement du personnel, élément considéré comme fondamental pour faciliter la gestion du changement (voir section III).

35. La formation à la gestion du changement a également été un outil essentiel pour fournir aux responsables les compétences leur permettant de gérer efficacement ce processus et faciliter l'introduction d'un changement de culture dans l'ensemble de l'Organisation.

36. Depuis le début de la mise en œuvre du PAI, la FAO s'était lancée dans un vaste processus de transformation de la culture organisationnelle en commençant par la mise sur pied d'une Équipe chargée du changement de culture, appuyée par un facilitateur externe. Cette équipe s'était employée à éveiller l'intérêt pour le changement de culture et avait mené une série d'activités de mobilisation du personnel afin d'encourager une large adhésion à ce changement. Son travail a débouché sur la Déclaration de la vision interne de la FAO en novembre 2009 et sur des propositions en faveur du changement de culture portant sur des thèmes tels que le milieu de travail intégrateur, les récompenses et la reconnaissance, ou encore l'avancement des carrières. Les processus participatifs utilisés pour élaborer la Déclaration de la vision interne et les propositions de changement de culture avaient ouvert de nouvelles perspectives au sein de la FAO, et avaient des effets d'entraînement sur l'ensemble de l'Organisation.

37. En 2010, les activités menées sur ce même thème fédérateur se sont poursuivies, appuyées par la nouvelle Équipe chargée du changement de culture, et il a été fait une large place aux différents aspects de ce dernier dans de nombreuses activités liées au PAI. Cette évolution a été attestée par un plus vaste recours aux processus participatifs pour la planification des activités et la prise de décision, par un grand nombre de manifestations associées à des animations, par un échange plus intense d'informations et de connaissances, et par des efforts de communication interne accrus. En voici des exemples:

- les interactions entre les fonctionnaires intervenant dans l'établissement des plans de travail biennaux en application du nouveau cadre axé sur les résultats ont été favorisées par des ateliers organisés à l'échelle des départements ou des bureaux, par des réunions d'équipes stratégiques et par un processus intensif d'examen par les pairs – ce qui illustre clairement que les mentalités évoluaient vers une plus grande ouverture et que les responsables comme les membres du personnel partageaient le sentiment qu'ils étaient responsables et devaient rendre compte des résultats;
- Un atelier sur la capacité de diriger a également été organisé par les deux directeurs généraux adjoints pour recenser les leviers stratégiques de collaboration entre le Département de la coopération technique et les autres départements techniques. Il s'agissait du premier atelier animé de ce type que la FAO consacrait à la capacité de diriger et auquel des directeurs et sous-directeurs généraux de départements techniques participaient, et d'une nouvelle initiative dans le processus de changement de culture vers une collaboration améliorée et vers la pluridisciplinarité;

- Des équipes chargées de mener le changement à l'échelle locale ont été créées dans les bureaux décentralisés et au Siège. Une équipe d'orientation avait ainsi été mise en place au sein du Département économique et social, afin de réfléchir non seulement aux réalisations du personnel, c'est-à-dire aux résultats d'activité contribuant aux résultats de l'Organisation, mais aussi à la façon dont ils pourraient travailler ensemble pour y parvenir. Le Département économique et social avait également adapté la formulation de sa mission, de sa vision et de ses valeurs de manière à guider sa contribution à la réalisation des objectifs plus vastes de la FAO;
- Suite à la Déclaration de la vision interne de la FAO, les nouvelles technologies de diffusion en continu par le web avaient transformé l'organisation des manifestations se déroulant au Siège, l'objectif étant de faire participer autant que possible les bureaux décentralisés aux événements touchant l'ensemble de l'Organisation.

38. Les exemples fournis soulignent les progrès considérables réalisés pour donner suite aux cinq recommandations spécifiques de l'Évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO consacrées au changement de culture⁷. Cet aspect est développé dans les sections correspondantes de l'annexe 3 du présent rapport.

39. À partir de janvier 2011, un cadre a été élaboré pour mettre en œuvre le changement de culture à la FAO. Ce cadre soulignait la nécessité de bien harmoniser et aligner l'ensemble des projets du PAI, d'obtenir la mobilisation pleine et entière de l'encadrement de la FAO, considéré comme le moteur du changement, et de définir des indicateurs reposant sur des données probantes afin de mesurer à intervalles réguliers les progrès réalisés dans l'instauration d'une nouvelle culture organisationnelle.

40. En termes de gouvernance, les Membres se sont félicités de l'émergence d'une culture plus fédératrice à travers l'intégration des conférences régionales dans la structure des organes directeurs, les recommandations formulées par ces conférences commençant en effet à influencer sur les décisions relatives aux orientations stratégiques de l'institution. En 2010, par exemple, les conférences régionales ont exprimé leur opinion sur la hiérarchisation des activités techniques de l'Organisation, la conception de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés ou la proposition de création du Centre des services communs unique au niveau mondial.

41. Il a été reconnu que des transformations concrètes de la culture de la FAO se dessinaient grâce à ces nouveaux mécanismes. Les membres, la Direction et le personnel disposaient de moyens pour contribuer à la stratégie de l'institution, de faire part de leurs idées, d'exprimer leurs opinions et d'influer sur le changement dans leurs domaines respectifs de responsabilité, ce qui se traduisait par des processus de prise de décisions plus participatifs à divers niveaux, un environnement de travail plus dynamique et une Organisation plus efficace.

4. Concentration des efforts sur la concrétisation des avantages

42. Notant que la réussite du processus du renouveau de la FAO ne pouvait pas se mesurer uniquement par le degré d'accomplissement des actions inscrites dans le PAI, le CoC-EEI a souligné qu'il importait de recenser et de concrétiser les avantages clés que les réformes pouvaient procurer à la FAO. Ce travail a été mené à bien en 2010 et a donné lieu à un énoncé général des avantages attendus de la réforme, aux termes duquel la FAO entend:

- diriger toutes ses actions vers des réalisations clairement définies pour un monde libéré de la faim et contribuer à l'amélioration durable des niveaux de vie. L'Organisation atteindra cet objectif grâce à l'amélioration de la gouvernance, destinée à identifier avec précision les besoins des Membres, et grâce à l'amélioration de ses méthodes de gestion interne, en vue de répondre à ces besoins;

⁷ C 2007/7A.1, paragraphes 939-947.

- veiller à ce que toutes ses ressources humaines, partout dans le monde, travaillent en synergie et établissent des partenariats productifs avec des partenaires externes, afin d'avoir l'impact le plus large possible;
- compter sur un personnel bien réparti et motivé, travaillant dans un environnement propice et disposant des compétences et de l'expérience nécessaires pour permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de son mandat; et
- bénéficier de services d'appui axés sur les clients et rationalisés, et fournir en temps utile des informations fiables d'ordre financier et autres, avec le meilleur rapport coût-efficacité⁸.

43. Cet énoncé général avait été associé à tous les domaines thématiques, chacun avec son propre jeu d'avantages tirés de la réforme. Il avait également été rattaché aux grandes actions inscrites dans le PAI pour ces différents domaines, afin que la mise en œuvre aboutisse à la concrétisation des avantages généraux de la réforme de la FAO⁹.

44. Il a été reconnu que l'ensemble des avantages de la réforme ne seraient réalisés qu'une fois que les grands projets complexes composant le programme d'exécution du PAI auraient été menés à bien. Bien qu'il fût encore trop tôt pour évaluer ces avantages, des exemples tangibles commençaient à apparaître à mesure que le PAI était mis en œuvre. Ces exemples sont présentés à la section suivante par domaine thématique, avec les réalisations clés associées.

III. Domaines prioritaires du processus de changement

45. Ainsi que le préconise la section « La voie à suivre » du rapport de 2009 du CoC-EEI à la Conférence¹⁰, au cours du présent exercice biennal, l'objectif principal de la réforme de la FAO a continué d'être de faire de l'Organisation une entité dont la gestion est axée sur les résultats, appuyée par les domaines d'activité clés du fonctionnement dans l'unité, une gestion optimisée des ressources humaines et une efficacité renforcée de la prestation des services administratifs; ces activités reposeront sur un programme de réforme des organes directeurs.

46. En effet, le Programme du PAI était organisé en fonction de ces domaines thématiques, et les sous-sections suivantes rendent compte des progrès réalisés en 2010 et début 2011 dans chacun de ces domaines. La situation de financement et les dépenses prévues pour le Programme du PAI pour l'exercice biennal en cours sont elles aussi brièvement exposées. Des informations plus détaillées concernant tous ces aspects sont disponibles à l'Annexe 3, « Rapport de gestion sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011 ».

A. Gestion axée sur les résultats

47. L'objectif visé par la gestion axée sur les résultats est un impact positif clair et mesurable des produits et services de la FAO sur les bénéficiaires. Afin d'y parvenir, les activités de la FAO, toutes sources de financement confondues, doivent systématiquement être planifiées, mises en œuvre, mesurées et contrôlées selon des principes de gestion axés sur les résultats, et en utilisant une stratégie permettant de mobiliser les ressources des partenaires, de les affecter aux priorités définies et de les gérer au mieux. Bien que des travaux soient en cours pour une pleine mise en œuvre de la planification, de la définition des priorités et du processus de mobilisation de ressources, de nombreux avantages ne se concrétiseront qu'une fois que les cadres axés sur les résultats auront été mis en place pendant la période de quatre ans du Plan à moyen terme, permettant ainsi le suivi des indicateurs de réalisation convenus et l'établissement de rapports les concernant.

⁸ CL 140/14, paragraphe 4.

⁹ CL 140/14, paragraphes 5-28 et Rapport intérimaire de la réunion du CoC-EEI du 20 octobre 2010, paragraphes 32-46.

¹⁰ C 2009/7, paragraphe 72.

1. Établissement des priorités des travaux techniques de l'Organisation

Contexte

48. Le PAI prévoit une série de mesures relatives aux priorités et aux programmes de l'Organisation. Conformément à celles-ci, la Conférence a approuvé en 2009 une série de modifications des textes fondamentaux ainsi qu'un nouveau Cadre stratégique 2010-2019 axé sur les résultats, le Plan à moyen terme (PMT) 2010-2013 et le Programme de travail et budget (PTB) 2010-2011, qui ont pour but d'aider la FAO à recentrer ses activités et à mieux définir ses priorités dans le cadre d'un budget intégré comprenant à la fois les contributions fixées et les contributions volontaires estimées. Aux termes des nouveaux arrangements, les Conférences régionales, les Comités techniques et le Comité du Programme communiqueront au Conseil des avis concernant les domaines prioritaires en matière d'activités techniques sur lesquels s'appuiera l'élaboration des documents relatifs au programme et au budget de l'Organisation.

49. En 2009, le CoC-EEI a rapporté que, bien qu'il ait d'abord été tenté d'énoncer les priorités fondamentales de l'Organisation dans le PMT 2010-2013, force est de reconnaître que la définition des priorités est une tâche de longue haleine dépendant de l'obtention d'informations complémentaires suffisantes de la part des Comités techniques et des Conférences régionales. L'accent sera mis sur l'établissement d'un rang de priorité pour les travaux techniques de l'Organisation, activité permanente qui doit être menée activement pendant le premier cycle complet de planification axée sur les résultats en 2010-2011. L'élaboration de domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux était prévue en vue d'un examen par les Conférences régionales en 2010¹¹. La Conférence a fait écho à ce point de vue¹².

Calendrier et processus

50. Dans le cadre des nouvelles dispositions, un calendrier et un processus pour la préparation, l'approbation et l'ajustement du PMT 2010-2013 (*Révisé*) et du PTB 2012-2013 ont été établis pendant l'exercice biennal 2010-2011. Le calendrier comportait cinq phases principales relatives à l'établissement des priorités¹³:

- a) avis sur les priorités émis par les Conférences régionales et les Comités techniques au Conseil par le biais du Comité du Programme et du Comité financier de mars à octobre 2010;
- b) orientations sur les priorités fournies par le Comité du Programme et le Comité financier au Conseil et par le Conseil au Secrétariat en octobre et novembre 2010;
- c) élaboration par le Secrétariat du PMT 2010-2013 (*révisé*) et du PTB 2012-2013 d'octobre 2010 à février 2011, qui prennent en compte les orientations sur les priorités fournies par le Conseil et les font suivre d'actions concrètes aux niveaux national, régional et mondial;
- d) examen par les organes directeurs du PMT 2010-2013 (*révisé*) et du PTB 2012-2013 et prise de décision à leur sujet en mars-juin 2011;
- e) tous ajustements nécessaires du PTB 2012-2013 fondés sur des décisions de la Conférence, élaborés par le Secrétariat en juillet-septembre 2011, examinés par le Comité du Programme et le Comité financier et approuvés par le Conseil en octobre-novembre 2011.

51. Concernant la première phase, il n'a pas été possible de programmer toutes les réunions des Conférences régionales et des Comités techniques en 2010 conformément au cycle de sessions des organes directeurs approuvé dans le cadre de la programmation révisée, de la budgétisation et du

¹¹ C 2009/REP, Annexe D, paragraphes 29 et 72 (premier alinéa).

¹² C 2009/REP, paragraphe 120.

¹³ PC 103/4, paragraphe 21.

système de gestion axée sur les résultats. Ainsi, au cours du présent exercice biennal, certains éléments relatifs aux priorités ont été intégrés très tardivement au processus, contraignant le Comité du Programme à tenir une session supplémentaire en février 2011, lors de la deuxième phase du processus, afin d'examiner les points de vue de la Conférence régionale pour le Proche-Orient et du Comité des pêches.

52. Le Président indépendant du Conseil a été prié par le Comité du Programme de travailler avec les Présidents des Conférences régionales et des Comités techniques, ainsi qu'avec le Secrétariat, faciliter le processus d'établissement des priorités de la FAO et pour élaborer un calendrier de réunions adéquat pour le prochain exercice biennal, dans le but d'assurer la synergie entre les organes directeurs en matière d'établissement des priorités.

Progrès relatifs à l'établissement des priorités

53. En 2010-2011, l'établissement de priorités pour les activités techniques a relativement progressé. Les Membres ont noté que cet effort s'inscrit dans le long terme et que le processus d'établissement des priorités pour l'exercice 2010-2011 doit être considéré comme un cycle de transition. Ils ont également souligné l'importance des enseignements tirés de l'expérience afin de définir une approche systématique et synchronisée de l'établissement des priorités pour le prochain exercice biennal. L'importance accordée par le Comité du Programme à l'amélioration du processus d'établissement des priorités a été soulignée.

54. Le Comité du Programme a d'abord examiné la définition des priorités des travaux techniques de l'Organisation lors de deux sessions tenues en 2010, ainsi que dans le cadre de réunions informelles avec des chefs d'équipe stratégique. Le Comité a formulé une série de recommandations et de demandes liées aux mesures portant sur le processus pour s'assurer que les Conférences régionales et les Comités techniques prodiguaient des conseils structurés au Comité du Programme et au Comité financier sur les priorités pour l'exercice biennal 2012-2013¹⁴, celles-ci ont été approuvées par le Conseil¹⁵. Ce faisant, le Conseil a reconnu que le cycle d'établissement des priorités pour l'exercice biennal 2012-2013 serait un cycle de transition, et a approuvé l'objectif d'adopter une approche systématique et synchronisée de l'établissement de priorités pour le prochain exercice biennal.

55. Le Comité du Programme et le Conseil ont examiné les avis des Conférences régionales et des Comités techniques concernant les priorités lors de leurs sessions d'octobre et de novembre-décembre 2010, et de février et avril 2011. Ils sont convenus que la préparation du PTB 2012-2013 et le processus associé d'établissement des priorités devaient commencer en partant des cadres de résultats approuvés dans le PMT 2010-2013. Ils ont également conclu que le Secrétariat devait poursuivre ses efforts pour identifier les domaines programmatiques prioritaires et non prioritaires au sein des objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation et entre ceux-ci, énoncer des résultats régionaux pour refléter les priorités nationales, sous-régionales et régionales et leurs contributions aux résultats de l'Organisation et enfin renforcer le rôle des Équipes stratégiques à l'échelle de l'Organisation en élaborant le PTB 2012-2013, y compris en les incluant dans les délibérations du Comité du Programme sur les priorités¹⁶.

56. Lors de sa session extraordinaire de février 2011, le Comité du Programme a adressé des recommandations supplémentaires au Secrétariat pour qu'il développe, dans le PMT 2010-2013 (*révisé*)/PTB 2012-2013, les domaines communs ressortant des recommandations et des orientations sur les priorités formulées par les Conférences régionales, les Comités techniques et le Conseil, pour qu'il renforce la présentation et les implications des domaines prioritaires et non prioritaires au sein des résultats de l'Organisation et entre eux, et enfin qu'il indique plus clairement, grâce aux résultats

¹⁴ CL 139/4, paragraphes 6-15.

¹⁵ CL 139/REP, paragraphes 21-23.

¹⁶ CL 140/8, paragraphes 5-12; CL 140/REP, paragraphe 11.

régionaux, l'orientation prise au sein des objectifs stratégiques par rapport aux avis des Conférences régionales. Le Comité s'est déclaré satisfait de son interaction avec les Équipes stratégiques¹⁷.

57. Après avoir examiné les priorités indiquées dans le PMT 2010-2013 (*révisé*) et le PTB-2012-2013, telles que soumises par le Secrétariat, le Comité du Programme et le Conseil:

- a) ont conclu qu'il s'agissait d'un document satisfaisant qui reflétait en général les recommandations des divers organes directeurs et les leçons apprises, même si des améliorations et certains éclaircissements étaient encore nécessaires;
- b) ont reconnu les progrès réalisés dans l'approche axée sur les résultats, tout en faisant remarquer que le cycle de budgétisation axée sur les résultats ne serait complet que lors de la préparation du budget relatif à l'exercice 2014-2015 et que le PTB 2012-2013 était encore une « activité en cours »;
- c) ont apprécié la possibilité de comparer les ressources, que n'offraient pas les précédents PTB;
- d) ont noté que l'approche relative à l'estimation des ressources extrabudgétaires n'était pas appliquée de manière uniforme aux divers objectifs stratégiques;
- e) se sont félicités de la façon dont le document traitait des domaines de priorité à mettre en avant ou en retrait mais a noté que la raison d'être de ces remaniements n'était pas toujours claire et que des informations supplémentaires étaient nécessaires;
- f) ont noté que les questions transversales n'étaient pas toujours traitées de manière égale dans tous les objectifs stratégiques: si le changement climatique et les petits exploitants étaient mentionnés dans les plupart des objectifs stratégiques, d'autres questions telles que la nutrition, la parité hommes-femmes et le développement des capacités y apparaissaient plus rarement;
- g) ont demandé au Secrétariat de fournir des explications supplémentaires au sujet des virements de ressources proposés entre les objectifs stratégiques et fonctionnels, un tableau indiquant la référence propre à chaque décision (par exemple, s'il s'agissait de contributions des Conférences régionales, des Comités techniques, du Conseil et des Équipes stratégiques) ainsi que les incidences sur les ouvertures de crédit nettes et les ressources extrabudgétaires; et des modifications de priorités touchant les objectifs stratégiques ainsi que l'Objectif fonctionnel X;
- h) ont réitéré l'importance du processus d'établissement des priorités, et demandé que d'autres améliorations soient mises en oeuvre lors du prochain cycle de planification et incorporées dans les versions futures du PTB; et
- i) ont estimé que les informations liées à l'Objectif fonctionnel X étaient imprécises par rapport aux objectifs stratégiques et attendaient avec intérêt de recevoir d'autres informations sur le financement et les modifications de priorités touchant cet objectif fonctionnel, dans le même format que celui utilisé pour les objectifs stratégiques.

Prochaines étapes

58. Le CoC-EEI a indiqué que malgré des progrès certains, le processus d'établissement des priorités n'était pas encore assez structuré. Il a réitéré que dans ce domaine, il faudrait mettre en place une approche systématique et synchronisée en vue de la préparation du PMT 2014-2017 dès fin 2011, en se fondant sur l'expérience acquise lors du cycle de planification de l'exercice biennal 2012-2013. Eu égard à la nécessité de disposer d'un ensemble cohérent de priorités pour les exercices futurs, le CoC-EEI a rappelé les recommandations du Comité du programme et du Conseil, demandant au Secrétariat¹⁸:

¹⁷ CL 141/4, paragraphes 4-10.

¹⁸ CL 140/REP, paragraphe 11-f; CL 141/4, paragraphe 11.

- a. de recenser les problèmes nouveaux afin d'éclairer l'examen et l'affinement du plan à moyen terme pour la période 2014-2017;
- b. de tenir compte, pour l'ensemble des objectifs stratégiques, de la coordination de questions transversales afin d'orienter l'établissement de priorités;
- c. de clarifier les rôles et la collaboration entre le Siège et les bureaux décentralisés pour la planification et l'exécution du Programme de travail technique en tenant compte de la conception relative à la décentralisation;
- d. de mettre en lumière l'avantage comparatif de la FAO par rapport à d'autres organisations.

59. Le CoC-IEE a souligné qu'il était important de renforcer la qualité et la ponctualité de la documentation soumise aux futures sessions des Conférences régionales et des Comités techniques, y compris une description des modifications du rang de priorité des activités techniques de l'Organisation à l'échelle mondiale et régionale, les conséquences budgétaires des changements dans les programmes et les motifs de ces changements, afin de relier les recommandations aux objectifs stratégiques ou aux fonctions essentielles de l'Organisation et de faciliter l'intégration d'avis sur les priorités plus structurés lors de futurs cycles de planification. En outre, pour faciliter le processus d'établissement de priorités, le Président indépendant du Conseil devrait veiller à ce que le calendrier des futures sessions des Conférences régionales et des Comités techniques tienne compte du nouveau cycle de consultation approuvé par la Conférence pour assurer la participation des organes directeurs à l'élaboration du PTB¹⁹.

2. Mobilisation des ressources

60. En 2009, le CoC-EEI a relevé que le budget intégré présentait une vue plus globale des ressources dont disposait l'Organisation, visant à améliorer la gouvernance, le contrôle et l'application des cadres de résultats convenus tout en faisant ressortir le rôle important des contributions volontaires. Sachant que l'incertitude et l'affectation des contributions volontaires pourraient compromettre l'obtention des résultats prévus dans le programme de travail unifié, il a été noté que la mobilisation et la fourniture des contributions volontaires devaient être pleinement alignées sur les objectifs stratégiques²⁰.

61. Le CoC-EEI a rapporté qu'une stratégie de mobilisation de ressources et de gestion composée de domaines d'action prioritaire, de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et de domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux, serait mise en place au cours de l'exercice biennal 2010-2011 pour cibler les contributions volontaires sur la base des cadres de résultats convenus tout en facilitant le suivi et le contrôle de la part des organes directeurs²¹.

62. La stratégie de mobilisation de ressources et de gestion est en cours d'élaboration, avec le concours d'unités et d'équipes stratégiques dans l'ensemble de l'Organisation, en consultation avec la Réunion conjointe du Comité du programme et du Comité financier. La stratégie de mobilisation des ressources et de gestion établit comment la FAO vise à mobiliser des ressources auprès de ses partenaires, comment elle affecte ces ressources à des priorités convenues, et comment elle gère leur utilisation et en rend compte. Elle est essentiellement tournée vers la création de partenariats fondés sur la confiance et l'obligation réciprocitaire mutuelle, afin de réaliser les objectifs des Membres. Le but de la stratégie est d'obtenir des contributions volontaires plus élevées et plus prévisibles pour appuyer pleinement la réalisation des Résultats de l'Organisation, avec quatre effets principaux:

¹⁹ CL 139/REP, paragraphe 23.

²⁰ C 2009/REP, Annexe D, paragraphe 25.

²¹ C 2009/REP, Annexe D, paragraphe 72 (premier alinéa).

- a) une base consolidée, diversifiée et élargie de partenariats en matière de ressources, en visant surtout l'accroissement de la part des financements groupés et sans emploi spécifique;
- b) une vaste sensibilisation et un appui aux domaines d'action prioritaire de la FAO et aux besoins connexes en ressources, grâce à une campagne de communication dynamique;
- c) un changement de culture et de nouvelles capacités de mobilisation de ressources à l'échelle de l'Organisation;
- d) une gestion efficace de la planification et de l'utilisation des ressources, faisant l'objet de rapports adressés aux organes directeurs.

63. La Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier le 23 mars 2011 a accueilli favorablement l'ébauche de Stratégie de mobilisation et gestion de ressources. Elle s'est félicitée de ce que la Stratégie avait été établie à l'échelle de l'Organisation, de l'accent mis sur les partenariats, de l'approche réaliste du ciblage des ressources et de l'approche retenue en matière de communication par l'intermédiaire de l'instrument de mobilisation de ressources que sont les domaines d'action prioritaires. Elle a noté que la Stratégie était solidement ancrée aux cadres axés sur les résultats et aux fonctions essentielles du Plan à moyen terme, l'accent étant mis sur la prise en compte des priorités à l'échelle des pays au moyen du cadre de programmation par pays. La Réunion conjointe a demandé au Secrétariat de publier des informations relatives aux contributions volontaires sur le site web de la FAO. Les avis de la Réunion conjointe ont été approuvés par le Conseil en avril 2011, et la Réunion conjointe devrait aussi examiner la version intégrale définitive de la stratégie en octobre 2011.

3. Gestion des risques de l'Organisation

64. En 2009, le CoC-EEI a rapporté qu'un projet pilote de gestion des risques de l'Organisation serait lancé pour évaluer le cadre actuel (ou la structure) de gestion des risques de la FAO, définir les éventuelles lacunes et apporter des informations au processus d'élaboration d'un cadre de gestion des risques de l'Organisation, destiné à comporter les éléments nécessaires pour renforcer les capacités de l'Organisation en matière de gestion des risques.

65. En octobre 2010, le Comité financier a examiné le cadre de gestion des risques de l'Organisation et la feuille de route pour sa mise en œuvre²². Le Comité s'est félicité de la direction prise par le Secrétariat pour intégrer ce cadre à la gestion axée sur les résultats²³. À la réunion du CoC-EEI, les Membres ont pris note des initiatives en matière de gestion des risques de l'Organisation menées en 2010 et de la généralisation du projet de gestion des risques à l'ensemble de l'Organisation en 2011. Un second rapport intérimaire a été présenté en mars 2011 au Comité financier qui a estimé que le cadre de gestion des risques de l'Organisation était en mesure de couvrir tous les risques liés à la réalisation des objectifs de la FAO et a déclaré attendre avec intérêt de recevoir: i) un rapport sur l'application de la gestion des risques à l'ensemble de l'Organisation; et ii) le modèle proposé pour la présentation de futurs rapports aux organes directeurs²⁴.

66. Le cadre de gestion des risques de l'Organisation devrait permettre la définition, l'établissement de priorités, la gestion et le suivi volontaristes de toute la gamme des risques encourus, que ceux-ci soient stratégiques, financiers, opérationnels ou liés à la réputation de la FAO. La conception du cadre de gestion des risques de l'Organisation était fondée sur cinq principes: utiliser des concepts et des processus de gestion des risques éprouvés mais simples, souligner les efforts à fournir dans les domaines apportant la plus grande valeur ajoutée, alléger toute charge évitable dans les domaines d'activité, intégrer des processus de gestion des risques déjà existants, notamment en matière de planification stratégique (formulation de résultats de l'Organisation), la planification des

²² FC 135/15.

²³ CL 140/21, paragraphe 26.

²⁴ FC 138/12; CL 141/9, paragraphes 53 et 54.

travaux opérationnels, l'élaboration des projets, et le suivi et l'établissement de rapports, et enfin adopter une approche progressive pour couvrir tous les domaines matériels des activités de l'Organisation.

67. Le cadre était effectivement mis en œuvre au moyen d'une approche progressive, avec des tests pilotes, pour intégrer la gestion des risques de l'Organisation aux cinq domaines de gestion: i) le cadre axé sur les résultats du PMT/PTB (Résultats de l'Organisation); ii) la planification des activités opérationnelles (Résultats des Unités); iii) la gestion des projets de terrain; iv) les projets d'amélioration des activités; et v) une fonctionnalité de « réponse rapide aux problèmes » pour faciliter la résolution de problèmes urgents liés aux activités. Le plan d'activités de gestion des risques de l'Organisation a été approuvé par le Conseil du programme d'exécution du PAI en janvier 2011, et le projet PAI s'y rapportant devrait être mené à bien d'ici à la fin de 2011.

68. Sous la présidence du Directeur général adjoint (Opérations), un Comité de gestion des risques de l'Organisation a été mis en place, avec les responsabilités spécifiques suivantes: superviser l'élaboration des politiques de gestion des risques de l'Organisation; garantir que la gamme de risques encourus par la FAO est maintenue dans des limites acceptables; surveiller la bonne marche et l'efficacité générales des processus de la FAO en matière de risques, en prenant éventuellement les mesures nécessaires.

69. Il était prévu que le projet de gestion des risques de l'Organisation atteigne six objectifs en 2011: i) achever le processus générique d'évaluation des risques en matière de gestion des risques de l'Organisation et commencer à mettre en place des capacités d'évaluation des risques à tous les niveaux de l'Organisation; ii) définir les éventuelles améliorations à apporter aux cadres axés sur les résultats pour appuyer l'introduction de la gestion des risques de l'Organisation; iii) expérimenter l'élément gestion des risques de l'Organisation au niveau des résultats de la FAO (pour un objectif stratégique et un objectif fonctionnel), puis l'appliquer aux autres; iv) tester et établir l'élément gestion des risques de l'Organisation pour la planification des activités opérationnelles; v) tester l'élément gestion des risques de l'Organisation pour une sélection de projets et programmes de terrain (un programme de pays, un projet d'intervention d'urgence) et un projet d'amélioration des activités, puis l'appliquer aux autres; vi) tester le service de « réponse rapide aux problèmes », puis l'appliquer à l'ensemble de l'Organisation.

B. Fonctionner comme une seule et même Organisation

70. Dans ce domaine, quatre thèmes principaux ont été abordés par le CoC-EEI pendant la durée de l'exercice biennal: i) la vision pour la structure et le fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés; ii) la structure du Siège, y compris l'examen de la Direction générale; iii) les partenariats; et (iv) la délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés.

1. Vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés

71. Les progrès concernant les actions du PAI relatives à la décentralisation ont été examinés lors de réunions diverses, notamment les cinq Conférences régionales, le CoC-EEI ainsi que le Comité du programme et le Comité financier. Les Membres ont toujours reconnu que la décentralisation est une dimension essentielle, qui a un impact déterminant sur la façon dont l'Organisation les sert. Des progrès appréciables ont été réalisés dans l'exécution d'un grand nombre d'actions du PAI portant sur la décentralisation et sur d'autres actions liées au fonctionnement des bureaux décentralisés, par exemple le PCT et la délégation de pouvoirs. Ce nouveau contexte modifie profondément le mode opératoire de l'Organisation mais il faudra du temps avant de recueillir tous les avantages des réformes entreprises.

72. L'action 3.84 du PAI sur la couverture du réseau des bureaux de pays a suscité un grand intérêt. En 2009, le Secrétariat avait fourni une analyse sur l'application des différents critères spécifiés dans cette action, mais les Membres n'étaient pas parvenus à un consensus. Le CoC-EEI avait

demandé, avec l'aval de la Conférence, qu'une vision à moyen et long terme sur la structure et le fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés soit élaborée et transmise aux organes directeurs pour examen en tenant compte de l'avis des Conférences régionales de 2010. En conséquence, les Conférences régionales ont examiné et commenté un document intitulé: « Vers une conception nouvelle du réseau de bureaux décentralisés ». Forte de ce dialogue ininterrompu, la Direction a proposé, concernant les bureaux décentralisés la conception suivante:

La FAO, fonctionnant comme une seule et même entité, avec les bureaux décentralisés formant partie intégrante de l'Organisation, apporte dans le monde entier des avis de grande qualité en matière de politiques, d'informations et d'aide au renforcement des capacités, et des services techniques liés à l'alimentation et à l'agriculture.

73. Cette conception devait être concrétisée à travers:

Un réseau de bureaux décentralisés fort et dynamique, centré sur les bureaux de pays, qui fournisse aux Membres un soutien efficace et concret en mettant à profit les compétences disponibles au sein des unités sous-régionales, régionales et au siège de la FAO et chez les partenaires et les Membres de l'Organisation.

74. Une stratégie pour la mise en œuvre de cette conception a été élaborée, requérant que des mesures soient prises dans quatre domaines principaux: la structure, la dotation en personnel, les opérations et le financement.

Structure

75. La FAO est structurée sur plusieurs niveaux afin de servir ses Membres et l'ensemble de la communauté internationale, y compris le Siège, les bureaux régionaux, sous-régionaux et de pays, tout en menant également, dans de nombreux points du globe, des programmes et projets de terrain ciblés. Il existe toutefois d'importantes différences d'une région à l'autre. Par exemple, l'Afrique bénéficie de la formule la plus complète, avec le Bureau régional, quatre bureaux sous-régionaux et 41 bureaux de pays. La région Asie et Pacifique, en revanche, ne dispose que d'un bureau sous-régional, tandis que l'Europe ne compte aucun bureau de pays à part entière. Les décisions relatives à la structure demeurent la prérogative des Membres, tout en garantissant que toutes les parties – le Siège et les bureaux décentralisés – fonctionnent de façon unifiée, et que l'appui aux Membres peut tirer parti de toute la gamme de compétences techniques disponibles auprès de la FAO et de ses partenaires.

76. Au nombre des éléments nécessitant un examen plus poussé de la Direction figurait la mise au point du réseau des bureaux de pays de la FAO, avec des mesures comme: des accords de partage des coûts, notamment en ce qui concerne les pays à revenu intermédiaire, des accords de représentations de type projet et à durée déterminée, une plus grande utilisation des bureaux de pays du système des Nations Unies et enfin une utilisation renforcée des accréditations multiples, parallèlement à un renforcement du personnel national, le cas échéant, dans les bureaux de pays concernés. La pratique consistant à couvrir certains pays en détachant ou en appuyant des fonctionnaires techniques des bureaux régionaux ou sous-régionaux (ou des Équipes multidisciplinaires), ou d'assigner des postes à des Représentants de la FAO auprès de Bureaux régionaux méritait également d'être réexaminée.

77. Les options qui pouvaient être envisagées, notamment lors de prochaines Conférences régionales, étaient entre autres les suivantes:

- une structure de bureaux décentralisés adaptée aux besoins spécifiques de chaque région: envisager par exemple une structure avec moins d'échelons entre le niveau du pays – où se déroulent la plus grande part des activités opérationnelles – et le principal vivier mondial d'excellence technique que constituent les divisions du Siège;
- la poursuite du renforcement des bureaux sous-régionaux et des Équipes multidisciplinaires, qui pourrait se faire en axant de manière plus stricte les travaux des Bureaux régionaux sur les politiques régionales et les questions stratégiques.

Dotation en effectifs

78. Pour permettre à l'Organisation de remplir son mandat, il est essentiel que les bureaux décentralisés soient dotés d'experts compétents capables de tirer parti de toute la gamme de savoir-faire techniques disponibles au sein de la FAO elle-même, ainsi qu'auprès de ses Membres et partenaires. Des mesures importantes destinées à garantir la plus grande qualité de personnel possible, comme des formations améliorées et des politiques de mobilité et de rotation, commençaient à être mises en place. Un examen du cadre de compétences pour l'ensemble de l'Organisation, y compris pour les chefs de bureaux décentralisés, était en cours, devant ouvrir la voie à un renforcement des recrutements axés sur les compétences et de la gestion du personnel. Néanmoins, d'autres options pourraient être envisagées, comme par exemple:

- une plus grande souplesse au niveau des bureaux régionaux et sous-régionaux concernant la dotation totale en effectifs ainsi que le panachage des compétences. Ceux-ci devraient correspondre au processus d'établissement des priorités aux niveaux nationaux, sous-régionaux et régionaux. Les options pourraient comporter la création de catégories de personnel « essentielles » et « non essentielles » pour les Équipes multidisciplinaires. Ces pratiques, notamment celle des « affectations pour une durée de temps limitée » pour le personnel non essentiel, ont été mises en place dans certaines autres institutions du système des Nations Unies;
- des manières innovantes de renforcer les ressources humaines au sein des bureaux décentralisés, par exemple grâce à des experts nationaux, de jeunes professionnels, des bénévoles et des experts en matière de coopération Sud-Sud. L'Organisation a également passé des accords avec des universités et des centres de recherche, et cette modalité présente un potentiel de développement.

Opérations

79. L'unité d'intention et de pratique dans l'ensemble de l'Organisation devrait être facilitée par l'existence d'un Cadre stratégique global et d'un Plan à moyen terme qui fixent les buts et objectifs auxquels toutes les divisions de la FAO doivent contribuer. Les principes de gestion axés sur les résultats et le Système de gestion et d'évaluation de la performance PEMS, élargis à tous les niveaux de l'Organisation, devraient également jouer un rôle clé. Parmi les autres initiatives fondamentales en cours, on recensait des modifications de la planification et de l'établissement des priorités, une gestion généralisée des connaissances et des travaux de renforcement des capacités, ainsi que des améliorations apportées aux systèmes de TIC et d'information pour assurer des interactions rapides et complètes entre les bureaux décentralisés et le Siège.

80. Certains des autres domaines devant être examinés plus avant par la Direction étaient les suivants:

- assurer une meilleure coordination, fondée sur des améliorations comme la réunion mensuelle de la branche opérationnelle, présidée par le Directeur général adjoint (Opérations);
- garantir que l'établissement des priorités aux niveaux régional et sous-régional tienne pleinement compte des activités planifiées dans les pays;
- apporter de nouvelles améliorations aux services d'appui et aux installations TIC des bureaux décentralisés;
- intégrer étroitement des programmes d'intervention d'urgence et de développement au niveau des pays, c'est-à-dire, à court terme, une plus grande synergie entre les équipes qui mènent les opérations d'urgence et les Bureaux des Représentants de la FAO, et à moyen ou long terme, la question de savoir qui prendra la direction de tous les programmes menés dans le pays devrait être examinée, tout en respectant une souplesse nécessaire.

Financement

81. Les plus grandes responsabilités concernant la prise de décision, la mise en œuvre et les opérations confiées aux bureaux décentralisés ont entraîné une diminution des ressources. Le risque de voir les fonds détournés de l'appui technique vers l'administration, la gestion et le contrôle était particulièrement élevé au niveau des bureaux régionaux ayant pris le relais du Siège pour un nombre important de responsabilités opérationnelles et de services d'appui. En outre, au niveau des pays, la préparation et le lancement des cadres de programmation par pays, notamment dans le contexte d'efforts plus conjoints du système des Nations Unies, nécessiterait un financement approprié.

82. Les options que les Membres et la Direction devraient examiner conjointement étaient les suivantes:

- poursuite de l'intégration du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires au niveau des bureaux décentralisés qui permettrait un meilleur alignement du nombre, de la structure et de la composition des effectifs par rapport aux besoins des programmes;
- augmentation des ressources des projets extrabudgétaires affectés aux bureaux décentralisés, grâce à une meilleure budgétisation des projets et un renforcement des accords financiers pour un recouvrement total des dépenses engagées au niveau des pays;
- mobilisation de ressources locales par les bureaux décentralisés en général et par les bureaux de pays en particulier, auprès de donateurs, d'organisations régionales et sous-régionales et du secteur privé.

83. Le document intitulé « Vision du fonctionnement et de la structure du réseau des bureaux décentralisés », qui tenait compte des apports des Conférences régionales, a été examiné par le CoC-EEI à ses réunions de février et mars 2011, ainsi que par la Réunion conjointe du Comité du programme et du Comité financier le 23 mars. Cette dernière a:

- a) réaffirmé l'importance de la décentralisation pour les activités de l'Organisation et la nécessité critique pour le siège et les bureaux décentralisés de fonctionner comme une seule et même entité avec un maximum d'efficacité et d'efficience;
- b) souligné la nécessité de rationaliser les opérations à tous les échelons, y compris concernant la dotation en personnel, si besoin, conformément au PAI;
- c) souligné la nécessité constante de mesures visant à renforcer les compétences et les performances dans les bureaux décentralisés conformément aux priorités et aux besoins;
- d) mis en avant qu'il fallait disposer de ressources appropriées et suffisantes, qui permettraient aux bureaux décentralisés de procéder à la délégation de pouvoirs à leur profit dans le cadre du PAI, et a préconisé que le réseau des bureaux décentralisés soit l'objet d'un suivi attentif et continu;
- e) pris note des progrès accomplis en matière de critères d'évaluation et s'est félicitée que des consultations aient été engagées avec d'autres institutions des Nations Unies;
- f) salué les mesures prises afin d'assurer un recrutement plus professionnel des responsables de bureaux décentralisés et souligné qu'il fallait de toute urgence adopter et appliquer la politique de rotation et de mobilité, les profils de compétences et les procédures de recrutement prévus dans le PAI; et
- g) souligné l'importance de la Circulaire révisée sur les responsabilités du Siège et des bureaux décentralisés et les relations entre eux, qui était en cours d'élaboration (Note: cette circulaire a été diffusée depuis par la Direction)²⁵.

²⁵ CL 141/10, paragraphe 9.

Prochaines étapes

84. Le CoC-EEI a demandé à la Direction de lui fournir un document sur les mesures à moyen et à long terme pour parer aux lacunes, défis, risques et problèmes liés à la décentralisation. Ce document devrait tenir compte des débats antérieurs des organes directeurs sur la question ainsi que des évaluations, assorties des réponses de la Direction, examinées par les Comité du programme et Comité financier, en particulier celles qui ont trait au développement des capacités, à l'évaluation du Bureau régional pour le Proche-Orient, à la programmation par pays et aux opérations d'urgence. Des mesures pourraient aussi être proposées à court terme et examinées par le Comité du Programme et le Comité financier en octobre 2011, ainsi que par les Conférences régionales en 2012, pour être soumises à l'approbation du Conseil courant 2012. Ce plan d'action a été noté par le Conseil en avril 2011.

85. En 2012, chaque Conférence régionale devrait aussi examiner la couverture de la FAO dans les pays de sa région dans l'optique d'un renforcement de l'efficacité et de l'efficience du réseau et adresser au Conseil, à ses sessions de 2012, des recommandations au sujet des structures de bureaux décentralisés et du dosage de compétences qui sont les mieux adaptés aux besoins de la région. La Direction fournira à cette fin un document d'appui à chacune des cinq Conférences régionales.

2. Structure du Siège

86. L'actuelle structure du Siège telle que la reflète le PTB 2010-2011 est en place depuis janvier 2010, c'est pourquoi une seule question en suspens a été soulevée par le CoC-EEI en la matière, à savoir les recommandations faites par le cabinet de consultation Ernst & Young (EY) suite à son examen du Bureau du Directeur général.

87. Le CoC-EEI a noté que nombre des recommandations faites avaient déjà été mises en œuvre. L'Équipe de direction exécutive proposée a été créée en janvier 2010 et s'est réunie 27 fois au cours de cette année.

88. La Direction a reconnu qu'en limitant le nombre de comités consultatifs, l'obligation redditionnelle individuelle pourrait être renforcée et les procédures pourraient être rationalisées. Les recommandations de l'examen avaient donc été appliquées: six comités internes avaient été supprimés et sept autres avaient été restructurés. Le Comité des ressources humaines avait été créé, et le processus de réduction des comités internes chargés des TI était en bonne voie. Une réduction de l'implication du Cabinet dans les activités administratives a également été préconisée, car elle permettrait de consacrer plus de temps et de ressources à des questions stratégiques.

3. Partenariats

89. Le CoC-EEI a pris note des importants progrès accomplis pour favoriser les partenariats liés à diverses mesures du PAI. En janvier 2011, une Stratégie intérimaire en matière de partenariats à l'échelle de l'Organisation a été approuvée par la Direction, sujette à examen après une année de mise en œuvre. De plus, des stratégies sectorielles en matière de partenariats ont été élaborées: i) pour le renforcement de la collaboration de la FAO au sein du système des Nations Unies; ii) pour la poursuite de la collaboration de la FAO avec les autres institutions ayant leur siège à Rome; iii) avec des organisations non gouvernementales et de la société civile; et iv) avec le secteur privé – en actualisant les stratégies sectorielles antérieures pour ces deux derniers.

90. Cet effort de conception était accompagné d'une campagne de sensibilisation, avec du matériel d'information sur les principes directeurs énoncés dans la Stratégie en matière de partenariats à l'échelle de l'Organisation et le lancement d'un site web consacré aux partenariats destiné à la fois au personnel et aux utilisateurs extérieurs. Des initiatives de perfectionnement du personnel (ateliers, cours d'apprentissage électronique, etc.) pour faciliter l'intégration des stratégies à des programmes de travail ont été expérimentées courant 2011.

91. En ce qui concerne les interactions générales avec le système des Nations Unies, les dispositions du document final du Sommet de 2010 sur les Objectifs du Millénaire pour le développement relatives à la sécurité alimentaire, à l'agriculture et au développement durable sont reflétées dans les activités programmées par la FAO pour l'exercice biennal 2012-2013. Entre 2007 et 2010, l'Organisation a bénéficié d'une augmentation d'environ 67 pour cent des ressources mobilisées par le biais de fonds ou de programmes conjoints au titre de l'unité d'action au sein des Nations Unies à l'échelle mondiale ou dans les pays, pour des activités de développement comme pour des opérations d'urgence. L'Organisation occupe ainsi le quatrième rang parmi les bénéficiaires des financements canalisés par le système des Nations Unies. Ces activités couvrent aussi les huit pays pilotes du programme Unis dans l'action, ainsi que d'autres pays ayant entrepris des programmes Unis dans l'action sur une base volontaire.

92. Avec les autres institutions basées à Rome, la coopération a été renforcée à travers l'intégration des plans d'action pilotes ainsi que dans le domaine administratif (voir ci-dessous l'initiative pour les achats communs). Un fait nouveau important a été la formation du Groupe sectoriel de la sécurité alimentaire mondiale, dirigé conjointement par la FAO et le PAM, qui a pour but d'améliorer les interventions de sécurité alimentaire lors de crises humanitaires. À cet égard, la FAO et le PAM codirigent déjà des pôles de sécurité alimentaire dans 17 pays.

93. Avec les organisations de la société civile, les partenariats ont augmenté en nombre et se sont diversifiés, comme en atteste particulièrement la participation aux activités régionale et aux activités du CSA, en cours de session et dans la période intersessions. La participation des ONG/OSC aux Conférences régionales est passée de 62 organisations (avec 98 participants) en 2008 à 103 organisations (avec 150 participants) en 2010. Le processus de réforme du CSA a imprimé un élan considérable à la participation des acteurs non étatiques, sous forme de consultations et d'apports continus, participation dont le soutien a été assuré par des fonds extrabudgétaires mobilisés par la FAO. Le recensement des activités de collaboration de l'Organisation avec la société civile, actuellement en cours, est en passe d'être étendu aux bureaux régionaux.

94. En ce qui concerne la coopération avec le secteur privé, des accords institutionnels ont été consolidés, y compris les outils de diligence raisonnable et de gestion des risques. Le Comité des partenariats présidé par le Directeur général a remplacé l'ancien Comité consultatif pour les partenariats avec le secteur privé. En janvier 2011, un mode opératoire a été approuvé pour que le Sous-Comité examine les accords financiers et d'autres accords, à l'appui du Comité des partenariats principal. La Réunion conjointe du Comité du programme et du Comité financier en mars 2011 a reconnu que l'ébauche de la Stratégie en matière de partenariats avec le secteur privé constituait une démarche positive et a déclaré attendre avec intérêt de pouvoir examiner la version définitive de la stratégie à sa prochaine session, laquelle avait été approuvée par le Conseil en avril 2011. En termes quantitatifs, pendant la période récente, la FAO a participé à quelque 60 partenariats couvrant des activités normatives, des travaux de recherche, la production et la diffusion des connaissances, le plaidoyer et la mobilisation de fonds ainsi que le dialogue en matière de politiques. Les divisions techniques ont été encouragées à développer leurs contacts avec le secteur privé et ont été soutenues dans ce sens.

Équipe conjointe chargée des achats

95. L'étroite coopération entre les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome s'est poursuivie dans le domaine des achats. En 2010, dans le cadre d'un projet pilote, l'Équipe conjointe chargée des achats a lancé 18 appels d'offres d'un montant total de 23 millions d'USD pour les Organisations. Seize de ces 18 appels d'offre ont été lancés par le biais d'un système électronique (In-Tend) adopté par chacune des institutions afin d'harmoniser les outils d'« appels d'offre électroniques ». Les 13 contrats adjugés par la FAO représentaient une économie potentielle de 900 000 USD. En unissant leurs forces, la FAO, le PAM et le FIA ont bénéficié de tarifs préférentiels dus aux volumes agrégés. Chaque semaine, les fonctionnaires affectés par chaque

institution à cette initiative ont travaillé ensemble et régulièrement dans les locaux de la FAO afin de mettre en commun les pratiques optimales et de faire en sorte que le processus d'appel d'offres soit efficace.

96. Suite à la décision de renouveler le mandat du PCT en 2011, la FAO a accepté de continuer à mettre à disposition ses bureaux et ses infrastructures. Une évaluation de l'initiative pilote devait comporter une enquête auprès des clients et une quantification précise des bénéficiaires. Le projet pilote a été considéré comme une étape constructive vers une plus vaste intégration, débouchant sur des travaux conjoints dans d'autres domaines comme les déplacements. Le PCT devait également élaborer une stratégie prospective et un plan de travail portant sur: l'harmonisation des documents et des procédures contractuels; l'alignement des dates d'expiration des marchés; et la mise en place d'indicateurs de résultats clés avec des valeurs cibles.

Interventions d'urgence conjointes et Équipe spéciale conjointe pour Haïti

97. De vigoureuses actions conjointes liées à des situations d'urgence avaient été entreprises, notamment suite au séisme dévastateur qui a frappé Haïti en janvier 2010. Quelque deux millions de personnes avaient urgemment besoin d'une aide alimentaire et environ 600 000 personnes avaient quitté la capitale pour les zones rurales. La portée de la catastrophe nécessitait que les mesures immédiates soient liées à des programmes à moyen et long terme. Les institutions ayant leur siège à Rome ont créé une équipe spéciale pour appuyer un programme de sécurité alimentaire dirigé par Haïti. Elles ont travaillé en étroite collaboration pour apporter leur soutien, les interventions nécessitant une grande quantité de personnel pour la gestion des bassins versants, pour apporter un appui opérationnel au Plan d'action pour la reconstruction d'Haïti, et pour continuer de plaider en faveur des priorités liées à la sécurité alimentaire. Le programme comportait également des volets de réduction et de gestion des risques sur le long terme ainsi qu'un volet de renforcement des politiques et des institutions nationales.

98. Parmi les autres interventions d'urgence conjointes, on comptait, en décembre 2010, l'autorisation donnée par le Comité permanent interorganisations des Nations Unies à la FAO et au PAM de codiriger le Pôle d'urgence pour la sécurité alimentaire destiné à renforcer les capacités au niveau des pays, de planifier et de mettre en œuvre des réponses adéquates et rapides à des problèmes de sécurité alimentaire dans des contextes de crise humanitaire. Le renforcement des pôles pour la sécurité alimentaire au niveau des pays contribue à garantir que l'aide alimentaire et les programmes agricoles axés sur les moyens de subsistance soient liés dans le cadre d'une réponse coordonnée. La FAO et le PAM codirigeaient déjà des pôles pour la sécurité alimentaire dans 17 pays, travaillant ensemble sur des appels globaux conjoints. La FAO a également été très active dans de nombreux pays concernés par l'initiative « Achats au service du progrès » pour permettre au PAM de tirer parti de nouvelles méthodes pour développer les marchés agricoles, appuyer l'engagement des petits exploitants et créer des débouchés commerciaux. De manière plus générale, les partenariats étaient un élément clé du travail de plus de 40 unités de coordination d'urgence (comme en Iraq, au Liban, en Cisjordanie et dans la Bande de Gaza, etc.).

4. Délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés

99. Le CoC-EEI a été informé des progrès réalisés s'agissant de la délégation de pouvoirs pour l'exécution de plusieurs actions du PAI, comme illustré ci-après. Les pouvoirs afférents aux achats sont traités à la sous-section E, tout comme les autres initiatives intéressant les achats.

Programme de coopération technique (PCT)

100. Comme prévu dans le PAI, la décentralisation du processus d'approbation des activités entreprises au titre du PCT est devenue pleinement opérationnelle à compter de janvier 2010. En conséquence, les bureaux décentralisés sont responsables du début à la fin des projets entrepris dans le cadre du Programme, c'est-à-dire depuis la formulation de l'idée du projet jusqu'à son exécution, en

passant par la mise au point et l'approbation; ils ont toute autorité en la matière et sont comptables des résultats obtenus. Les représentants de la FAO sont responsables des projets nationaux, les coordonnateurs sous-régionaux des projets sous-régionaux et les représentants régionaux des projets régionaux. Il incombe en outre aux représentants régionaux de répartir au niveau régional les crédits alloués au PCT. Compte tenu de cette charge de travail supplémentaire, des effectifs et des ressources additionnels ont été affectés aux bureaux régionaux et à certains bureaux sous-régionaux.

101. À la fin de 2009, une formation en ligne ou face-à-face a été organisée à l'intention du personnel des bureaux délocalisés, afin de le familiariser avec les critères applicables au PCT et avec les détails de la nouvelle formulation et de la nouvelle procédure d'approbation décentralisées. Des directives complémentaires ont été communiquées dans un Manuel consacré au PCT et au moyen d'autres outils. Les deux principaux avantages attendus de la décentralisation sont les suivants: une interaction étroite entre homologues et concepteurs de projets, d'où un meilleur alignement sur les priorités nationales; la réduction de l'intervalle entre le dépôt des demandes et l'approbation des projets. Ce délai a déjà été réduit de six à un peu moins de quatre mois, mais il est encore trop tôt pour déterminer si les projets sont désormais mieux alignés sur les priorités nationales.

102. En avril 2011, le Conseil a approuvé les recommandations formulées par la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier visant à allouer 0,4 pour cent des crédits ouverts pour le PCT afin de faciliter la présentation des rapports sur les résultats, et souligné qu'il était nécessaire que les projets menés au titre du PCT soient stratégiques et qu'il y ait un meilleur équilibre hommes-femmes.

Transfert des responsabilités du Bureau d'appui à la décentralisation

103. Le processus de décentralisation a impliqué le transfert des responsabilités liées à la gestion des bureaux de pays aux bureaux régionaux, ces derniers étant de surcroît entièrement responsables de la préparation des conférences régionales. Ce transfert depuis le Bureau d'appui à la décentralisation (ex-Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées) s'est déroulé au premier trimestre de 2010. Alors que les bureaux régionaux étaient encore occupés à pourvoir l'ensemble des postes nécessaires pour la gestion du réseau de bureaux décentralisés, des progrès notables ont été enregistrés, et les avantages tirés de cette opération deviennent apparents. Les bureaux régionaux sont désormais responsables de la planification et de la répartition des ressources financières entre les bureaux de pays, ainsi que du suivi du budget. Cela leur permet d'avoir une meilleure vue d'ensemble des diverses strates d'activités au plan régional et d'améliorer la cohérence du réseau de bureaux décentralisés. Les bureaux régionaux sont d'autant plus à même d'assurer cette fonction de suivi général qu'ils sont aussi chargés de la coordination des rapports d'audit au niveau national. Plus proches géographiquement des bureaux de pays (normalement situés dans le même fuseau horaire), les bureaux régionaux fournissent un appui en temps voulu aux représentants de la FAO, s'agissant des questions de gestion administrative au quotidien.

104. L'organisation d'activités de formation, principalement au niveau régional, fait qu'il est possible de se concentrer de manière plus efficace sur les questions régionales. Les possibilités offertes en matière de formation ont également facilité les échanges et le débat au sujet de préoccupations communes au sein d'une même région. En outre, du fait que les représentants régionaux assument la responsabilité de la supervision et de l'évaluation du comportement professionnel des représentants de la FAO, ils ont davantage de contacts directs avec ces derniers, et peuvent ainsi s'assurer que les représentants de la FAO agissent de manière conforme aux objectifs de l'Organisation. La responsabilité de nommer les fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national a également été confiée aux représentants régionaux, ce qui contribue à accélérer la procédure de recrutement dans les bureaux de pays.

C. Ressources humaines

105. Vu l'importance accordée aux ressources humaines dans le PAI, le CoC-EEI a consacré une attention particulière à l'examen des progrès accomplis dans ce domaine, notamment en ce qui concerne la transformation de la fonction des ressources humaines pour en faire un partenaire stratégique efficace et le renforcement des capacités de l'Organisation par la valorisation de ses ressources humaines. Au nombre des initiatives prises dans ce but, on citera: le cadre stratégique pour les ressources humaines, le perfectionnement du personnel; le Système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS); le soutien au système d'information sur la gestion des ressources humaines et les politiques en matière de ressources humaines ainsi que les nouvelles fonctions de soutien à la réforme des ressources humaines.

1. Cadre stratégique en matière de ressources humaines

106. Pour la première fois, l'Organisation a établi une stratégie visant à aligner ses capacités en matière de ressources humaines sur ses objectifs stratégiques. À cette fin, un cadre stratégique et un Plan d'action pour les ressources humaines ont été conçus au début de 2010, qui définissent une vision d'ensemble, des orientations stratégiques et des objectifs pour les réformes à accomplir, alignés sur les actions correspondantes du PAI. Le cadre stratégique et le plan d'action reflètent plus concrètement la volonté de transformer la fonction de gestion des ressources humaines en un service plus stratégique, partenaire d'autres services. Non seulement ils inscrivent la réalisation des nombreuses initiatives touchant aux ressources humaines dans une approche axée sur les résultats, mais ils donnent aussi des indications sur leur impact attendu.

2. Formation professionnelle

107. Les ressources humaines constituant le principal actif de la FAO, l'amélioration des qualifications et des compétences du personnel est un facteur déterminant pour doter l'Organisation des capacités nécessaires à l'exécution de ses programmes et à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Pour commencer, des mesures de grande portée ont été prises pour renforcer les compétences et les capacités du cadre de gestionnaires. Le Programme de gestion et d'encadrement a été développé afin de proposer une filière d'apprentissage complète et des possibilités de perfectionnement aux cadres et au personnel de l'ensemble de l'Organisation. Les taux de participation aux cours de formation n'ont cessé d'augmenter après le lancement du programme et plus de 100 cadres ont été formés. Dans ce contexte, le premier Bulletin de la gestion et de l'encadrement, contenant des informations sur les pratiques de gestion, a été publié en 2010 et des Forums sur la gestion et l'efficacité organisationnelle ont été organisés.

108. Dans le but d'étendre les programmes de perfectionnement et d'apprentissage à tous les membres du personnel quel que soit leur lieu d'affectation, l'Académie virtuelle de la FAO a été expérimentée en 2010. Sur la base d'expériences similaires réalisées au sein du système des Nations Unies, cette Académie virtuelle repose sur une approche mixte de l'apprentissage et du perfectionnement du personnel. L'ensemble de l'Organisation devrait pouvoir en bénéficier à compter de 2011. En outre, des programmes d'apprentissage complémentaire ont été mis en œuvre pour appuyer le développement des compétences des personnels autres que les cadres supérieurs, dans les catégories du cadre organique et des services généraux.

3. Recrutement

109. L'EEI avait souligné la nécessité d'assurer un renouveau continu de l'Organisation en recrutant des employés plus jeunes. Le Programme de stages et le Programme d'administrateurs auxiliaires ont été mis en œuvre pour contribuer au rajeunissement du personnel de la FAO, l'idée étant d'attirer de jeunes cadres, originaires en particulier de pays en développement non représentés ou

sous-représentés. Le Programme d'administrateurs auxiliaires a suscité une réponse enthousiaste, puisque 3 000 postulants ont exprimé de l'intérêt pour ce programme; environ 2 200 d'entre eux répondaient aux conditions requises pour y participer et une centaine a été convoquée pour un entretien. Un premier groupe de 18 administrateurs auxiliaires est en cours de recrutement en 2011, dont 5 sont affectés au sein d'unités du siège et 13 dans des bureaux décentralisés. Les administrateurs auxiliaires sont sélectionnés en fonction de critères clairement définis, dont une expérience dans un domaine intéressant les activités de la FAO. Le Comité de sélection du personnel du cadre organique examine les candidatures et évalue les connaissances techniques des candidats ainsi que leurs aptitudes en matière de présentation, d'organisation, de planification, de rédaction et d'analyse²⁶.

110. D'autres mesures ont été mises en œuvre en 2010 afin d'améliorer la représentation géographique et la parité des sexes: i) des objectifs intermédiaires à deux et quatre ans ont été fixés en ce qui concerne la représentation géographique et la parité des sexes; ii) de nouvelles procédures de sélection ont été adoptées, en vertu desquelles au moins une candidate qualifiée doit être incluse dans les listes restreintes; iii) l'équipe de direction de haut niveau doit être consultée avant tout entretien avec un national de pays surreprésenté ou de pays ayant atteint la borne supérieure de la fourchette de représentation équitable; iv) un plan d'action stratégique sur la représentation des hommes et des femmes a été élaboré visant à aider l'Organisation à atteindre l'objectif de la parité hommes-femmes; et v) une nouvelle base de données recensant l'ensemble des institutions à l'échelle mondiale a été constituée afin que les avis de vacance de poste soient diffusés auprès de l'ensemble des groupes cibles, et notamment des administratrices et des nationaux de pays non représentés ou sous-représentés. En octobre 2010, une campagne de presse a été menée dans 60 pays non représentés ou sous-représentés afin d'attirer l'attention sur les postes vacants. Du fait de ces initiatives, le pourcentage de nationaux de pays surreprésentés parmi les titulaires des postes du cadre organique inscrits au Programme de travail et budget est passé de 38 pour cent en décembre 2004 à 25 pour cent en mars 2011. Pendant la même période, la proportion de femmes titulaires de postes du cadre organique ou des catégories supérieures est passée de 27 pour cent en 2004 à 34 pour cent en mars 2011 cependant qu'à cette même date, les objectifs du PMT au 31 décembre 2011 relatifs au pourcentage de femmes devant occuper des postes du cadre organique et des catégories supérieures (respectivement 36 pour cent et 18 pour cent), étaient atteints.

4. Cadre de compétences

111. L'examen détaillé a reconnu que l'élaboration d'un cadre de compétences à l'échelle de l'Organisation est essentiel pour permettre à celle-ci d'évaluer les compétences de sa force de travail et celles qui sont requises pour une adaptation efficace de ses capacités en matière de ressources humaines à l'évolution des besoins. En conséquence, le cadre constituerait une base transparente et normalisée pour les systèmes et les fonctions touchant à la gestion des ressources humaines. Un profil de compétences devrait être assigné à chaque poste et utilisé pour définir tout un ensemble de fonctions afférentes à la gestion des ressources humaines, comme l'élaboration des descriptifs d'emploi, le recrutement, la gestion des résultats, ou encore l'apprentissage et la formation professionnelle, afin d'aboutir à une transformation des procédures appliquées par la FAO pour recruter et promouvoir son personnel et pour le retenir à son service. Malgré les difficultés rencontrées au départ pour identifier un bon modèle de cadre et sélectionner un cabinet de conseil approprié, les progrès ont été satisfaisants. Un cycle complet de réunions de groupes de réflexion a eu lieu au siège et dans trois régions, au cours desquelles le personnel a émis des suggestions quant aux compétences pertinentes pour les activités de la FAO. Sur la base de ces contributions, un projet de cadre est en cours d'élaboration en vue de son approbation à l'issue du second cycle de réunions des groupes de réflexion qui se tiendront en mai et juin 2011. L'ensemble du processus devrait s'achever à la fin de 2011 avec l'approbation du cadre de compétences.

²⁶ De plus amples informations sur les administrateurs auxiliaires figurent à l'Annexe 3.

5. Évaluation des résultats

112. Une fois parachevées et approuvées, les nouvelles compétences définies pour l'ensemble des postes de l'Organisation devront être incorporées dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance amélioré. Avant 2009, plus de la moitié des membres du personnel de l'Organisation, et particulièrement dans la catégorie des services généraux, ne faisait l'objet d'aucune évaluation des résultats et, pour le personnel du cadre organique et des catégories supérieures, ces évaluations restaient sporadiques. Le PEMS a été introduit pour redresser cette situation en fournissant un cadre d'évaluation structuré, au moyen d'évaluations à 360 degrés, d'examens par les pairs et d'entretiens réguliers entre les superviseurs et leurs subordonnés. Après une période de lancement en 2009, la mise en œuvre progressive a été entreprise en 2010 et le système est appliqué à l'ensemble du personnel de l'Organisation depuis février 2011. Les conclusions tirées des premières initiatives pilotes ont été soigneusement analysées au moment où était lancée la seconde série d'applications pilote en 2011. Les résultats de l'analyse serviront à renforcer le PEMS avant de l'utiliser à partir de 2012 comme outil de gestion administrative dans l'ensemble de l'Organisation. Pour préparer les phases pilotes, une formation extensive a été fournie à tout le personnel susceptible d'y participer, au siège et dans les bureaux décentralisés. Les sessions de formation comprenaient un atelier de présentation initiale suivi de l'enseignement de compétences autres que techniques (formuler et recevoir des commentaires en retour, offrir des conseils et un soutien à ses subordonnés). Le Système de gestion et d'évaluation de la performance amélioré sera complété par un cadre de récompense et de reconnaissance du mérite, conformément aux recommandations formulées à l'issue d'un examen réalisé en 2011 par la Commission de la fonction publique internationale, et par un cadre de mesures applicables lorsque les résultats n'atteignent pas les niveaux de productivité et de compétence requis.

6. Système d'information sur la gestion des ressources humaines

113. Une étape importante a été franchie avec l'élaboration du nouveau Système d'information sur la gestion des ressources humaines qui fournit aux gestionnaires de la FAO l'outil dont ils ont besoin pour gérer et planifier leur ressources humaines. En 2010, comme demandé au titre de l'action 3.72 du PAI, le système Oracle a été mis à niveau de façon à faciliter l'extraction et l'analyse des données à l'appui de la gestion du personnel, et la phase pilote du nouveau Système d'information sur la gestion des ressources humaines a été lancée. Le système vise à regrouper les données issues de différents systèmes transactionnels dans un référentiel unique d'informations sur les ressources humaines, ce qui devrait améliorer la production de rapports et faciliter l'accès de manière autonome à des informations et à des statistiques précises en ce qui concerne les effectifs. Il permet aussi aux gestionnaires d'accéder à une série de tableaux de bord interactifs à partir de leur poste de travail. Les tableaux de bord présenteront des statistiques liées aux ressources humaines, telles que la répartition du personnel par sexe et origine géographique et les postes vacants dans la structure organisationnelle concernée, et ils pourront être interrogés, soit pour faire le point à un moment donné, soit pour déterminer des tendances.

7. Les politiques et les nouvelles fonctions des ressources humaines à l'appui de la réforme des ressources humaines

114. Les avantages que peuvent retirer l'Organisation et les membres du personnel d'une politique efficace de rotation ont été reconnus par l'EEL. À la suite de vastes consultations menées auprès des parties prenantes au sein de l'Organisation, et en l'absence d'un accord de fonds sur une politique en matière de mobilité, des directives provisoires sur la mobilité volontaire ont été introduites en 2010 afin d'encourager le personnel du cadre organique et des services généraux à occuper d'autres bureaux et d'autres fonctions pendant des périodes de durée variable, en attendant la mise au point d'une politique globale de mobilité du personnel. À sa session d'avril 2011, le Conseil a déclaré attendre avec intérêt l'élaboration d'une politique de mobilité fondée sur un modèle ayant un caractère plus obligatoire. Un groupe de travail composé de représentants des parties concernées a été mis en place et ses recommandations devraient être présentées aux administrateurs principaux d'ici à juin 2011. La politique de mobilité devrait être approuvée d'ici la fin de 2011.

115. Deux nouvelles fonctions – stratégie et communication – ont été instaurées au sein de la Division de la gestion des ressources humaines, qui permettent la détermination de liens entre les diverses initiatives menées au titre du PAI dans le secteur des ressources humaines et une communication efficace entre organes directeurs, Direction et personnel. En 2011, une fonction de gestion de l'avancement de carrière sera également instaurée au sein de la Division: ceux qui l'exerceront auront pour mission de formuler des politiques et des directives et de fournir des avis quant aux meilleures pratiques de gestion des aptitudes et d'organisation des carrières.

D. Amélioration des systèmes administratifs et de gestion

116. Le CoC-EEI a noté que des progrès avaient été accomplis dans ce vaste domaine du PAI, à divers titres aussi essentiels que la révision du Manuel de la FAO, la modernisation des systèmes informatiques, les initiatives liées aux achats, les Normes comptables internationales pour le secteur public et la modernisation de la gestion des archives.

1. Révision du Manuel de la FAO

117. En application d'une recommandation formulée à l'issue de l'examen détaillé, la révision du Manuel administratif de la FAO a fait l'objet d'un projet distinct dans le cadre du PAI, dont l'exécution devrait être achevée en 2013. Le résultat final devrait être un Manuel clair, accessible et facile à utiliser, dont le contenu soit d'une qualité élevée, publié en trois langues – anglais, français et espagnol – et qui puisse être mis à profit par les employés de la FAO dans le monde entier. Le Manuel révisé permettra à tous les employés, quel que soit leur lieu d'affectation, de comprendre et d'appliquer le règlement et les règles de la FAO. Cette refonte du Manuel a été confiée à l'Unité chargée de l'amélioration des activités au bureau du Sous-Directeur général, Département des services internes, des ressources humaines et des finances, lequel travaille en collaboration avec toutes les parties concernées.

118. En 2010, les activités suivantes ont été menées: inventaire de la documentation; création d'une interface plus conviviale pour le Manuel existant; réalisation d'une enquête parmi les utilisateurs fréquents; analyses comparatives et contacts avec d'autres organisations du système des Nations Unies, afin de tirer parti de leur expérience de la refonte de manuels administratifs. Les activités menées l'ont été en coordination avec le PAM, auquel certaines parties du Manuel de la FAO sont consacrées. Les consultations avec des responsables politiques et des utilisateurs à tous les niveaux géographiques se poursuivront en 2011.

2. Modernisation des systèmes informatiques

119. Le libellé de l'action 3.90 appelle à l'amélioration de l'infrastructure TIC et de l'appui fonctionnel aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés, l'accent étant mis à juste titre sur l'amélioration de la performance de l'intégration du réseau de bureaux décentralisés. Cela implique:

- l'amélioration de la connectique au sein du réseau grâce à la modernisation des lignes téléphoniques et des connexions Internet à l'échelle de l'Organisation, l'octroi d'un accès plus facile des bureaux décentralisés aux applications utilisées ailleurs dans l'Organisation et à une large gamme d'applications de nouvelle génération, comme la vidéoconférence ou l'utilisation des outils d'échange de connaissance et de collaboration;
- l'existence d'installations de vidéoconférence de haute définition dans les bureaux régionaux et sous-régionaux, pour des communications plus efficaces entre les bureaux;
- l'instauration d'un dispositif TIC de portée mondiale, afin qu'il soit possible d'apporter, en temps réel, un appui multilingue aux sites décentralisés de la FAO;

- la formation des fonctionnaires d'administration des bureaux décentralisés à l'utilisation efficace des systèmes administratifs informatisés.

120. En 2010, les progrès accomplis dans ce domaine ont été les suivants: modernisation des lignes téléphoniques dans 56 bureaux décentralisés, mise en place d'installations de vidéoconférence de haute définition dans tous les bureaux régionaux et sous-régionaux. La modernisation du réseau téléphonique des 44 bureaux restants sera achevée en 2011, de sorte que tous les bureaux de pays seront désormais en mesure d'utiliser des services de vidéoconférence. À cet égard, il faut noter que le Groupe de travail à composition non limitée réfléchit à diverses options devant permettre une utilisation plus intense des technologies modernes pendant les sessions et entre les sessions des organes directeurs, et qu'il fera des recommandations à ce titre à la session de 2011 de la Conférence. Il faut également noter qu'un annuaire téléphonique de la FAO est actuellement mis à jour afin de tenir compte de la nouvelle structure de l'Organisation.

121. Toujours en 2010, il sera mis la dernière touche aux propositions de révision des arrangements qui gouvernent les technologies de l'information, et cette révision devrait être effective en 2011. Une nouvelle Stratégie en matière de technologies de l'information, couvrant la période allant jusqu'à 2019, a également été conçue, qui devrait entrer en vigueur courant 2011.

3. Initiatives liées aux achats

122. Plusieurs étapes majeures ont été franchies s'agissant de la consolidation du processus de décentralisation de la fonction Achats, de nombreuses initiatives ayant été prises qui tiennent compte du développement des achats effectués sur place à l'intention des opérations d'urgence, ainsi que du degré plus élevé de délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés. Par exemple, le degré de délégation de pouvoirs au représentant de la FAO pour l'achat de biens et de services a doublé, puisqu'il atteint désormais 100 000 USD, d'où une procédure d'achat plus efficace et un meilleur respect des délais. À la suite de la publication de la section pertinente du Manuel révisé, des sessions de formation ont été organisées dans 14 bureaux décentralisés, à l'intention de plus de 500 membres du personnel. Elles se sont accompagnées de sessions de formation au siège pour toutes les unités impliquées dans des activités liées aux achats.

123. Une nouvelle section du Manuel, lorsqu'elle entrera pleinement en vigueur, fournira pour la première fois un cadre de responsabilisation clair pour la préparation, l'assurance qualité, l'approbation et la gestion des lettres d'accord – ce qui est conforme aux principes de changement de culture selon lequel on ne doit plus seulement appliquer le règlement et les règles, mais aussi faire preuve de jugement sur la base d'une compréhension des risques spécifiques associés aux circonstances dans lesquelles sont utilisées de telles lettres d'accord. La nouvelle section du Manuel accroîtra le degré de délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés, qui sera désormais le même que pour les achats, et elle définira les règles gouvernant la redélégation.

124. L'unité des achats met également la dernière touche, avec le Bureau de l'Inspecteur général, aux Directives sur la collusion et la fraude dans le cadre des opérations d'achat. En outre, elle établit la version finale des Directives sur la planification des achats et des Directives pour l'analyse des marchés d'approvisionnement. Ces documents, et les missions de formation à leur utilisation, visent à renforcer la capacité des fonctionnaires recrutés sur le plan local de gérer des volumes d'achats sur place de plus en plus importants. Trois nouveaux fonctionnaires chargés des achats recrutés sur le plan international seront affectés dans des pays où la FAO procède à des achats importants pour des projets d'urgence.

125. Dans le cadre du projet de gestion des fournisseurs, on continuera d'accorder l'attention voulue à la réalisation d'économies en termes de prix et de processus, mais aussi d'élargir la base de ces fournisseurs, en tenant compte des rapports faisant état de mauvais résultats qui sont fournis par les bureaux décentralisés et en facilitant l'utilisation du Portail mondial pour les fournisseurs des

organismes des Nations Unies par les bureaux décentralisés qui effectuent des achats auprès de fournisseurs locaux. De même, on s'attachera à rendre la fonction Achats transparente, notamment en publiant des informations quant aux activités d'achats liés à des projets dont le budget est supérieur à 100 000 USD et qui sont financés par la Facilité alimentaire de l'Union européenne et par le Fonds pour l'environnement mondial.

4. Normes comptables internationales pour le secteur public

126. L'exécution du projet IPSAS a continué de progresser conformément au plan visant à ce que les systèmes concernés et les états financiers soient mis en conformité avec les Normes, respectivement en 2012 et en 2013. Le projet vise à faciliter la prise de décisions d'ordre financier au moyen de procédures nouvelles ou actualisées, de systèmes intégrés, de contrôles financiers et de l'établissement de rapports détaillés, ce qui implique notamment la mise en place pour les bureaux décentralisés d'un système financier propre à gérer l'accroissement énorme du nombre des transactions rendues nécessaires au titre des activités menées sur le terrain qui résultent de la décentralisation et de la délégation de pouvoirs accrue. À titre d'exemple, les décaissements effectués par l'intermédiaire des bureaux décentralisés se sont élevés à 581 millions d'USD en 2010, soit 190 pour cent de plus qu'en 2004.

127. La phase d'évaluation a été menée à son terme, ce qui ouvre la voie à la phase d'élaboration et de mise en place des solutions identifiées. Cette étape ira de pair avec le passage du Système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation à la version 12 d'Oracle. Les synergies entre ces deux systèmes permettront l'exploitation de toutes les fonctionnalités de la version 12 dans le cadre du projet IPSAS, notamment au niveau des bureaux décentralisés. En octobre 2010, le Comité financier a appuyé cette synergie et il a noté les dates limites mentionnées plus haut. Toutefois, l'exécution du projet IPSAS a donné des résultats positifs à l'échelle de l'Organisation avant la date limite fixée pour son parachèvement, à savoir 2013. Dès 2010, une nouvelle fonctionnalité a été mise à la disposition des bureaux décentralisés, qui leur donne un accès facile aux données financières stockées dans les systèmes de l'Organisation, et une autre fonctionnalité nouvelle a été mise à la disposition des fonctionnaires chargés des achats au siège, qui leur permet d'enregistrer les reçus pour les biens livrés aux bureaux extérieurs.

5. Projet de modernisation de la gestion des archives

128. En application d'une recommandation formulée à l'issue de l'examen détaillé, la gestion des archives a donné lieu à un projet visant à moderniser les politiques, procédures et systèmes de gestion des dossiers et des archives de la FAO, ainsi que l'appui qui leur est apporté, de sorte qu'un service de meilleure qualité puisse être fourni à moindre coût. Quatre aspects de la gestion des dossiers ont été modernisés, au moyen de:

- nouvelles politiques, visant à promouvoir l'échange de connaissances tout en protégeant les données privées et la confidentialité;
- nouvelles procédures, qui facilitent la recherche d'informations et nécessitent moins d'efforts en termes d'archivage;
- nouvelles technologies, d'où le remplacement du système actuel par des outils de meilleure qualité, qui améliorent notamment les capacités de recherche;
- de nouveaux arrangements en matière de soutien, qui permettent de réaliser des économies grâce à une répartition plus efficace du personnel chargé de l'archivage et au renforcement de la valeur ajoutée associée au travail qu'il effectue.

129. Les objectifs du projet devraient être atteints – en termes d'amélioration du service fourni et de réduction des coûts – dans le respect des ressources et du calendrier convenus. Il entraînera des économies supérieures à l'investissement requis pendant la période de mise en œuvre du PAI et

aboutira à des économies de plus de 2 millions d'USD par exercice biennal par la suite. On peut aussi envisager ce projet comme un bon exemple d'« application de la culture du changement » à la promotion d'un changement d'attitude et de comportement du personnel et à la revitalisation de tout un groupe professionnel au sein de la FAO. Enfin, le projet favorisera l'échange des connaissances et le travail d'équipe, d'où un meilleur accès des bureaux décentralisés à l'information.

E. Gouvernance et contrôle efficaces

130. Comme l'a relevé le CoC-EEI, les principaux faits nouveaux de l'exercice concernant les questions de gouvernance et de contrôle découlant du PAI ont été liés notamment à la Charte du Bureau de l'évaluation, au Comité d'éthique, aux programmes de travail pluriannuels des organes directeurs, au Règlement intérieur des organes directeurs et aux modalités relatives aux communications adressées par les candidats à la Direction générale.

1. Charte du Bureau de l'évaluation

131. La Résolution 1/2008 de la Conférence demandait l'approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans une « charte », incluant la nomination du Directeur de l'évaluation, des mesures de contrôle de la qualité et le rôle des organes directeurs dans les processus d'évaluation. Elle définissait aussi le principe selon lequel tous les rapports d'évaluation, réponses de la Direction et rapports de suivi continueront d'être des documents publics accessibles à tous les Membres de la FAO.

132. Le projet de charte a été examiné à trois sessions du Comité du Programme en 2008-09. Le Conseil a néanmoins décidé en septembre-octobre 2009 que la Charte ne devrait pas être achevée avant que le nouveau Directeur de l'évaluation puisse participer au processus. En avril 2010, le Comité du Programme a adopté la Charte, qui a ensuite été approuvée par le Conseil en mai 2010. Comme la résolution 1/2008 l'avait demandé, la Charte a été incorporée dans les Textes fondamentaux de l'Organisation.

2. Comité d'éthique

133. Pour donner suite à l'action 3.34 du PAI, le Comité financier, le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) et le Conseil ont examiné le mandat et la composition du Comité d'éthique. En octobre 2009, le CQCJ a approuvé la proposition de mandat et de composition du Comité d'éthique. En avril 2010, le Comité financier a fait des observations sur cette proposition et demandé qu'elle soit révisée en conséquence. En mai 2010, le Conseil a demandé que les deux comités continuent d'examiner cette question.

134. En septembre 2010, le CQCJ a renvoyé l'examen de cette question en attendant les conclusions de travaux de conseil s'y rapportant, ainsi que son examen par le Comité financier. En octobre 2010, le Comité financier a étudié une proposition révisée et recommandé au CQCJ d'examiner quelques changements. En novembre-décembre 2010, le Conseil s'est félicité des efforts continus consacrés à la préparation du mandat du Comité d'éthique et demandé que les deux comités poursuivent leur examen en mars 2011.

135. En mars 2011, le CQCJ a recommandé d'autres modifications au mandat et à la composition du Comité d'éthique, proposant qu'il soit établi pour une période de quatre ans à compter de janvier 2012, pendant laquelle ses travaux seraient examinés par les organes directeurs pertinents, qui pourraient demander des changements en cas de besoin. Peu après, le Comité financier a approuvé, avec un amendement mineur, le mandat et la composition du Comité d'éthique tels qu'arrêtés par le CQCJ. Il est convenu que les membres du Comité d'éthique n'appartenant pas à la FAO seraient

nommés, sous réserve de l'approbation du Conseil, sur recommandation du Comité financier et du CQCJ. En avril 2011, le Conseil a approuvé le mandat et la composition du Comité d'éthique, comme convenu par le CQCJ et le Comité financier, notant que ses membres externes seraient nommés par le Directeur général, sous réserve de l'approbation du Conseil, sur recommandation du Comité financier et du CQCJ, à leurs sessions de l'automne 2011.

3. Programmes de travail pluriannuels des organes directeurs

136. Les actions 2.70-72 du PAI prévoyaient l'élaboration de programmes de travail pluriannuels des organes directeurs et l'établissement, tous les deux ans, de rapports sur les progrès accomplis par rapport à ces programmes de travail. Jusqu'ici, les plans de travail pluriannuels de trois organes ont été approuvés, et les autres devraient se concrétiser au cours du prochain exercice biennal. Il est important de noter que l'élaboration de ces nouveaux instruments a été grandement facilitée par des discussions informelles entre les Membres.

137. Le Comité du Programme et le Comité financier ont approuvé leurs programmes de travail pluriannuels pour 2010-2013, respectivement en avril et octobre 2010, et le Conseil a approuvé les deux instruments en mai et novembre-décembre 2010.

138. Le Conseil a approuvé son programme de travail pluriannuel pour 2010-2013 en novembre et décembre 2010, et les progrès accomplis par rapport à ce programme devraient être présentés à la Conférence en juin-juillet 2011.

139. En septembre 2010, le CQCJ a examiné son programme de travail pluriannuel, observant qu'il n'avait pas de points prédéterminés, récurrents ou permanents inscrits à son ordre du jour, qui relèveraient d'un programme de travail préétabli. En novembre-décembre 2010, le Conseil a reconnu que le programme de travail pluriannuel du CQCJ devrait prendre en compte les caractéristiques spécifiques des fonctions statutaires du Comité, notant que le CQCJ entendait poursuivre l'examen de cette question à ses prochaines sessions.

140. Comme convenu à sa session d'octobre 2010, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale devrait examiner et approuver son programme de travail pluriannuel à sa prochaine session, en octobre 2011, en vue de sa validation par le Conseil en novembre 2011.

141. Les quatre comités techniques et les cinq conférences régionales, qui se réunissent tous une fois tous les deux ans, devraient quant à eux être en mesure d'examiner et d'adopter leurs programmes de travail pluriannuels pour la période 2012-2015 lorsqu'ils se réuniront en 2012 suite aux travaux de préparation réalisés en 2011, ce que le Comité des forêts avait notamment annoncé à sa session d'octobre 2010.

4. Règlement intérieur des organes directeurs

142. La plupart des amendements aux Textes fondamentaux – Acte constitutif, Règlement général de l'Organisation, Règlement financier – nécessaires pour mettre en œuvre le PAI ont été adoptés par la Conférence en 2009. Cependant, certains des amendements ont débouché sur la nécessité d'apporter des changements importants au Règlement intérieur de chaque organe directeur. Des révisions et des ajouts concernant le Règlement intérieur ont donc été préparés pendant l'exercice annuel, conformément aux orientations soumises par le CQCJ et le Conseil.

143. Depuis son établissement en 1958, le CQCJ avait en effet fonctionné dans le cadre délimité par les Textes fondamentaux sans élaborer son propre Règlement intérieur. Cependant, pour des motifs de cohérence avec d'autres comités, le CQCJ a examiné et adopté le sien en septembre 2010, qui a été ensuite inséré dans les Textes fondamentaux.

144. Les conférences régionales, qui n'ont fait partie de la structure des organes directeurs qu'en 2009, ne disposaient pas antérieurement de leur propre Règlement intérieur. Il a donc été élaboré et examiné par le CQCJ en septembre 2010, qui a formulé des observations sur le texte proposé. En novembre-décembre 2010, le Conseil a recommandé que la proposition de Règlement intérieur soit de nouveau examinée par les groupes régionaux, compte tenu du statut des conférences régionales. La proposition de Règlement intérieur devrait donc être étudiée par les groupes régionaux en vue de son examen et de son adoption par les prochaines conférences régionales prévues en 2012. Ce processus a été approuvé par le Conseil en avril 2011.

145. À ce sujet, en mars 2011, le CQCJ a examiné une modification possible de la disposition du Règlement général de l'Organisation concernant la préparation de l'ordre du jour provisoire des conférences régionales. Il a convenu que cette question était liée à d'autres aspects du statut des conférences régionales encore à l'étude, et recommandé que les consultations avec les groupes régionaux aient lieu au cours du deuxième semestre de 2011 et au début de 2012 en vue d'adopter des propositions qui seront soumises aux conférences régionales en 2012.

146. Quant aux comités techniques, le Conseil a reconnu en mai 2010 qu'ils avaient le pouvoir de modifier leur propre Règlement intérieur selon les principes de fonctionnement qui les caractérisent, en soulignant toutefois qu'il était souhaitable de veiller à la cohérence de ces règlements. Dans ce contexte, le Conseil a invité en mai 2010 le Comité des produits, le Comité des pêches, le Comité des forêts et le Comité de l'agriculture à examiner leurs règlements intérieurs. Cette question a été abordée en partie par le Groupe de travail à composition non limitée au cours de ses délibérations sur les modalités de travail des comités techniques, et des recommandations ont été formulées à cet égard dans son rapport à la Conférence de 2011.

147. À ce jour, seul le Comité des forêts avait approuvé des modifications à son Règlement intérieur, en octobre 2010, et ces changements ont été inclus dans les Textes fondamentaux. Les autres comités techniques pourraient faire de même à leurs prochaines sessions de 2012, comme l'avait annoncé notamment le Comité des pêches à sa session de janvier-février 2011.

5. Modalités relatives aux communications adressées par les candidats à la Direction générale

148. Conformément à la recommandation formulée par le CQCJ en avril 2010, le Conseil a approuvé en mai 2010 les modalités relatives aux communications adressées par les candidats à la Direction générale à la session du Conseil en avril 2011. Des modalités analogues ont été approuvées par le Conseil concernant la présentation de ces communications à la session de la Conférence en juin-juillet 2011.

6. Évaluation des réformes de la gouvernance

149. Le CoC-EEI a rappelé l'action 2.74 du PAI selon laquelle la Conférence devrait évaluer le fonctionnement des réformes de la gouvernance, notamment le rôle et le mode opératoire des Conférences régionales, en s'appuyant, entre autres contributions au processus, sur les conclusions d'un examen indépendant. Il a noté que cette action devait être achevée d'ici à 2015, les activités préliminaires d'évaluation devant être effectuées pendant l'exercice 2012-2013.

F. Financement et dépenses du programme du PAI en 2010-2011

150. Le CoC-EEI a rappelé qu'en approuvant le PAI en 2008, la Conférence avait décidé d'établir un Fonds fiduciaire spécial afin de recevoir des ressources extrabudgétaires pour la mise en œuvre du PAI en 2009²⁷. À la fin de 2010, sur les 9,01 millions d'USD de contributions au Fonds fiduciaire du PAI annoncées et confirmées par les Membres, 9,0 millions d'USD avaient été reçus, et le Fonds présentait un solde inutilisé de 3,08 millions d'USD à la fin de 2009.

151. Il a aussi été rappelé que le financement de 2010-2011 était intégré dans le PTB. La mise en œuvre du PAI en 2010-2011 était financée grâce aux ouvertures de crédit votées par la Conférence pour le PTB, ainsi qu'au solde du Fonds fiduciaire inutilisé en 2009 et reporté sur 2010²⁸.

152. À la fin de 2010, le solde inutilisé de 3,08 millions d'USD était entièrement dépensé, et les dépenses du PAI (dépenses et engagements comptabilisés) imputées au PTB s'élevaient à 15,98 millions d'USD. Au total, les dépenses du PAI en 2010 étaient de 19,06 millions d'USD, comme le montre le tableau 2, qui présente les dépenses du PAI par projet.

153. Il était prévu de dépenser intégralement le solde net disponible au titre des ouvertures de crédit pour les activités du PAI en 2011. Le Comité financier a d'ailleurs confirmé à sa cent trente-cinquième session en octobre 2010 que le financement lié au PAI en 2010-2011 serait intégralement et exclusivement utilisé pour des activités du PAI, et que les fonds éventuellement non dépensés en 2010-2011 seraient reportés sur 2012-2013²⁹.

²⁷ Résolution 1/2008, de la Conférence, paragraphe 3.

²⁸ Résolution 3/2009 de la Conférence, paragraphe 2.

²⁹ CL 140/21, paragraphe 29.

Tableau 2 - Dépenses du PAI par projet en 2010

Projet	Budget 2010-2011	Dépenses 2010	Pourcentage
	PTB	PTB et FF	
1. Réforme des organes directeurs	2,87	1,39	48%
2. Contrôle	2,40	1,03	43%
3a. Réforme de la budgétisation des programmes et gestion axée sur les résultats	0,49	0,44	90%
3b. Publication dans toutes les langues	0,38	0,20	53%
4. Mobilisation et gestion des ressources	1,43	0,58	41%
5. Programme de coopération technique	-0,62	0,09	-15%
6. Décentralisation	0,80	0,37	46%
7a. Structure du Siège	0,63	0,60	95%
8. Partenariats	1,38	0,52	38%
9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion	2,89	2,16	75%
11b. Technologies de l'information	10,40	3,92	38%
12. Gestion des risques de l'Organisation	0,70	0,12	17%
13. Changement de culture	2,30	0,47	20%
14. Ressources humaines	9,91	5,17	52%
15. PAI – Suivi par les organes directeurs	0,48	0,46	96%
16. PAI – Suivi par la Direction	3,16	1,54	49%
Total partiel (PTB)	39,60		
PAI – solde du Fonds fiduciaire	3,08		
Total	42,68	19,06	45%

IV. La marche à suivre

A. Le programme du PAI en 2012-2013

154. Comme indiqué ci-dessus à la section II, on estime qu'il resterait 20 pour cent d'actions du PAI à terminer en 2012-2013, mais que celles-ci représenteraient 40 pour cent de la charge de travail en termes d'efforts, de temps et de coûts. Elles comprennent des projets complexes et de grande envergure, ayant un impact significatif sur le personnel et l'Organisation dans son ensemble, qui portent sur la gestion axée sur les résultats (GAR), les ressources humaines, le changement culturel, la décentralisation et l'introduction des IPSAS, y compris le remplacement du système de comptabilité de terrain.

155. Les principales activités en matière de gestion axée sur les résultats seront: le perfectionnement du modèle de planification sur la base de l'expérience; la mise en œuvre complète de la stratégie de mobilisation des ressources et de gestion et l'intégration de la gestion des risques de l'Organisation dans le cadre de gestion axée sur les résultats. La définition des besoins et l'analyse des lacunes seront entreprises en vue du transfert, d'OSP à la Division des finances, des fonctions liées aux prévisions financière et aux taux de dépense. Le système de planification et de suivi de la FAO devrait être ainsi parfaitement intégré au processus de gestion axée sur les résultats et se conformer aux IPSAS pour ce qui concerne le suivi budgétaire et l'établissement de rapports. Comme prévu par la réforme de la programmation, de l'établissement du budget et du système de suivi axé sur les résultats³⁰, le Cadre stratégique de l'Organisation sera examiné pendant l'exercice 2012-2013 et un Plan à moyen terme 2014-2017 sera préparé.

156. Concernant les ressources humaines, la plupart des activités constitueront le prolongement d'initiatives ayant démarré en 2010-2011, et plus particulièrement: la formation en matière de gestion, l'évaluation du personnel, la mise en œuvre complète de la politique en matière de rotation du personnel et une politique de mobilité fondée sur un modèle ayant un caractère plus obligatoire; l'amélioration des procédures de recrutement, les mesures pour améliorer la représentation géographique et celle des femmes au sein de l'Organisation, le Programme d'administrateurs auxiliaires et la mise au point du cadre de compétences institutionnel. Les nouvelles fonctions qui devraient voir le jour concernent entre autres les parcours professionnels, les stratégies, les communications et la dotation en personnel.

157. En ce qui concerne le changement de culture, la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle couvrira trois volets principaux: i) le travail d'équipe et la collaboration, assorti d'un programme de formation et de définitions appropriées, inclus dans le cadre de compétences et appliqué à tous les processus inhérents aux ressources humaines, y compris le PEMS. Ce volet sera soutenu par une série d'initiatives, notamment des retraites à l'échelle de la Division, des « Foires d'échange » qui sont des occasions d'échange de connaissances et de meilleures pratiques entre les membres du personnel et une « Journée du personnel », qui réunit du personnel des bureaux décentralisés et du siège afin de fêter ensemble et de partager les succès du travail d'équipe; ii) l'autonomisation et la délégation des tâches: savoir diriger, avec un programme de développement personnalisé pour tout le personnel ayant des responsabilités de direction, afin de développer les aptitudes et les compétences requises; et iii) l'obligation de rendre compte des résultats, avec des administrateurs qui répondent de l'application du PEMS à la totalité des salariés. Afin d'introduire une culture du mérite, des mesures seront introduites pour reconnaître et récompenser les performances satisfaisantes mais aussi, à l'inverse, pour limiter les mauvaises performances. Un programme de gestion des talents s'efforcera d'identifier le potentiel existant selon les exigences du cadre de compétences. D'autres outils seront mis au point pour suivre et communiquer le changement de culture au sein de la FAO et pour mesurer les progrès réalisés dans ce

³⁰ Résolution 10/2009 de la Conférence.

domaine. Pour aboutir, le changement de culture exige l'engagement sans réserve de la direction générale. Beaucoup a déjà été fait en ce sens, comme en témoignent le rôle de chef de file joué par le Directeur général adjoint dans l'animation de la première équipe chargée du changement de culture, et la participation active du Sous-Directeur général chargé du Département économique et social à l'équipe qui est actuellement chargée de ce changement. Le processus d'engagement sera renforcé pendant la période 2011-2013, qui verra des cadres supérieurs participer à des ateliers et des sessions de formation visant à élaborer une vision commune du changement de culture, à souligner son importance pour le renouveau de la FAO, à mettre l'accent sur le rôle crucial des cadres dans la mise en œuvre du changement de culture souhaité, et à renforcer les aptitudes et les compétences afin d'appuyer un changement de culture reposant sur des éléments concrets et d'améliorer les résultats de l'Organisation.

158. Concernant la décentralisation, les mesures découlant de la vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés seront élaborées plus avant par la Direction et examinées par le Comité du programme et le Comité financier en octobre 2011, ainsi que par les Conférences régionales en 2012. Elles bénéficieront d'autres informations complètes que la Direction fournira sur chaque bureau décentralisé (dotation en personnel, coûts, sources et programmes de financement) afin que le Conseil approuve la vision en 2012. En outre, les Conférences régionales qui se dérouleront en 2012 pourraient examiner la couverture du réseau décentralisé de la FAO dans leur région dans l'optique d'un renforcement de l'efficacité et de l'efficience de l'Organisation à l'échelle des pays et pourraient soumettre au Conseil, en 2012, des recommandations sur les structures de bureaux décentralisés et le dosage de compétences qui sont les mieux adaptés aux besoins de la région, en veillant à ce que les besoins des pays s'inscrivent étroitement dans les cadres nationaux. Un document d'appui sera préparé par la Direction pour chaque Conférence régionale.

159. Concernant la norme IPSAS, le prochain exercice biennal devrait constituer une phase critique d'introduction, d'expérimentation et d'application du nouveau système, en parallèle avec le passage à la version 12 d'Oracle (R12) qui sous-tend la mise à niveau du système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation. Ce volet comprendra la livraison d'un nouveau système de comptabilité de terrain qui exploitera au maximum la bande passante améliorée à laquelle accéderont les bureaux décentralisés, conformément à l'action 3.90 du PAI.

160. Les réformes de la gouvernance se poursuivront au cours du prochain exercice: i) le Comité d'éthique sera mis en place; ii) des plans de travail pluriannuels seront élaborés et approuvés pour le CQCJ, les Conférences régionales et les Comités techniques; et iii) le règlement intérieur adapté aux organes directeurs sera préparé et adopté. Plus généralement, il sera procédé au titre de l'action 2.74 du PAI à une évaluation des réformes de la gouvernance, en s'appuyant sur les conclusions d'un examen indépendant. Cette action devrait être achevée d'ici à 2015, les activités préliminaires d'évaluation devant être effectuées pendant l'exercice 2012-2013.

Besoins en matière de financement

161. Le CoC-EEI a souligné que le programme du PAI serait incorporé en totalité dans le PTB 2012-2013, en incluant les propositions de besoins financiers dans les montants des ouvertures de crédits nettes (ventilés selon les chapitres budgétaires pour les objectifs fonctionnels et stratégiques et les dépenses d'équipement)³¹, point qui a été confirmé par le Conseil en avril 2011. Cette présentation globale était importante compte tenu des relations entre le PAI et les travaux planifiés dans plusieurs domaines, notamment les technologies de l'information et de la communication, les normes IPSAS et les ressources humaines.

162. Il a été noté que la Direction avait adopté quatre grands principes pour définir les priorités et arrêter les budgets des projets et activités du PAI pour l'exercice biennal 2012-2013, à savoir:

³¹ C 2011/3, PTB 2012-13, tableau 3.

i) examen de la capacité d'exécution; ii) viabilité à terme des projets relevant du PAI; iii) meilleure intégration des activités du PAI dans le programme de travail ordinaire; et iv) non-utilisation des ressources du PAI pour financer des postes administratifs.

163. Les besoins budgétaires du PAI pour 2012-2013 sont répartis en deux catégories: i) dépenses et économies renouvelables résultant des actions du PAI conduites en 2010 et 2011; et ii) dépenses d'investissement et dépenses et économies renouvelables se rapportant aux actions qui vont démarrer durant l'exercice 2012-2013. Sur cette base, les prévisions de dépenses pour le programme du PAI se sont élevées au total à 37,84 millions d'USD en 2012-2013, soit des dépenses d'investissement d'un montant de 16,61 millions d'USD et des dépenses renouvelables nettes de 21,23 millions d'USD (31,78 millions d'USD de dépenses renouvelables moins 10,55 millions d'USD d'économies).

164. Il a été noté que les documents du PTB 2012-2013 (C 2011/3) fournissaient des informations détaillées sur les activités planifiées du PAI et les estimations financières³², lesquelles sont résumées dans le tableau 3.

Tableau 3 - PTB 2012-13 – Coûts du programme du PAI par domaine thématique*

Domaine thématique	Investissement		Récurents		OS/OF Chapitre Allocation	
	Coûts	Coûts	Économies	Net		
1. Gestion axée sur les résultats	1,40	2,14	0,00	2,14	3,54	X
2. Ressources humaines	1,90	14,50	-1,12	13,38	15,28	Y
3. Changement de culture	2,30	0,00	0,00	0,00	2,30	Y
4. Décentralisation et partenariats (Fonctionner comme une seule organisation)	1,14	1,72	0,00	1,72	2,86	X
5. Systèmes de gestion et d'administration améliorés	6,49	7,78	-9,43	-1,65	4,84	Divers
6. Gouvernance et contrôle efficaces	0,20	5,64	0,00	5,64	5,84	X
<i>Appui à la gestion</i>	3,18	0,00	0,00	0,00	3,18	X
Total	16,61	31,78	-10,55	21,23	37,84	

* Extrait du document C 2011/3 - PTB 2012-13, tableau 5.

Perspectives à plus long terme

165. Si le PAI est un programme de réforme quinquennal, qui devrait pratiquement s'achever en 2013, un délai plus long sera nécessaire pour percevoir au maximum l'impact de certains de ses éléments. Par exemple, la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats ne sera complète que lors du prochain cycle budgétaire (2014-2015) puisque, dans le contexte du PTB 2012-2013, il s'agit encore de « travaux en cours ». En outre, bien que plus de 90 pour cent du personnel de l'Organisation ait participé à la formation dispensée dans le cadre du PEMS, les initiatives de 2010 et 2011 avaient un caractère pilote. L'intégration totale du PEMS aux procédures administratives ne démarrera qu'en 2012, et les avantages ne se matérialiseront que progressivement. De même, certaines actions découlant de l'Examen détaillé comportent des coûts et des économies qui ont été projetés sur une période de sept ans.

166. Les activités d'évaluation s'inscriront étroitement dans les cadres de gestion axés sur les résultats. On veillera tout particulièrement à conduire des évaluations stratégiques et indépendantes à l'échelle de l'Organisation, des évaluations de programmes nationaux et de l'impact des principales interventions, et une évaluation des questions intersectorielles pour l'ensemble des objectifs

³² C 2011/3, paragraphes 114-145.

stratégiques. Le but de cette démarche sera d'informer les Membres et la Direction sur les résultats obtenus par la FAO dans ses activités de développement et d'utiliser davantage les conclusions des évaluations comme source d'information lors de la programmation et de la définition des priorités. Le suivi de l'application des recommandations des évaluations sera également renforcé. La part des ouvertures de crédit nettes affectée par le PAI au Bureau de l'Évaluation, qui est passé de 0,6 pour cent en 2010-2011 à 0,7 pour cent en 2012-2013, n'atteindra pas le taux de 0,8 pour cent fixé comme objectif et approuvé par le Conseil en avril 2011.

B. Arrangements en matière de suivi par les Organes directeurs

167. Le CoC-EEI a examiné la manière dont le suivi en matière de gouvernance du programme du PAI pourrait être organisé au cours de l'exercice 2012-2013. Compte tenu de l'intégration complète du PAI dans le PTB, il serait logique que les fonctions de contrôle du PAI soient assurées par les organes directeurs compétents, ce qui éviterait de recourir à des arrangements spéciaux analogues à ceux qui avaient été mis en place par la Conférence en 2008 et 2009.

168. Plus précisément:

- le Conseil continuerait à suivre l'ensemble des progrès accomplis pour la mise en œuvre du PAI en 2012-2013 et en rendrait compte à la trente-huitième session de la Conférence en 2013, recevant de la Direction des rapports intérimaires sur la mise en œuvre du PAI pour examen et orientation;
- le Comité du Programme, le Comité financier et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques et, le cas échéant, les Comités techniques et les Conférences régionales, fourniraient des apports spécifiques au Conseil dans leurs domaines de compétence respectifs;
- le Président indépendant du Conseil, dans le cadre de ses fonctions renforcées, continuerait de jouer un rôle d'appui à l'exercice de cette fonction de contrôle.

169. Sans entraîner de dépenses supplémentaires, cet arrangement reposerait entièrement sur les structures actuelles des organes directeurs en tirant tout le parti de leurs compétences spécialisées, et supposerait un engagement plus important du Président indépendant du Conseil, conformément au nouveau statut de sa fonction.

170. Ce dispositif devrait être décrit dans la résolution concernant le PAI qui devrait être adoptée par la Conférence à sa session de 2011.

Annexes

- Annexe 1 – Résolution 4/2009 de la Conférence concernant le PAI
- Annexe 2 – Dispositifs organisationnels pour le CoC-EEI en 2010-2011 (membres du Bureau, calendrier des réunions)
- Annexe 3 – Rapport de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

Annexe 1

Résolution 4/2009 concernant le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO**LA CONFÉRENCE:**

Gardant présent à l'esprit le mandat mondial unique de la FAO dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture, **pénétrée** de sa vision d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition où les secteurs alimentaire et agricole contribuent à l'amélioration du niveau de vie de tous d'une manière durable sur les plans économique, social et environnemental et **au fait** des objectifs mondiaux fixés par les Membres pour faciliter la concrétisation de cette vision tels que formulés dans le Cadre stratégique 2010-2019 de l'Organisation;

Rappelant sa Résolution 1/2008 dans laquelle elle approuvait le Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO à mettre en œuvre sur une période de trois ans allant de 2009 à 2011 – feuille de route indispensable pour promouvoir une réforme dans la croissance débouchant sur une Organisation renforcée, efficiente, efficace et réactive;

Ayant examiné le rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) sur les activités menées à bien en 2009 dans le cadre du PAI et le travail qui reste à faire pour mettre en œuvre le PAI;

Notant avec satisfaction que des progrès importants ont été accomplis pour ce qui est de la mise en œuvre de nombreuses actions du PAI pendant l'année 2009, ainsi que des recommandations connexes émanant de l'Examen détaillé des processus administratifs;

Reconnaissant que le renouveau de la FAO continuera à exiger des efforts considérables, notamment pour mettre en œuvre les projets ambitieux et complexes du PAI en 2010-2011 et assurer l'intégration à long terme du changement de culture dans la réforme globale de l'Organisation;

Saluant l'esprit de collaboration et de confiance qui a prévalu entre les Membres et la Direction de la FAO pour la conduite du processus de réforme en tant qu'entreprise conjointe bénéficiant de l'engagement sans réserve et de la participation interactive des Membres de l'Organisation, de l'appui constant du Directeur général et de la mobilisation de tout le personnel de l'Organisation;

Consciente de la nécessité d'assurer la pérennité du processus de réforme dans les années à venir:

1. **Souscrit** au rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO tel qu'il figure à l'Appendice D au présent rapport.
2. **Décide** que le Conseil continuera à suivre l'avancement global de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence en 2011, sur la base des rapports reçus de la Direction, à ses sessions ordinaires, sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du PAI, pour examen et avis. Dans l'exercice de cette fonction de contrôle, le Conseil bénéficiera, selon qu'il conviendra, de contributions spécifiques du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques dans leurs domaines de compétence respectifs. Dans ce contexte, le Président indépendant du Conseil jouera un rôle de facilitation en amont.
3. **Décide** de créer, en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO, un Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) pour l'exercice 2010-2011, de façon à assurer la continuité du contrôle, de l'orientation et du suivi de la mise en œuvre du PAI, à l'appui du suivi dont le Conseil est chargé. À cette fin, le CoC-EEI:

- a) assurera le suivi de la mise en œuvre du PAI par la Direction en 2010-2011 et donnera des orientations concernant toute amélioration nécessaire à cet égard, sans préjudice des fonctions statutaires du Conseil et de ses comités;
 - b) établira pour avril 2011 un rapport sur les résultats de ses activités qui sera présenté à la Conférence en juin 2011 et qui contiendra des recommandations découlant de la mise en œuvre du PAI;
 - c) sera ouvert à la participation de tous les Membres ayant droit de parole, mènera ses travaux dans toutes les langues de l'Organisation et formulera collectivement ses recommandations et décisions sur la base, chaque fois que possible, du consensus;
 - d) tiendra au maximum trois réunions par an, selon un calendrier approprié tenant compte des sessions des organes directeurs, afin d'assurer un enchaînement correct des réunions complémentaires, en veillant à ce que ces réunions ne se tiennent pas en même temps que d'autres réunions importantes des organisations du système des Nations Unies ayant leur siège à Rome, afin de permettre une participation maximale des Membres;
 - e) désignera un Bureau composé du Président et des deux Vice-Présidents du CoC-EEI, ainsi que d'un représentant des États membres par région, qui s'occupera exclusivement de questions administratives et organisationnelles et sera ouvert à des observateurs des Membres sans droit de parole;
 - f) sera activement appuyé par la Direction, qui fournira des services de secrétariat et les documents requis pour ses réunions des services de secrétariat et les documents requis pour ses réunions.
4. **Décide** que le Président indépendant du Conseil de la FAO présidera le CoC-EEI.
5. **Décide** de nommer les personnes suivantes Vice-Présidents du CoC-EEI:
- Mme Agnes van Ardenne-van der Hoeven (Ambassadrice des Pays-Bas) et
 - M. Wilfred Joseph Ngirwa (Ambassadeur de la République-Unie de Tanzanie).

(Adoptée le 19 novembre 2009)

Annexe 2

**Dispositifs organisationnels pour le CoC-EEI en 2010-2011
(membres du Bureau, calendrier des réunions)**

Composition du Bureau

Président M. Luc Guyau, Président indépendant du Conseil	
Vice-Présidents Mme Agnes van Ardenne-van der Hoeven (Ambassadeur des Pays-Bas) M. Wilfred Joseph Ngirwa (Ambassadeur de Tanzanie)	
Membres	
Afrique	Érythrée
Asie	Chine
Europe	Espagne
Amérique latine et Caraïbes	Brésil
Proche-Orient	Afghanistan
Amérique du Nord	Canada
Pacifique Sud-Ouest	Australie

Calendrier des réunions

2010	2011
8 avril	23 février
23 juin	30 mars
20 octobre	21 avril

Annexe 3**Rapport de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011****Résumé**

1. Le présent rapport est un résumé du rapport de la Direction sur la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO en 2010-2011. Il répond à la demande du Conseil qui, à sa session de novembre 2010, avait souhaité que lui soient présentés des rapports d'avancement sur le PAI comprenant les aspects quantitatifs et qualitatifs de la mise en œuvre. Le rapport intégral de la Direction sur l'avancement de la mise en œuvre du PAI en 2010-2011 (Annexe Web 3) est disponible sous une forme électronique et peut être consulté sur internet à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/docrep/meeting/022/mb134Add1E.pdf>.

Progrès quantitatifs

2. Les progrès de la mise en œuvre du PAI communiqués à la fin de 2009 continuent d'être satisfaisants. Sur les 154 actions du PAI du programme 2010-2011, 25 (16 pour cent) ont été achevées en 2010. Ce taux d'achèvement, plus faible qu'en 2009, correspond néanmoins à ce qui avait été prévu car un grand nombre des actions du PAI inscrites dans le programme 2010-2011 sont des actions importantes et complexes qui s'achèveront au cours de 2011 ou se poursuivront en 2012-2013.
3. 102 (66 pour cent) actions du PAI ont de bonnes chances d'être achevées à la date prévue et 74 d'entre elles devraient être complètement terminées à la fin de 2011. 15 (10 pour cent) des actions du PAI connaissent des retards mineurs mais aucune ne fait l'objet de retards importants. Enfin, 12 (8 pour cent) actions du PAI entrent dans d'« autres » catégories, soit parce qu'elles sont de nature « continue », soit parce qu'il n'y a pas de consensus des Membres ou encore parce que la Direction a reporté l'action « après 2013 ». Ces actions sont décrites en détail dans le rapport intégral de la Direction. Un point complet sur l'état d'avancement de toutes les actions du PAI depuis leur création figure à l'annexe I du rapport précité.
4. Cependant, les indicateurs quantitatifs concernant le nombre d'actions du PAI qui ont été achevées ou sont en bonne voie ne fournissent qu'une indication partielle des progrès accomplis pendant l'année car les écarts qui existent entre les actions du PAI du point de vue de leur taille, de leur portée et de leur complexité sont très importants. Les informations qui présentent en détail les réalisations tangibles accomplies pendant l'année et celles qui pourraient être accomplies prochainement fournissent un tableau plus fiable et complet de l'état d'avancement.

Réalisations et avantages

5. Des résultats importants ont été obtenus en 2010 et au début de 2011, mais il est encore trop tôt pour exploiter tous les avantages des nombreuses réformes en cours. Néanmoins, certains avantages concrets commencent à apparaître au fur et à mesure de la mise en œuvre du PAI. En rendant compte des étapes nécessaires à la matérialisation de ces avantages, rappelons que l'exécution du PAI s'étend sur une période de cinq ans et qu'un grand nombre des avantages liés à la mise en œuvre d'un

programme introduisant des changements majeurs ne pourront être concrétisés que lorsque les grands projets complexes qui le composent auront été menés à bien.

6. *Gestion axée sur les résultats - réalisations*: toutes les unités organisationnelles ont achevé leurs plans de travail opérationnels pour 2010-2011. Les unités disposent ainsi d'une base de travail pour la mise en œuvre, le suivi et l'établissement de rapports. Les organes directeurs ont approuvé le cadre de suivi et d'établissement de rapports, et la Direction a préparé le tout premier rapport de synthèse 2010 sur l'examen à mi-parcours, qui a été examiné par le Comité du Programme et le Comité financier en mars 2011, puis par le Conseil en avril 2011³³. Sur la base des avis reçus en 2010 et au début de 2011, la Direction a préparé le PMT 2010-2013 (*révisé*), qui a été examiné par le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil en mars-avril 2011 afin de préparer la Conférence qui se tiendra en juin-juillet 2011. Des progrès ont été accomplis concernant l'établissement d'un rang de priorités pour les activités techniques en 2010-2011, période pendant laquelle la Direction a appuyé les discussions qui ont eu lieu entre les Comités techniques, les Conférences régionales, le Comité du Programme et le Conseil. De manière globale, compte tenu des nouveaux arrangements de gouvernance et du nouveau cadre axé sur les résultats, la Direction et les Membres sont convenus que le cycle d'établissement des priorités en 2010-2011 (pour l'exercice biennal 2012-2013) était un cycle de transition.
7. Des progrès importants ont été observés quant à l'élaboration de la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources, qui est étroitement liée au cadre axé sur les résultats et aux fonctions essentielles du PMT, l'accent étant mis sur la prise en compte des priorités à l'échelle des pays au moyen du cadre de programmation par pays. En 2010-11, l'ébauche de Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources a été présentée par la Direction lors de différentes sessions des organes directeurs, notamment au Conseil en avril 2010, qui l'a accueillie avec satisfaction³⁴.
8. En octobre 2010³⁵, le Comité financier et le Conseil se sont félicités du cadre de gestion des risques de l'organisation (ERM), qui intègre l'ERM dans la gestion axée sur les résultats et fournit une feuille de route pour sa mise en œuvre. En mars 2011, le Comité financier a noté avec satisfaction que le cadre de gestion des risques pour la FAO couvrirait tous les risques associés à la réalisation des objectifs de l'Organisation. Un Comité de gestion des risques de l'Organisation a été mis en place sous la présidence du Directeur général adjoint.
9. L'avantage clé de la *gestion axée sur les résultats* est un impact clair et mesurable des produits et services de la FAO sur les bénéficiaires. Afin de réaliser cet objectif, les activités de la FAO, toutes sources de financement confondues, doivent être systématiquement planifiées, menées à bien, mesurées et contrôlées en utilisant les principes de la gestion axée sur les résultats et en établissant un lien entre les plans d'objectifs individuels et les résultats de l'Organisation. Les activités concernant la mise en œuvre du processus de définition des priorités et de planification se poursuivent, mais de nombreux avantages ne prendront une forme concrète que lorsque les cadres de travail axés sur les résultats seront en place pour la période de

³³ CL 141/REP, paragraphes 10 et 16.

³⁴ CL 141/REP, paragraphe 9.

³⁵ FC 135/13; CL 140/21, paragraphe 46; CL 140/REP, paragraphe 25.

- quatre ans du Plan à moyen terme. Ces cadres permettront d'assurer le suivi des indicateurs de résultats convenus et d'en rendre compte.
10. L'achèvement des plans de travail à tous les échelons de l'Organisation se traduit par un avantage immédiat, qui est de disposer d'une base concrète pour améliorer le suivi et le compte rendu, ce qui permet de mieux gérer l'ensemble des activités axées sur les résultats.
 11. *Fonctionner comme une seule et même Organisation – réalisation*: la Direction a présenté à diverses réunions des organes directeurs qui se sont tenues en 2010 un document intitulé « Vision à moyen et long terme de la structure et du fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés de la FAO ». Ce document présentait une vision d'ensemble renforcée par une stratégie et des propositions en termes de structure, d'effectifs, d'activités et de financements afin de créer un réseau solide et réactif de bureaux décentralisés. Les réflexions du Conseil et du CoC-EEI sur ce thème ainsi que les étapes suivantes sont exposées dans leurs rapports respectifs.
 12. Les délégations de pouvoir aux bureaux décentralisés concernant les activités d'achat liées aux situations d'urgence ont été révisées et plusieurs centaines de membres du personnel de ces bureaux ont été formés au nouveau système. Le processus de délégation a pris en compte le développement des achats effectués sur place à l'intention des opérations d'urgence, ainsi que du degré plus élevé de délégations de pouvoirs aux bureaux décentralisés.
 13. En ce qui concerne la décentralisation des activités du PCT, le Département de la coopération technique (TC) a procédé au recrutement de fonctionnaires régionaux pour le PCT en consultation étroite avec les bureaux régionaux. Il a également formé des fonctionnaires au Siège et dans les bureaux décentralisés et clarifié le processus d'obtention d'un appui et d'une validation techniques des projets du Programme de coopération technique. En conséquence, les bureaux décentralisés sont responsables du début à la fin des projets entrepris dans le cadre du Programme, c'est-à-dire depuis la formulation de l'idée du projet jusqu'à son exécution, en passant par la mise au point et l'approbation. Il incombe en outre aux représentants régionaux de répartir au niveau régional les crédits alloués au PCT.
 14. En janvier 2011, une Stratégie intérimaire en matière de partenariats à l'échelle de l'Organisation a été approuvée. De plus, des stratégies sectorielles en matière de partenariats ont été élaborées: i) pour le renforcement de la collaboration de la FAO au sein du système des Nations Unies; ii) pour la poursuite de la collaboration de la FAO avec les autres institutions ayant leur siège à Rome; iii) avec des organisations non gouvernementales et de la société civile; et iv) avec le secteur privé. À cet égard, les trois institutions dont le Siège est à Rome ont continué à coopérer étroitement à l'établissement d'un « pôle » mondial sur la sécurité alimentaire.
 15. L'avantage clé du thème *Fonctionner comme une seule et même Organisation* est que toutes les ressources de l'Organisation, partout dans le monde, travaillent en synergie et de manière complémentaire pour produire les résultats organisationnels définis dans le cadre axé sur les résultats, tout en s'assurant que ces résultats apportent une contribution optimale aux priorités des Membres aux niveaux national, sous-régional

- et régional. Des synergies sont également établies avec des organisations partenaires externes, sur la base des avantages comparatifs.
16. L'un des premiers avantages concrétisés est la participation accrue des cinq conférences régionales au processus de décision de l'Organisation, qui recommandait de mettre l'accent sur les priorités nationales. Les cinq comités techniques ont aussi fourni des orientations sur les domaines d'activités prioritaires correspondant à leurs mandats. Il faut y ajouter la mise en place progressive des cadres nationaux, sous-régionaux et régionaux de priorités, ce qui permet de mieux cerner les priorités et d'améliorer l'équilibre et les synergies entre les dimensions nationales, sous-régionales, régionales et mondiales.
 17. Le processus de délégation a permis aux Bureaux régionaux d'améliorer la cohérence du réseau des bureaux décentralisés, de renforcer leur fonction globale de supervision et de fournir un appui en temps voulu aux représentants de la FAO, s'agissant des questions de gestion administrative au quotidien. L'intervalle entre le dépôt des demandes de projets du PCT et leur approbation a été en moyenne réduit de six mois à un peu moins de quatre mois. Il s'agit d'un des principaux avantages attendus de la décentralisation de la gestion du PCT. Le processus de délégation a également permis de réaliser des gains importants dans le domaine des achats car il a renforcé les capacités et incité à des actions plus stratégiques.
 18. Autre avantage concrétisé, l'amélioration des installations de télécommunications dans plusieurs bureaux décentralisés, qui disposent désormais d'un accès plus rapide et plus fiable à un grand nombre d'applications de la FAO. Ces bureaux bénéficient également de fonctionnalités accrues de partage des connaissances et accèdent notamment aux outils d'aide à la décision déjà développés. Les représentants régionaux ont commencé à participer régulièrement, par vidéoconférence, aux réunions de direction de haut niveau et à d'autres réunions importantes à l'échelle de l'Organisation, notamment sur des thèmes comme l'Initiative contre la flambée des prix.
 19. Au début de 2010, la Direction a présenté tous les détails du projet de déstratification du Siège, dont l'élaboration avait été entamée en 2009. Les avantages financiers de ce projet s'élèvent à 17,4 millions d'USD.
 20. *Ressources humaines – réalisations*: le nouveau Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) a été mis en service avec succès pendant l'année. Tous les membres du personnel de l'Organisation, ou presque, ont été formés à ce système et ont achevé les trois phases du cycle 2010 d'évaluation de la performance, qui s'est terminé le 18 février 2011 par une phase d'évaluation en fin d'année. Le cycle PEMS 2011 est en cours, tirant parti des résultats de l'exercice 2010.
 21. Des directives provisoires pour la promotion de la mobilité ont été élaborées en 2010 pour encourager et promouvoir la mobilité à titre volontaire, en attendant l'introduction d'une politique de mobilité présentant un caractère plus obligatoire. Plus de 40 postes du cadre organique et 25 postes de la catégorie des services généraux sont inclus dans le registre de mobilité, et 40 membres du personnel ont exprimé leur intérêt pour participer au programme.

22. Le premier groupe de 18 jeunes cadres issus du Programme d'administrateurs auxiliaires rejoindra la FAO en 2011. Cinq d'entre eux ont été affectés aux départements du Siège et 13 aux bureaux décentralisés. Le projet de plan d'action stratégique pour les ressources humaines concernant la parité hommes-femmes a été révisé à la fin de 2010 afin d'incorporer le nouvel objectif de l'ONU, qui est de 50 pour cent. Des objectifs de représentation géographique et de parité hommes-femmes, par département ou bureau, ont également été fixés pour 2010, dans le cadre d'un effort mis en œuvre à l'échelle de l'Organisation pour réaliser les objectifs généraux du PMT. En mars 2011, les objectifs du PMT, qui étaient qu'au 31 décembre 2011 le pourcentage de femmes dans les effectifs du cadre organique et des rangs supérieurs soient de 36 et de 18 pour cent respectivement, ont été atteints.
23. La FAO a organisé en 2010 deux forums sur la gestion et l'efficacité opérationnelle dans le but de promouvoir le perfectionnement du personnel. Ces forums ont compté de nombreux participants. Par ailleurs, la participation au Centre commun de perfectionnement des cadres a augmenté. Ce centre interinstitutions aide les cadres à identifier leurs points forts et les domaines dans lesquels ils peuvent continuer à développer leurs aptitudes à la gestion. Plus de 100 responsables ont participé aux cours de ce centre depuis son lancement. Un Comité des ressources humaines a été mis en place à haut niveau afin de veiller à ce que l'Organisation investisse dans son capital humain, le mobilise et l'autonomise. Pour améliorer l'accès des responsables aux informations sur les ressources humaines, un système pilote d'information sur la gestion des ressources humaines a été mis en place en 2010 pour un groupe d'utilisateurs ciblés au Siège et dans les bureaux décentralisés.
24. L'avantage clé du thème *Ressources humaines* est de pouvoir compter sur un personnel doté de moyens, efficace et motivé pour permettre à la FAO de s'acquitter de son mandat. Pour concrétiser cet avantage, la composition des ressources humaines doit être équilibrée en termes d'âge, de nationalité et de sexe, et leurs connaissances et expérience doivent être élargies et orientées en fonction des résultats de l'Organisation qui ont été convenus
25. Bien qu'ils ne soient pas terminés, les travaux préparatoires visant à améliorer la composition démographique sont désormais complets, s'appuyant notamment sur le Programme des jeunes cadres, ainsi que les mesures prises pour améliorer l'équité hommes-femmes et l'équilibre géographique. L'avantage escompté ici est de rajeunir progressivement le personnel de la FAO en recrutant des administrateurs plus jeunes de pays en développement non représentés ou sous-représentés, l'accent étant mis sur la correction des inégalités entre les sexes et les besoins des bureaux décentralisés, notamment au niveau des pays. L'initiative sur la correction des inégalités entre les sexes commence à produire des résultats concrets.
26. La FAO améliorera les connaissances et l'expérience de son personnel en augmentant progressivement les ressources allouées à la formation, notamment celle des cadres. Cet effort de formation sera renforcé par l'achèvement du cadre des compétences, l'amélioration des procédures de recrutement, la mise en place de processus et de systèmes de gestion de la performance et une rotation accrue du personnel entre les différents bureaux et fonctions de la FAO.

27. La mise en service de PEMS en 2010 a appuyé l'objectif visant à améliorer la transparence et la performance dans l'ensemble de la FAO. La mise en œuvre de PEMS représente un changement concret dans la manière dont l'Organisation fonctionne parce que, pour la première fois, les membres du personnel font le lien entre les objectifs de leur travail quotidien et ceux de l'Organisation.
28. *Amélioration des systèmes de gestion et d'administration – réalisations*: ce thème rassemble les projets les plus importants et les plus complexes qui font partie du programme du PAI. Direction adopte une approche synergique entre le projet de mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et le projet de passage à la version 12 d'Oracle. Cette approche permettra au projet IPSAS de bénéficier des fonctionnalités améliorées disponibles dans la version la plus récente du logiciel Oracle. La phase d'expression des besoins des utilisateurs a été achevée en 2010 et la phase de conception générale commence. La part des décaissements sur le terrain s'est accrue rapidement au cours de ces dernières années et, dans le cadre du projet IPSAS, un nouveau modèle de terrain a été élaboré pour remplacer les systèmes obsolètes utilisés dans les bureaux décentralisés.
29. Une charte a été signée en juin 2010 par les trois institutions dont le siège est à Rome concernant l'Équipe chargée des achats groupés pour le FIDA, le PAM et la FAO. Cette équipe a soumis dix-huit appels d'offres en 2010 d'une valeur totale de 23 millions d'USD. Seize de ces 18 appels d'offre ont été lancés par le biais d'un système électronique (In-Tend) adopté par chacune des institutions afin d'harmoniser les outils d'« appels d'offre électroniques ».
30. Les réalisations accomplies en matière de technologies de l'information pendant l'année comprennent notamment la mise à niveau des capacités des réseaux dans 56 bureaux de pays, qui disposent désormais d'un meilleur accès aux systèmes et aux outils de l'Organisation. Les installations de vidéoconférence en haute définition ont également été mises à la disposition de tous les bureaux régionaux et sous-régionaux en 2010 afin d'améliorer les communications entre les bureaux. Les installations de vidéoconférence sont désormais disponibles dans plus de cinquante pays. Les propositions concernant la révision des arrangements en matière de gouvernance des technologies de l'information seront examinées et mises en œuvre au début de 2011. Une nouvelle stratégie pour les technologies de l'information couvrant la période allant jusqu'en 2019 a également été élaborée en 2010. Elle sera examinée avant d'être mise en œuvre en 2011.
31. L'avantage clé du thème *Amélioration des systèmes administratifs et de gestion* est l'amélioration de la prestation de services techniques de la FAO grâce à des procédures administratives orientées sur le client et rationalisées, l'amélioration de la qualité et de la pertinence des informations d'ordre financier et autre, et des mécanismes novateurs en matière de prestation de services administratifs.
32. Les projets sur ce thème sont bien avancés et commenceront à fournir des gains d'efficacité substantiels en 2012 et 2013. Parmi les avantages déjà concrétisés au titre de ce domaine thématique, citons la soumission réussie de dix-huit appels d'offres dans le cadre de l'Équipe chargée des achats groupés. Cet effort commun a débouché sur des gains d'efficacité et une standardisation des procédures dans les institutions dont le Siège est à Rome. Par ailleurs, l'Unité chargée de l'amélioration des activités,

- créée récemment dans le département des Services internes, a mis un accent accru sur la rationalisation des services administratifs et la nécessité qu'ils soient davantage axés sur les besoins des clients. Le projet de modernisation de la gestion des archives a également confirmé qu'il était viable de réaliser des économies au titre du PAI en réduisant le nombre de postes liés aux dossiers courants, ce qui a été accepté en principe avec les bureaux et départements concernés en jouant avec les départs normaux et les licenciements à l'amiable.
33. Les améliorations apportées aux systèmes d'information sur la gestion, notamment dans les domaines des ressources humaines et de la production de rapports financiers, ainsi qu'aux réseaux de télécommunication, ont permis aux responsables, dans les bureaux décentralisés et au Siège, d'accéder à davantage d'informations beaucoup plus diversifiées concernant les ressources humaines et les finances.
34. *Changement de culture - réalisations*: les travaux se sont poursuivis concernant les propositions relatives au changement de culture et à la vision interne de la FAO. La journée du personnel, qui s'est tenue le 20 avril, a permis à plus de cinq cents employés de se rassembler au Siège et d'être en contact par une liaison vidéo avec d'autres employés de Bangkok, de Budapest, d'Accra, du Caire et d'Ankara. La nouvelle équipe chargée du changement de culture s'est appuyée sur les équipes locales chargées d'impulser le changement dans les bureaux décentralisés, les départements et les divisions, et les éléments concernant ce thème majeur occupent une place prépondérante dans de nombreuses activités du PAI liées au changement à tous les échelons de l'Organisation. Cette évolution a été attestée par un plus vaste recours aux processus participatifs pour la planification des activités et la prise de décision, par un grand nombre de manifestations associées à des animations, par un échange plus intense d'informations et de connaissances, et par des efforts de communication interne accrus.
35. À partir de janvier 2011, un cadre a été élaboré pour mettre en œuvre le changement de culture à la FAO. Ce cadre soulignait la nécessité de bien harmoniser et aligner l'ensemble des projets du PAI, d'obtenir la mobilisation pleine et entière de l'encadrement de la FAO, considéré comme le moteur du changement, et de définir des indicateurs reposant sur des données probantes afin de mesurer à intervalles réguliers les progrès réalisés dans l'instauration d'une nouvelle culture organisationnelle.
36. L'avantage clé du thème *Changement de culture* est de créer un environnement de travail propice, dans lequel chacun trouve sa place, fondé sur la vision interne et les valeurs de la FAO, qui permet à l'Organisation de mieux s'acquitter de son mandat et d'optimiser le talent de ses employés³⁶. Il s'agit d'un processus continu dont les avantages tangibles seront matérialisés vers la fin de l'exécution du PAI. Les preuves que le changement de culture se produit peuvent être trouvées dans la prolifération des équipes locales chargées du changement de culture et dans l'augmentation significative du partage des connaissances au sein du département et entre les départements. Ces nouveaux mécanismes donnent aux employés les moyens d'exprimer des idées et des avis et d'influer sur le changement dans leur lieu de

³⁶ CL 140/14, paragraphe 23.

- travail. Ils débouchent également sur un processus de décision plus participatif à différents niveaux et sur un environnement de travail dynamique.
37. *Gouvernance et contrôle efficaces – réalisation*: Concernant la réforme de la gouvernance, les conférences régionales font désormais partie intégrante des organes directeurs de la FAO. Le Programme de travail pluriannuel pour le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil a été adopté.
 38. S'agissant du contrôle, les organes directeurs ont examiné à leurs sessions en 2010 plusieurs rapports d'évaluation soumis grâce aux crédits supplémentaires affectés à la fonction de l'Évaluation au titre du budget du PAI. Le Bureau de l'Inspecteur général a commencé à mettre en œuvre le Plan 2010-2011 de vérification des comptes axés sur les risques, et la fonctionnaire chargée de l'éthique a entamé son mandat. Le Comité financier et le CQCJ ont examiné et approuvé, à leurs sessions de mars 2011, le mandat et la composition du Comité d'éthique, qui ont ensuite été approuvés par le Conseil en avril 2011³⁷.
 39. L'avantage clé du thème *Une gouvernance et un contrôle efficaces* est de fournir le cadre de gouvernance renforcé qu'exige le processus de renouveau de la FAO pour être pleinement efficace. La réforme de la gouvernance débouchera sur un système plus inclusif, plus ouvert et plus transparent de gouvernance exercée par les membres, soutenu par des mesures de gouvernance interne qui doteront l'Organisation de mécanismes de contrôle interne et de gouvernance plus robustes afin d'améliorer la gestion des ressources et de consolider les performances.
 40. Des avantages ont déjà résulté de plusieurs actions du PAI concernant la Réforme des organes directeurs. Ainsi, la présence d'observateurs silencieux aux sessions du Comité du Programme, du Comité financier et du CQCJ a permis de rendre le processus de gouvernance plus transparent et ouvert.
 41. La participation des conférences régionales et leurs recommandations ont désormais une incidence sur les décisions prises concernant l'orientation stratégique de l'Organisation. En 2010, les conférences régionales ont exercé cette nouvelle responsabilité en contribuant à la définition des priorités relatives aux activités techniques de l'Organisation, à la vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés, et en participant à l'élaboration de la proposition concernant l'établissement d'un Centre des services communs (CSC) au niveau mondial.

Gestion du changement

42. Bien que les progrès mentionnés ci-dessus soient encourageants, le rapport intégral de la Direction sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du PAI en 2010-2011 (paragraphe 68-70) décrit également le hiatus qui se produit entre les attentes des parties prenantes, qui souhaitent que les grandes initiatives de changement débouchent sur une amélioration immédiate de la performance, et le calendrier exigé en général pour passer de la phase initiale de «bouleversement» à la phase de stabilisation pendant laquelle des avantages importants et durables peuvent être obtenus. La confiance des parties prenantes dans les grands programmes de changement peut

³⁷ CL 141/REP, paragraphe 16.

- s'effriter au fur et à mesure de la mise en œuvre de leurs différentes composantes, ce qui constitue un risque majeur pour la matérialisation durable des avantages tangibles.
43. Un processus global de gestion du changement organisationnel peut réduire les effets négatifs d'une grande réforme sur la performance de l'Organisation, sachant qu'une gestion efficace des risques fait partie de ce processus. Le rapport intégral de la Direction sur l'avancement de la mise en œuvre du PAI en 2010-2011 décrit en détail les initiatives concrètes prises par la Direction pour traiter les risques identifiés lors de l'examen de l'évaluation externe des risques conduit en 2010 et soumis aux Membres en octobre 2010. Ce point a été commenté dans le Rapport d'activité annuel du Bureau de l'Inspecteur général pour 2010 soumis à la cent trente-huitième session du Comité financier. Bien que l'évaluation des risques ait révélé des « lacunes importantes dans le contrôle de la gestion du processus de réforme », le rapport de l'Inspecteur général indiquait que « de l'avis d'AUD, les responsables ont imaginé des solutions viables pour empêcher que ces menaces se matérialisent », et concluait que « la Direction a répondu positivement et rapidement aux recommandations identifiées dans ce rapport ». Le Comité financier « s'est félicité de la réponse de la Direction à cet égard ».
 44. L'examen a pris en compte les risques au niveau du programme d'exécution du PAI ainsi que les risques inhérents à chacun de ses projets constitutifs. Il a classé les risques en fonction de l'incidence qu'ils pourraient avoir et de la probabilité qu'ils se concrétisent. Un code couleur, allant du rouge au vert, leur a été attribué sur la base d'une combinaison de ces facteurs.
 45. Il a souligné les risques liés à la gouvernance interne du programme d'exécution et le Directeur général a immédiatement pris des mesures pour établir un Conseil du programme d'exécution du PAI comprenant les deux Directeurs généraux adjoints et d'autres hauts responsables, appuyé par une Unité de gestion du programme et présidé par le Directeur général adjoint (Opérations). Le Conseil se réunit chaque semaine pour contrôler le programme d'une manière générale. Il a également défini les priorités du programme pour 2012/2013 en ce qui concerne la pérennité de la réforme, la qualité des projets, la discipline financière et l'adéquation avec les capacités d'exécution de l'Organisation. Outre la mise en place du Conseil du programme d'exécution, le Directeur général a également pris d'autres mesures pour améliorer l'efficacité de la gouvernance du programme d'exécution du PAI. Il a notamment confié la responsabilité de la gestion du programme à l'Unité de gestion du programme récemment créée, et celle de la responsabilité de la communication autour du PAI au Bureau de la communication et des relations extérieures.
 46. La Direction a porté son attention sur les risques liés aux projets constituant le Programme en se concentrant sur les risques les plus graves qui pourraient entraver la bonne exécution du PAI. La priorité absolue a été donnée aux risques liés aux projets dont dépendent de nombreux autres projets (en effet, un dysfonctionnement dans l'un de ces projets pourrait avoir des répercussions sur d'autres domaines du programme d'exécution du PAI). Suite à l'examen des projets indiquant un niveau de dépendance élevé, la Direction s'est penchée sur ceux qui présentaient le plus grand nombre de risques « rouges ».

47. Les mesures prises par la Direction tant au niveau du programme d'exécution du PAI qu'au niveau de chaque projet ont débouché sur une diminution des risques pesant sur l'exécution et sur une réduction de leur gravité, le niveau des risques passant de « très élevé » à « modéré ». On trouvera à l'Annexe II le détail des risques, par projet, avec une comparaison entre le nombre de risques identifiés dans le rapport de l'Évaluation des risques et ceux qui ont été recensés à la suite de l'examen par la Direction.
48. Une communication efficace avec le personnel est un autre élément essentiel de la gestion du changement dans l'Organisation, et les préparatifs de la première enquête conduite auprès de tous les employés sur le renouveau de la FAO se sont achevés en 2010. Au cours de l'année 2010, l'Organisation a élaboré un programme de communication fondé sur le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats, pour veiller à ce que les employés soient en accord avec la FAO réformée.
49. Comme indiqué au CoC-EEI³⁸, le programme se divise en trois volets principaux:
 - i) *Vous écouter* – ce volet englobe des activités destinées à mieux comprendre l'évolution des connaissances, les attitudes et l'aptitude au changement des employés;
 - ii) *Vous informer* – ce volet recouvre l'information ciblée du personnel, plutôt qu'une information passive diffusée par le biais d'un site internet; et
 - iii) *Travailler ensemble* – ce volet privilégie le dialogue et la recherche commune de solutions dans toute l'Organisation pour que les changements organisationnels s'inscrivent dans la durée.
50. L'une des principales activités de communication a été d'élaborer une enquête menée pour la première fois auprès de tous les membres du personnel et consacrée au renouveau de la FAO. L'enquête a été lancée par le Directeur général le 18 janvier 2011. L'enquête a permis d'obtenir des valeurs de référence internes et externes pour suivre les progrès du PAI dans les années à venir, dans le cadre d'un cadre axé sur les résultats. L'enquête a été confiée à un consultant extérieur, Hay Group, afin de garantir l'indépendance et la confidentialité aux personnes interrogées. Ouverte à tous les salariés de l'Organisation, elle était disponible dans toutes les langues de la FAO. Les thèmes retenus concernaient la connaissance que les membres du personnel ont du renouveau, le soutien qu'ils lui apportent, la mesure à laquelle ils ressentent son impact et les avantages qu'il leur procure. L'enquête a aussi évalué les besoins de communication des membres du personnel pendant la période de changement et les avis de ceux-ci sur l'Organisation en général.
51. La participation a été très élevée, avec plus de 4 700 participants (ou 77 pour cent) parmi les membres du personnel et les consultants, ce qui représente une bonne section transversale de l'Organisation et reflète l'intérêt réel pour le renouveau et la mobilisation importante des membres du personnel pour celui-ci.
52. En avril 2011, la Direction a reçu les résultats de « haut-niveau » et les a partagés avec les membres du personnel. Ces résultats montrent que la FAO est conforme à d'autres organisations opérant dans les secteurs « à but non lucratif » et privés, bien qu'elle aspire à devenir une organisation « très performante ». Des progrès importants ont été accomplis depuis l'enquête de l'EEI conduite en 2006, notamment en ce qui concerne l'engagement de la Direction envers la réforme, et les membres du personnel ont

³⁸ Rapport d'avancement soumis au CoC-EEI à la réunion du 20 octobre 2010, paragraphes 54-56.

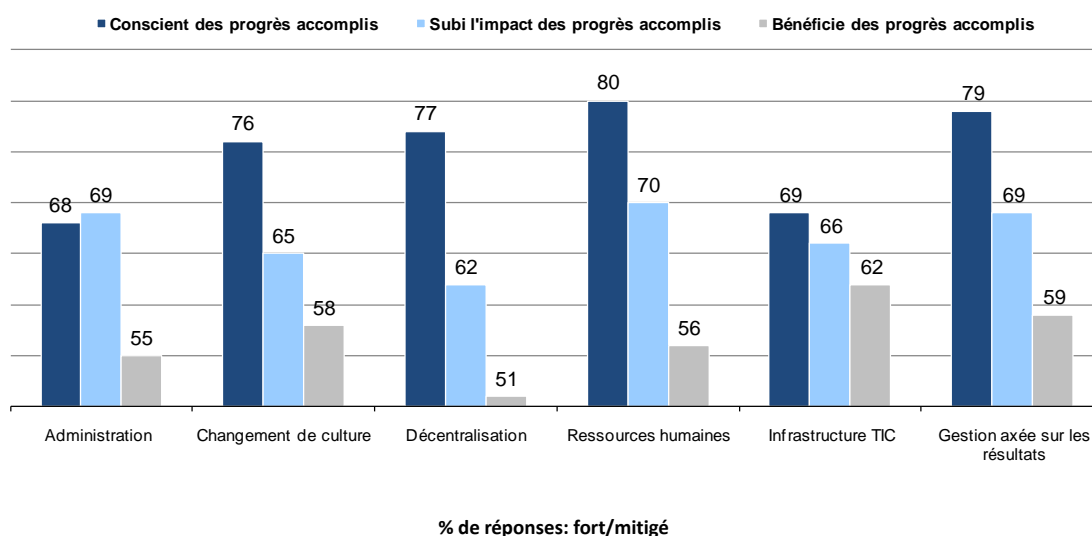
indiqué qu'ils voyaient « des signes tangibles du changement de culture dans leur quotidien » même si beaucoup restait encore à faire.

53. Le renouveau de la FAO est bien avancé et les membres du personnel commencent à connaître les principales actions du PAI, à ressentir leurs effets et à en voir les avantages (voir figure 1). Ils estiment que ce sont les améliorations apportées à l'infrastructure TI, le nouveau cadre de gestion axé sur les résultats et le changement de culture qui leur procurent à ce jour les plus grands avantages. Il est néanmoins urgent d'améliorer la communication autour du renouveau de la FAO, surtout dans les bureaux décentralisés et de préférence par un dialogue face à face. Par ailleurs, certains membres du personnel ne savent pas clairement quels seront les résultats du renouveau.

Figure 1 – État d'avancement du renouveau

HayGroup®

Progrès du renouveau



54. Les résultats indiquent que 88 pour cent des membres du personnel de la FAO « estiment que le processus de réforme de la FAO est nécessaire » et que le désir de changement est fort. Pour autant, plus de la moitié d'entre eux considèrent que le rythme du changement dans l'Organisation est trop lent. En outre, pour près de trois personnes interrogées sur quatre, le renouveau « aidera la FAO à obtenir de meilleurs résultats et à fournir un meilleur service aux membres de l'Organisation » et « permettra à l'Organisation de devenir un lieu de travail plus convivial ».

55. Les résultats montrent que les niveaux d'engagement et d'adhésion du personnel de la FAO sont élevés et conformes aux normes externes. En effet, 83 pour cent des personnes interrogées sont « fières de travailler pour la FAO » et 73 pour cent d'entre elles « recommanderaient la FAO comme lieu de travail adéquat ». D'autre part, les membres du personnel sont bien adaptés à leur emploi, 78 pour cent d'entre eux convenant que le travail qui leur est confié est intéressant et motivant. Cependant, 54 pour cent seulement jugent qu'ils ne rencontrent pas d'obstacles pour bien faire leur travail.
56. Au cours de la phase actuelle (mai-juillet 2011), l'examen approfondi des résultats de l'enquête permettra d'identifier les principales mesures à appliquer pour que les améliorations se poursuivent. Puis ces mesures seront progressivement mises en œuvre en mettant tout particulièrement l'accent sur la communication avec les employés et leur mobilisation afin qu'ils réalisent le changement souhaité. Les progrès accomplis et les résultats atteints seront communiqués aux membres du personnel afin qu'ils se rendent compte que les améliorations apportées à leur travail quotidien correspondent bien aux engagements pris par la Direction après « consultation du personnel ». Dans les rapports d'avancement futurs soumis aux organes directeurs, la Direction fournira de plus amples détails sur les résultats de l'enquête et les mesures de suivi s'y rapportant.

Aspect financier

57. La mise en œuvre du PAI en 2010-2011 était financée grâce aux ouvertures de crédits budgétaires votées par la Conférence pour le PTB, ainsi qu'au solde 2009 du Fonds fiduciaire reporté sur 2010³⁹. À la fin de décembre 2010, le montant total des dépenses liées au PAI s'élevait à 19,06 millions d'USD, soit 15,98 millions d'USD de crédits et 3,08 millions d'USD au titre des fonds fiduciaires. À la fin du premier trimestre, les dépenses du PAI engagées en 2011 sont en bonne voie. Il est prévu que le solde net des financements disponibles au titre des ouvertures de crédits, soit 23,62 millions d'USD, sera dépensé intégralement pour les activités du PAI en 2011. Comme le Comité financier l'a confirmé à sa cent trente-cinquième session, la totalité du financement lié au PAI en 2010-2011 sera intégralement et exclusivement utilisée pour des activités du PAI, et les fonds éventuellement non utilisés seraient reportés sur 2012-2013.
58. Au total, les prévisions de dépenses pour le programme d'exécution du PAI en 2012-2013 sont de 37,84 millions d'USD, soit un montant de 16,61 millions d'USD pour les dépenses d'investissement et de 21,23 millions d'USD de dépenses renouvelables nettes (correspondant à 31,78 millions d'USD de dépenses renouvelables nettes moins 10,55 millions d'USD d'économies)⁴⁰. Les propositions de financement concernant le programme d'exécution du PAI en 2012-2013 sont présentées en détail dans le PTB 2012-2013⁴¹. Une liste complète des thématiques et des projets du programme du PAI pour 2012-2013 figure à l'Annexe IV, y compris les actions du PAI qui ne nécessiteront pas de financement en 2012-2013.

³⁹ Au total, 9,0 millions d'USD de contributions au Fonds fiduciaire du PAI avaient été reçus à la fin de 2010. Les détails figurent à l'Annexe III du rapport complet de la Direction.

⁴⁰ PTB 2012-2013 – les chiffres cités sont exprimés sur la base des dépenses 2010-2011.

⁴¹ C 2011/3, PMT 2010-2013 (révisé) et Programme de travail et budget 2012-2013, Section II.A Mise en œuvre du Plan d'action immédiate.

59. La Direction espère pouvoir compter sur un partenariat participatif et actif avec les Membres au fur et à mesure de l'exécution du PAI, sachant que celui-ci est totalement intégré dans une Organisation réformée tout au long de 2011 et pendant l'exercice 2012-2013.

Défis à relever

60. La Section IV-A du rapport décrit les principaux domaines de la mise en œuvre du programme d'exécution du PAI en 2012-2013. Pour exécuter ce programme, un certain nombre de défis importants devront être relevés. La présente section en donne une description par domaine thématique.
61. *Gestion axée sur les résultats*: l'Organisation devra relever six défis importants en 2012-2013 pendant sa transformation vers une culture de la gestion axée sur les résultats:
- i. aider les membres à définir clairement les priorités des activités techniques de l'Organisation dans le cadre d'une stratégie visant à atteindre les objectifs et les résultats convenus en préparant le PMT 2014-2017, sur la base des avis formulés par les organes directeurs;
 - ii. préciser la contribution de l'Objectif fonctionnel X comme moyen d'action pour atteindre les objectifs et les résultats convenus en s'appuyant sur la collaboration efficace des Membres et des parties prenantes;
 - iii. perfectionner le modèle de planification et d'établissement de budget afin d'allouer plus efficacement les ressources aux domaines de travail prioritaires dans le cadre des objectifs et des résultats convenus, en passant progressivement à un modèle d'établissement de budget par objectif;
 - iv. préciser et faire respecter le principe de responsabilité pour atteindre les résultats compte tenu des cadres de résultats (équipes stratégiques), de la structure organisationnelle (directeurs et fonctionnaires à tous les niveaux) et des Membres (organes directeurs et États membres);
 - v. intégrer davantage la mobilisation et l'allocation des contributions volontaires dans le Cadre stratégique, en travaillant avec les Membres pour que les contributions volontaires soient mieux alignées sur les résultats de l'Organisation; et
 - vi. améliorer la mesure, le suivi et la communication des progrès réalisés pour atteindre les résultats convenus en s'appuyant sur la gestion et l'évaluation des risques, des indicateurs de résultats mesurables et des rapports soumis à la Direction et aux organes directeurs.
62. *Fonctionner comme une seule et même Organisation*: le principal défi est lié à la bonne mise en application de la « vision sur la structure et le fonctionnement des bureaux décentralisés », qui a été examinée en 2010 et au début de 2011. La Direction doit fournir un document sur les mesures pour parer aux lacunes, défis, risques et problèmes liés à la décentralisation. Les Membres devront parvenir à un consensus sur

ces mesures afin de fournir les avis que la Direction demande pour bien mettre la vision en application.

63. Il faut trouver un accord sur la dimension et la portée du réseau des bureaux de pays dans la structure à plusieurs niveaux que la FAO utilise pour servir les Membres et l'ensemble de la communauté internationale. Il faut faire en sorte que des ressources de base et des recettes soient allouées de façon adéquate au financement de la structure, du fonctionnement et du personnel du réseau des bureaux décentralisés et qu'elles correspondent à leurs responsabilités élargies. À cet égard, il faudra prendre des mesures pour s'assurer que les fonctionnaires techniques décentralisés qui relèvent désormais directement des représentants régionaux restent en rapport étroit avec leurs collègues techniciens du Siège et avec ceux des autres bureaux décentralisés, et soient capables de tirer parti de tout le savoir-faire technique de l'Organisation pour appuyer les projets et les programmes et conseiller en matière stratégique.
64. L'Organisation devra trouver le juste équilibre concernant la structure, les effectifs, les programmes, les opérations et les financements au sein de la structure à plusieurs niveaux afin d'instaurer l'environnement qui permette de dispenser des conseils sur les grandes orientations et de fournir des services techniques, de mobiliser des ressources, de s'occuper des domaines d'action prioritaires convenus, y compris ceux qui figurent dans les cadres de programmation par pays. Le défi ultime est de s'assurer que la décentralisation ne conduise pas à une fragmentation de l'Organisation qui créerait cinq « FAO régionales » ayant leur propre approche et leurs propres modalités d'application des politiques institutionnelles, à une mobilité réduite du personnel entre les régions et à l'application de méthodes et procédures différentes d'administration des bureaux de pays.
65. *Ressources humaines*: la mise en œuvre de plusieurs des initiatives visant la réforme des ressources humaines exige du temps, des effectifs importants et un changement radical dans la culture et la manière de travailler pour que ces mesures soient efficaces et acceptées dans l'ensemble de l'Organisation. Les défis qui devront être relevés pour mener à bien la réforme des ressources humaines en 2012-2013 sont liés aux quatre actions détaillées ci-dessous.
66. S'agissant du Programme d'administrateurs auxiliaires, le principal défi sera de s'assurer que les nouveaux groupes de jeunes cadres acquièrent des compétences et des connaissances transférables afin de pouvoir travailler dans une organisation multidisciplinaire moderne et de répondre à ses besoins. Le problème qui pourrait freiner l'intégration et la mise en œuvre de PEMS pour qu'il puisse être utilisé à des fins administratives en 2012 est celui du retard pris par le programme de récompenses et reconnaissance du mérite, qui est en suspens dans l'attente d'une décision qui sera prise à ce sujet lors d'une réunion de la Commission de la fonction publique internationale.
67. Il conviendrait qu'un programme de mobilité géographique, ciblé, bien défini et obligatoire soit élaboré afin que la politique de mobilité soit pertinente et intéressante pour l'Organisation et les membres du personnel. Cependant, un tel programme pourrait rendre certaines catégories de personnel plus mobiles que d'autres, ce qui pourrait être perçu comme inéquitable. La nouvelle politique devra être largement diffusée et expliquée aux directeurs et aux fonctionnaires afin de favoriser l'adhésion

et la coopération. Les avantages mesurables de la mobilité devront être également démontrés dans un court laps de temps grâce aux indicateurs d'identification et de suivi, sachant que les véritables avantages du programme ne commenceront à apparaître et ne pourront être établis qu'à long terme, après la période 2012-2013.

68. La FAO est confrontée à un double problème pour introduire un cadre de compétences de l'Organisation: i) parvenir à un accord sur le nombre et la définition des compétences et des indicateurs de comportement connexes qui doivent figurer dans le cadre; et ii) s'assurer que les compétences seront intégrées dans toutes les fonctions des ressources humaines concernées afin qu'elles deviennent une composante à part entière de la définition des emplois, du recrutement, de la gestion des performances et du perfectionnement des compétences. Si ces deux problèmes ne sont pas résolus, le cadre peut devenir un outil inutile qui sera mal compris et n'ajoutera qu'une valeur limitée aux processus de sélection et de fidélisation du personnel.
69. *Amélioration des systèmes administratifs et de gestion*: les projets qui relèvent de ce domaine thématique étant de grande ampleur et complexes, leur mise en œuvre comporte donc des risques et absorbera une part importante des efforts que l'Organisation doit encore déployer. Il s'agit notamment des initiatives liées aux technologies de l'information (TI), en particulier la mise à niveau de l'infrastructure TI, l'amélioration de l'appui aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés, la conception du système d'information sur la gestion et le projet IPSAS, qui va de pair avec le passage du Système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation à la version 12 d'Oracle. Ces projets devraient néanmoins contribuer d'une manière importante à la réalisation de nombreux avantages tirés du renouveau de la FAO.
70. Outre les avantages substantiels associés aux projets évoqués ci-dessus, d'autres activités de ce domaine thématique déboucheront sur des gains d'efficacité et des économies récurrentes et ponctuelles, par exemple les initiatives liées aux achats en commun, le projet de gestion des dossiers courants et le projet liés aux déplacements.
71. *Changement de culture*: les problèmes principaux sont liés à la bonne mise en œuvre des principaux aspects de la stratégie de changement de culture. Plus précisément, il faudra s'assurer, lors de la mise en œuvre, que:
- le cadre pour la mise en œuvre du changement de culture est pleinement accepté par la FAO et les Membres;
 - le cadre pour la mise en œuvre du changement de culture est approuvé sans réserve par la Direction générale, appuyé par l'ensemble des fonctionnaires et relayé par des « champions » et des promoteurs à tous les niveaux de l'Organisation;
 - le cadre pour la mise en œuvre du changement de culture est accompagné par des modifications des procédures et des politiques organisationnelles qui permettront de pérenniser les avantages du changement;
 - le cadre pour la mise en œuvre du changement de culture s'appuie sur des réalisations tangibles pouvant être mesurées objectivement et faire l'objet d'un suivi au moyen d'indicateurs convenus et d'objectifs fixés; et
 - le changement de culture est parfaitement aligné sur toutes les activités liées au projet du PAI et au renouveau de la FAO, et qu'il en est une composante intégrale.

72. *Gouvernance et contrôle efficaces*: dans le domaine de la gouvernance, il n'a pas été possible de s'accorder sur les actions 2.100 et 4.4, classées dans la catégorie « autres » dans le rapport intégral de la Direction sur l'avancement de la mise en œuvre du PAI en 2010-2011. L'action 2.100 invitait le CoC-EEI à définir en 2009 les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général. Elle pourrait être achevée au cours du prochain exercice, s'il en est décidé ainsi. L'action 4.4 prévoyait des changements éventuels concernant la composition du Conseil et sa représentativité régionale. Elle devrait faire l'objet d'un examen plus approfondi par la Conférence en juin/juillet 2011.
73. À l'exception des actions 2.100 et 4.4 susmentionnées, les actions non terminées devraient être achevées sans difficulté particulière dans le calendrier imparti. Achever l'action 2.74 demandera cependant beaucoup d'efforts de la part des Membres et de la Direction, car elle prévoit une évaluation complète des réformes de la gouvernance découlant du PAI, sur la base des conclusions d'un examen indépendant. Cette action devrait être achevée d'ici 2015, les activités préliminaires d'évaluation devant être effectuées pendant l'exercice 2012-2013.
74. Dans le domaine du contrôle, la Direction devra relever le défi consistant à répondre avec efficacité au nombre et à la complexité croissants des évaluations indépendantes et à prendre des mesures pour qu'elles soient menées à bien en tenant compte des avis des organes directeurs.
75. En ce qui concerne tous les projets susmentionnés relevant de l'ensemble des domaines thématiques évoqués, les activités sont en bonne voie et conformes au calendrier de mise en œuvre prévu. Le plus grand défi pour la Direction sera de s'assurer que les projets du PAI seront bien exécutés dans les limites budgétaires et les calendriers fixés, qu'ils seront déployés à tous les échelons de l'Organisation et qu'ils fourniront les avantages escomptés.
76. Les activités qui seront conduites dans les six domaines thématiques susmentionnés devront également être appuyées par les processus de gestion du changement dans l'Organisation et y être intégrés. La Direction aura la lourde tâche dans ce domaine de continuer à assurer une gestion efficace des risques en concentrant ses efforts sur la réalisation des avantages tirés du renouveau de la FAO et en fournissant une communication ciblée aux Membres et aux fonctionnaires, autant d'aspects qui sont essentiels à la bonne mise en application du PAI.