



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

COMITÉ DU PROGRAMME ET COMITÉ FINANCIER

Cent troisième session du Comité du Programme et cent trente-deuxième session du Comité financier

Rome, 12 - 16 avril 2010

**ÉVALUATION DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES DE LA FAO
DANS LES SECOURS D'URGENCE**

RÉPONSE DE LA DIRECTION

A. RÉPONSE GÉNÉRALE À L'ÉVALUATION

1. La Direction de la FAO accueille avec satisfaction cette évaluation des capacités opérationnelles de la FAO dans les secours d'urgence, réalisée à la demande du Conseil de la FAO après les interventions d'urgence engagées à la suite de la crise acridienne et du tsunami, dont l'Organisation avait tiré de nombreux enseignements. L'évaluation reconnaît la complexité de la question considérée et examine les problèmes et les orientations possibles, en tenant compte du fait que les unités spécialisées sont les plus qualifiées pour traiter des procédures. La Direction partage pleinement cette analyse.
2. La Direction est satisfaite de la procédure et de la méthode d'évaluation retenues. Le rapport est le fruit d'un travail intensif qui s'est déroulé sur deux années pendant lesquelles le dialogue entre la mission d'évaluation et les unités spécialisées concernées a été constant. Cette interaction a déjà permis à la FAO d'apporter plusieurs modifications à son modèle de gestion et de donner suite à nombre des recommandations proposées.
3. L'évaluation est intervenue à un moment particulièrement opportun, puisqu'elle a pu s'appuyer sur l'EEI et les conclusions de l'Examen détaillé, et qu'elle a de surcroît coïncidé avec l'élaboration du nouveau Cadre stratégique de la FAO (et en particulier la formulation de

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

l'Objectif stratégique I de la FAO: «Amélioration de la préparation et de la réaction aux menaces et aux situations d'urgence ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture»). L'équipe chargée de l'Objectif stratégique I traitera de la plupart des recommandations relatives à l'amélioration de la planification et de la programmation, tant au plan technique qu'administratif; elle appuiera et coordonnera également la mise en œuvre des opérations d'urgence de la FAO, qui s'articulent autour des composantes préparation, intervention et transition de l'urgence au développement.

4. L'évaluation a été réalisée dans un environnement en pleine évolution. Plusieurs des recommandations proposées seront mises en œuvre à l'échelle de l'Organisation dans le cadre des activités relevant d'initiatives en cours, comme le Plan d'action immédiate (PAI) ou le projet IPSAS. Nombre d'autres recommandations contribueront aussi à orienter la mise en œuvre du plan de travail de l'équipe chargée de l'Objectif stratégique I. Au niveau opérationnel, le processus d'évaluation a beaucoup influé sur la préparation de la Stratégie opérationnelle de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE), qui définit les modalités de travail de la Division pour la période 2010-2013. L'orientation générale du rapport d'évaluation cadre parfaitement avec les priorités définies dans la Stratégie, à savoir:

1. Répondre plus vite aux besoins des bénéficiaires en renforçant les équipes nationales/(sous-) régionales et en rationalisant les procédures et processus administratives.
2. Adopter une approche plus programmatique tenant compte à la fois des volets préparation, intervention et transition de l'urgence au développement.
3. Renforcer la collaboration interne entre les experts des unités opérationnelles, administratives et techniques et les experts externes, y compris les partenaires associés aux opérations d'urgence des Nations Unies, les agences spécialisées des Nations Unies, les donateurs et les institutions nationales.
4. Tirer le meilleur parti des ressources humaines de la FAO, dans le cadre de politiques et de procédures appropriées de gestion des ressources humaines, encourager la mobilité de l'ensemble du personnel et élaborer des formations à l'intention du personnel associé à la mise en œuvre de l'Objectif stratégique I.
5. Promouvoir la gestion et la mise en réseau des connaissances, qui constituent un moyen efficace d'échanger des connaissances, d'améliorer la collaboration et de résoudre des problèmes communs, de manière à assurer la bonne mise en œuvre de l'Objectif stratégique I.

5. Les recommandations formulées par la mission d'évaluation sont très ambitieuses et imposent à ce titre d'adopter une approche par étapes qui s'étalera sur les quatre prochaines années, et cadrera ainsi avec la mise en œuvre du Plan à moyen terme en cours d'exécution. En conséquence, LA FAO devra établir des priorités, en commençant par les activités auxquelles il peut être donné suite rapidement, et en se donnant davantage de temps pour les recommandations qui doivent faire l'objet d'une analyse plus approfondie ou d'une mise en œuvre échelonnée. Pour donner suite aux recommandations, il faudra aussi disposer de ressources supplémentaires qui pourront être réaffectées par les Organes directeurs de l'Organisation à certains des domaines jugés d'importance stratégique. Néanmoins, l'équipe chargée de l'Objectif stratégique I devra aussi mobiliser des financements extrabudgétaires, afin de renforcer l'efficacité des interventions d'urgence de la FAO.

6. La Direction fait sienne (en totalité ou en partie) la plupart des recommandations, tout en étant consciente des efforts et des ressources considérables qu'exigera leur mise en œuvre. Certaines recommandations ont été rejetées dans la mesure où elles allaient à l'encontre de décisions de politique générale adoptées récemment. La synthèse présentée ci-après est suivie d'observations détaillées sur les recommandations, qui sont énumérées sous la forme d'un tableau classique dans lequel sont indiquées les recommandations nécessitant des financements supplémentaires.

Prévisibilité des situations d'urgence et application d'une approche programmatique associée à une gestion globale des ressources

(Recommandations 2.1 à 2.14)

7. La Direction accepte l'ensemble des recommandations présentées dans cette section. Elle s'engage notamment à renforcer ses mécanismes de planification et de préparation, afin d'améliorer la capacité de la FAO à intervenir plus vite, plus efficacement et de manière coordonnée en cas de crise. La Direction va par ailleurs élargir les fonctions et la portée du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de relèvement (SFERA), de sorte qu'il puisse être utilisé de manière plus souple à l'appui des activités de préparation et de renforcement des capacités. La Direction veillera par ailleurs à ce que des mécanismes adaptés soient élaborés et mis en place pour couvrir les dépenses de sécurité liées aux opérations d'urgence et permettre le report des soldes de recettes SAO d'un exercice biennal à l'autre.

Culture et modèle de gestion de la FAO et rôle joué dans les opérations d'urgence par les bureaux décentralisés et le personnel spécialisé sur le terrain

(Recommandations 3.1 à 3.2)

8. La Direction accepte l'ensemble des recommandations énoncées dans cette section. Le nouvel Objectif stratégique I, «Amélioration de la préparation et de la réaction aux menaces et aux situations d'urgence ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture», et l'équipe chargée d'en assurer la réalisation contribueront de manière déterminante à ce que les opérations d'urgence, et l'ensemble des composantes préparation, intervention et transition de l'urgence au développement, soient au cœur des préoccupations de l'Organisation. La Direction s'engage à adopter un modèle de gestion qui permettra d'associer, dans toute la mesure possible, les bénéficiaires au processus décisionnel.

Appui technique aux opérations d'urgence

(Recommandations 4.1 à 4.6)

9. La Direction fait siennes toutes les recommandations relatives à cette question. L'équipe chargée de l'Objectif stratégique I mènera le processus interdisciplinaire garant de l'examen et de l'élaboration des nouveaux outils techniques nécessaires à la formulation et à la mise en œuvre du programme d'urgence de la FAO. Elle sera aussi le mécanisme qui facilitera la transition entre l'approche axée sur l'appui technique aux fins de l'approbation des projets et une démarche plus programmatique qui permettra de définir l'orientation stratégique des interventions. Pour cela, il faudra, au besoin, mettre sur pied un réseau technique regroupant les départements techniques chargés d'approuver les programmes d'urgence de grande ampleur, et mobiliser un soutien technique pour faciliter la mise en œuvre des opérations.

Systèmes informatiques et appui des technologies de l'information (TI) dans les opérations d'urgence

(Recommandations 5.1 à 5.5)

10. La Direction accepte les principes généraux sur lesquels reposent les recommandations considérées, et se propose de définir des solutions précises afin de donner suite à ces recommandations dans le cadre d'ensemble de l'architecture des systèmes administratifs et opérationnels et de la stratégie correspondante, conformément au programme de travail et aux priorités de l'Organisation. La Direction s'engage à procéder, avant la fin de l'année, à un examen d'ensemble de l'architecture des systèmes administratifs et opérationnels, qui sera le point de départ de la mise en œuvre de solutions intégrées et durables. Les recommandations relatives à la gouvernance informatique cadrent parfaitement avec les activités menées actuellement au titre du PAI.

Fourniture des ressources humaines nécessaires aux opérations d'urgence

(Recommandations 6.1 à 6.3)

11. La Direction accepte les recommandations relatives à la mise en place de mécanismes appropriés de nature à améliorer la planification et la gestion des ressources humaines. Elle s'engage à constituer un personnel de base pour le secours d'urgence afin de garantir la pérennisation des interventions de la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation, en renforçant la coordination des activités qui exigent la participation et le soutien d'autres unités. En revanche, la Direction n'approuve pas la recommandation relative au recrutement de retraités, dans la mesure où elle va à l'encontre de la politique révisée récemment approuvée par les Organes directeurs de la FAO. Elle n'est pas non plus favorable à la recommandation tendant à ce que des agents contractuels se voient confier des responsabilités fiduciaires les autorisant à engager les ressources de la FAO – la position de l'Organisation sur ce point est conforme à la pratique suivie dans l'ensemble du système des Nations Unies. La Direction estime que les modalités contractuelles existantes sont suffisantes pour répondre aux besoins de l'Organisation et lui permettent de gérer les situations de crise avec toute la souplesse requise.

Activités d'achat et opérations d'urgence

(Recommandations 7.1 à 7.3)

12. La Direction accepte la plupart des recommandations. Elle est particulièrement favorable aux recommandations visant à renforcer les capacités de la FAO en matière de préparation et de planification des achats. La Direction s'engage à élaborer des mécanismes et des outils adaptés afin d'améliorer la gestion des fournisseurs et de leurs prestations. Elle a cependant rejeté certaines recommandations qui ne sont pas conformes aux pratiques optimales de passation des marchés publics ou ne sont pas de nature à garantir la séparation des fonctions.

Contribution à la pérennisation des achats nationaux – Renforcement institutionnel dans et pour les pays en développement

(Recommandations 8.1 à 8.2)

13. La Direction fait siennes les recommandations proposées. Elle est consciente de la nécessité d'élaborer une politique d'achat local contribuant à renforcer le processus de développement national et les capacités locales, et s'attachera à examiner toutes les solutions de nature à améliorer les procédures d'achat dans les pays en développement.

B. RÉPONSES DE LA DIRECTION PAR RECOMMANDATION

Le tableau ci-dessous présente, dans l'ordre, les réponses de la Direction à chacune des recommandations considérées et les mesures qu'elle entend prendre pour y donner suite.

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
Recommandation 2.1. Lors de l'examen des arrangements commerciaux des situations de crise au niveau d'un pays, il convient de tenir compte de l'ensemble du programme de la FAO (développement et urgence), et non de la seule taille de l'opération d'urgence.	Non	X			L'approche préconisée dans cette recommandation est examinée attentivement dans le cadre du processus de réforme en cours au sein du Département de la coopération technique. Conformément aux principes définis dans le document du Comité du Programme de terrain intitulé <i>A new approach for the designation of TCE operational responsibility</i> , les modalités opérationnelles les mieux adaptées doivent être sélectionnées en fonction du contexte national.	Définition de critères d'évaluation des capacités opérationnelles et administratives des bureaux nationaux et sélection du modèle opérationnel le mieux adapté. Définition de critères visant à déterminer si la responsabilité opérationnelle doit être confiée à TCE ou aux Représentants de la FAO.	Fin 2010	ADG TC
Recommandation 2.2. Planification en matière d'urgence et application d'une approche programmatique.	Oui	X						

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
a) L'élaboration du programme d'urgence doit être coordonnée étroitement avec les priorités de développement et le programme de la FAO inclus dans le Cadre national sur les priorités à moyen terme.	Non	X			Les Divisions TCE et TCS travaillent en étroite collaboration depuis quelques mois à l'intégration d'une composante urgence aux priorités nationales à moyen terme. Au niveau national, la Division TCE s'emploie à promouvoir la formulation de Plans d'action définissant les principales composantes du programme d'urgence et intégrant progressivement les volets préparation et transition, conformément à l'Objectif stratégique I, et élaborés en étroit partenariat avec les divisions techniques. Ces Plans d'action doivent être en adéquation avec le nouveau Cadre stratégique de la FAO et les priorités nationales en matière de développement.	Finalisation des directives relatives aux Plans d'action. Élaboration de Plans d'action compatibles avec les priorités nationales à moyen terme dans les principaux pays confrontés à des crises chroniques de grande ampleur. Systématisation des Plans d'action.	Juin 2010 2010-2011 2013	TCE TCE / Div. tech. Bureaux décentralisés TCE
b) L'action menée pendant la crise, bien que mieux planifiée, reste souvent perçue comme une série de projets. L'amélioration de la planification devrait porter sur la planification de la préparation, l'évaluation immédiate au lendemain des catastrophes et la planification, l'examen et l'ajustement des interventions en cours.	Oui	X			Le nouvel Objectif stratégique I répond aux trois principaux points soulevés. Les résultats définis pour les différentes unités au titre de l'Objectif stratégique I s'articulent autour des trois piliers de la gestion des risques liés aux catastrophes: préparation, intervention et transition. TCE met l'accent en particulier sur la planification, la préparation, l'évaluation post-catastrophe, le suivi et les enseignements qui se dégagent des interventions.	Mise en œuvre de l'Objectif stratégique I au titre du nouveau Cadre stratégique.	2013	TCE

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
Recommandation 2.3. L'ordre de priorité des activités d'appui de la FAO dans les situations d'urgence reste inadéquat, et il est nécessaire de mettre en place un cadre de travail interne pour y remédier.	Non	X			Des mesures allant dans le sens de cette recommandation ont déjà été prises lors de la définition de l'Objectif stratégique I. Dans les deux prochaines années, on mettra davantage l'accent sur la prise en compte, à titre prioritaire, des pays et domaines dans lesquels les interventions de la FAO peuvent influencer sur l'évolution de la situation.	Finalisation et mise en œuvre, au titre du nouvel OS I, d'un plan de travail définissant avec précision les domaines et interventions prioritaires.	2010-2011	TCE
Recommandation 2.4. Le dispositif actuel de mobilisation des ressources pour les opérations d'urgence, qui est à l'initiative de TCE, fonctionne bien et n'appelle aucune modification.	Non	X			Cette recommandation est étroitement liée à la recommandation 2.2 - La FAO doit adopter une approche programmatique mieux coordonnée en matière de planification des interventions d'urgence, les crises étant plus prévisibles qu'on ne le croit généralement.	Efforts conjoints de mobilisation des ressources au niveau national, en particulier dans les pays dans lesquels les crises sont plus prévisibles. Élaboration de mécanismes visant à promouvoir une perspective coordonnée à plus long terme lors de la mobilisation des ressources destinées aux interventions d'urgence.	2010-2011 2011	TCE / Repr. de la FAO Bureaux décentralisés TCS/TCE
Recommandation 2.5. Le financement de la planification et du travail préparatoire à l'échelon des pays est	Oui	X			La FAO, en tant que chef de file sectoriel, a pour responsabilité d'appuyer la préparation d'interventions d'urgence à l'échelle	Sensibilisation des donateurs à l'utilisation du SFERA pour les	2010-2011	TCE

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
extrêmement problématique, notamment pour les situations d'urgence nouvelles. La FAO est appelée à planifier non seulement ses propres actions, mais aussi, en tant que chef de file sectoriel, celles d'autres acteurs. Il est nécessaire d'augmenter nettement la disponibilité et l'utilisation des ressources octroyées au titre de la composante du SFERA destinée au travail préparatoire au niveau des pays, et de relever considérablement le plafond fixé pour la planification et la programmation de chaque intervention.					mondiale dans le secteur agricole. Les discussions en cours aux niveaux mondial, régional et national visent à s'assurer que les donateurs appuient pleinement les fonctions de coordination de la FAO. Si le SFERA peut jouer un rôle déterminant dans le renforcement des capacités de la FAO à faciliter la planification et la formulation des interventions, les financements des donateurs en faveur du SFERA ont malgré tout été assez limités jusqu'à présent.	activités de planification et de formulation dans le contexte des opérations d'urgence des Nations Unies. Élargissement de la portée du SFERA conformément au nouvel Objectif stratégique I. Soumission aux Organes directeurs pour approbation.		
Recommandation 2.6. Dans un souci de transparence et de bonne gestion des ressources: i) il est recommandé de scinder le SFERA et de créer des fonds distincts pour les deux composantes existantes qui concernent i) les avances destinées aux projets et programmes et ii) le financement des activités d'évaluation et de planification réalisées au lendemain d'une urgence ainsi que la mise en place initiale d'unités de coordination des secours; ii) il est également préconisé d'encourager les donateurs à	Non	X			La Direction souligne que les dispositions existantes régissant le SFERA prévoient déjà le transfert d'une partie des avoirs du Compte Spécial lorsque le solde du Compte de recouvrement des dépenses directes de fonctionnement est temporairement épuisé et les fonds insuffisants pour couvrir les dépenses (voir FC102/14, par. 9).	CSF, en collaboration avec TCE, assurera la mise en œuvre de ces recommandations. Une fois en place, la nouvelle structure du SFERA sera portée à la connaissance du Comité financier par le biais du rapport annuel du SFERA.	Fin 2010	TCE/CSF

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
participer à des fonds communs ou au financement global de programmes, et de faciliter ainsi la gestion. Il conviendrait de mettre sur pied, de manière bien plus souple qu'actuellement, des projets multidonateurs (sous forme de sous-fonds du SFERA) pour toutes les interventions d'urgence de grande ampleur,								
Recommandation 2.7. Améliorer le mécanisme d'avances du SFERA.	Oui	X			La révision des modalités régissant actuellement le mécanisme d'avances du SFERA exigera de nouvelles consultations avec les Organes directeurs et les donateurs.	Soumission aux Organes directeurs d'une proposition de révision du mécanisme d'avances du SFERA à l'issue des consultations avec les donateurs.	2010-2011	TCE
Recommandation 2.8. Le financement sur fonds communs devrait être développé pour améliorer l'administration des programmes, en particulier la gestion des ressources humaines et les achats.	Non	X				Définition des principes régissant l'utilisation du Compte de recouvrement des dépenses directes de fonctionnement de TCE ou du SFERA pour les postes de terrain. Planification et financement des postes de terrain conformément à la nouvelle approche.	2010-2011	DDG-O/ OSP

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
Recommandation 2.9. L'élaboration par les organes directeurs de politiques explicites est indispensable pour les services d'appui technique et les dépenses de sécurité.	Oui	X			Les coûts des services d'appui technique sont soumis à l'approbation des donateurs, ce dont il conviendra de tenir compte dans l'élaboration de cette nouvelle politique.	Élaboration d'une nouvelle politique pour les services d'appui technique, à soumettre aux Organes directeurs pour approbation avant la fin de 2011. Soumission au Comité financier à sa session d'octobre 2010 des options envisageables pour le financement des dépenses de sécurité liées aux activités extrabudgétaires.	2011 2010	TC/OSP/ Div. tech./ Bureaux décentralisés TC/CS/OSP/ Bureaux décentralisés
La méthode de répartition des recettes provenant du recouvrement des dépenses de SAO devrait être améliorée, afin de limiter les incitations perverses, de tenir compte de critères qualitatifs à clarifier et d'éviter qu'une hausse des coûts sans rapport avec la charge de travail n'entraîne automatiquement une augmentation des remboursements. a) Il convient de fixer des cibles de gain d'efficience aux unités qui perçoivent des recettes SAO et de	Non		X		Le modèle de répartition des recettes SAO doit être garant de l'affectation équitable des ressources aux unités administratives et opérationnelles participant à la mise en œuvre du programme d'urgence. a) Acceptée: des objectifs de gain d'efficience seront fixés pour les unités qui perçoivent des recettes SAO. Une partie des recettes perçues au titre des dépenses d'appui aux projets d'urgence servira de réserve pour offrir des incitations ou dégager	Révision du modèle de répartition des recettes SAO, avec la participation des unités associées à la mise en œuvre du programme d'urgence de la FAO. a) Définition d'objectifs de gains d'efficience à partir des remboursements effectués en 2010.	2010 2010-2011	OSP/TCE/ CSD/équipe OS I

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
mettre en place des incitations à atteindre ces cibles. b) Les auteurs de ce rapport formulent des recommandations supplémentaires qui, si elles sont mises en œuvre, demanderont un financement initial. Il s'agit par exemple de développer, au sein du SFERA, le dispositif de planification et de programmation et le financement sur fonds communs, en particulier des ressources humaines. Il est suggéré que le financement futur du SFERA et le capital d'amorçage des fonds communs, tels que celui proposé pour les ressources humaines, ne soient pas traités comme des postes résiduels, financés par un hypothétique solde de recettes SAO en fin d'exercice biennal, mais fassent l'objet d'une allocation spécifique prélevée sur ces mêmes recettes. c) Il devrait être mis un terme à l'actuel système de répartition de coûts considérés comme fixes pendant l'exercice biennal, et toutes les recettes du soutien administratif et opérationnel devraient être allouées à partir de la formule reposant sur la charge de travail.					un capital d'amorçage afin de promouvoir la réalisation de ces objectifs ou de financer les critères d'évaluation qualitative de la charge de travail. b) Rejetée: le taux de 10 % des recettes perçues au titre des dépenses d'appui aux projets ne peut suffire à réunir le capital d'amorçage des fonds communs sous la forme d'une allocation spécifique prélevée sur les recettes SAO. Il ne peut raisonnablement s'agir que de postes résiduels, financés par un éventuel solde de recettes SAO en fin d'exercice biennal. c) Acceptée – la politique de répartition des recettes sera réexaminée, et une nouvelle proposition relative à une politique élargie de recouvrement des dépenses (y compris le recouvrement des coûts fixes) sera formulée. d) Acceptée en partie - la suggestion selon laquelle il faudrait revoir le mécanisme de facturation afin de garantir plus de cohérence dans l'ensemble du budget relatif à ces services est acceptée. En revanche, les frais généraux tels que ceux liés aux	c) Soumission d'une nouvelle politique au Comité financier en octobre 2010.	2010	

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
d) Les frais généraux tels que ceux liés aux locaux devraient être couverts par les recettes provenant du recouvrement des dépenses de SAO, à l'aide des indicateurs utilisés pour les projets réalisés dans les bureaux de la FAO (il serait éminemment souhaitable que ces frais généraux, qu'ils soient ordinaires ou extrabudgétaires, soient imputés de la même façon sur tous les budgets).					locaux doivent continuer à être couverts en tant que coûts directs imputables aux projets (ils font partie des dépenses générales de fonctionnement).	d) Examen de l'approche suivie en matière de recouvrement des frais liés aux locaux et imputés aux projets en tant que coûts directs et réexamen de la budgétisation globale des services connexes.		
Recommandation 2.11. Les dépenses de sécurité doivent être couvertes de manière adéquate et sont un domaine important du fonds commun de réserve constitué à partir des budgets alloués aux projets	Oui	X			Voir la recommandation 2.9 - Il s'agit d'une recommandation très importante, compte tenu de l'augmentation des coûts liés à la sécurité.	Présentation au Comité financier en octobre 2010 des options relatives au financement des dépenses sécurité liées aux activités extrabudgétaires.	2010	CS/TC
Recommandation 2.12. Les recettes issues du recouvrement des dépenses de soutien administratif et opérationnel, d'appui technique et de sécurité sont des ressources extrabudgétaires et devraient être conservées dans des fonds en fiducie de façon à être utilisées comme indiqué plus haut. Si, pour une raison quelconque, cela n'était pas possible, un mécanisme de report des soldes (positifs ou	Non	X			Les limites du PTB biennal ne doivent pas remettre en question la capacité de l'Organisation à appuyer les activités financées à partir de ressources extrabudgétaires remboursées au titre du recouvrement des dépenses de soutien administratif et opérationnel, d'appui technique et de sécurité (grâce aux imputations initiales sur les budgets des projets), conformément au principe déjà approuvé par le Comité financier.	Projet de politique présenté aux Organes directeurs pour approbation.	2010	OSP/CSF

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
négatifs) de recettes SAO et SAT d'un exercice biennal à l'autre devrait être mis en place pour l'exercice biennal 2012-13 comme approuvé en principe par le Comité financier.					Tout changement en ce sens exigerait l'approbation explicite des Organes directeurs.			
Recommandation 2.13. La répartition des SAT fait débat depuis un certain temps. La question est de savoir dans quelle mesure le système de rétro-imputation devrait être utilisé pour l'appui technique, malgré sa lourdeur sur le plan transactionnel, et dans quelle mesure un paiement devrait être effectué au profit de l'unité technique responsable qui organise alors le travail. Il n'y a pas de réponse simple, mais s'agissant de l'appui technique classique, la refacturation séparée de chaque action génère un important volume de transactions. Ce qui est sûr, c'est qu'il est nécessaire de mettre en place un système permettant de vérifier dans quelle mesure les services sont effectivement assurés; de plus, certains éléments particuliers étant imputés sur les budgets des projets (les missions techniques, par exemple) peuvent souvent être facturés séparément.	Non	X			L'Organisation s'engage à rationaliser et à réduire les coûts de transaction liés aux SAT, comme elle l'a fait pour le PCT.	Élaboration de procédures spécifiques simplifiées de demande de paiement au titre des SAT pour les projets d'urgence, en tenant compte du fait qu'ils s'inscrivent dans le court terme.	2011	OSP/TCE/CSF

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
Recommandation 2.14. Agents non fonctionnaires et délégation de pouvoirs: Le règlement de la FAO devrait être modifié afin d'autoriser les personnes recrutées hors personnel à assumer par délégation la responsabilité d'actions financières, administratives et techniques au nom de l'Organisation, moyennant une définition claire dans leurs contrats des charges qui leur sont ainsi confiées et tout en exigeant que ces personnes fassent preuve des compétences requises.	Non		X		Les consultants ne sont pas assimilés à des non fonctionnaires et sont donc exclus du champ d'application de cette recommandation. Le terme « non-fonctionnaire » recouvre les titulaires d'ASP et le personnel national des projets. La Direction s'engage à examiner la question de la délégation de pouvoirs au personnel national des projets. S'agissant plus particulièrement des activités financières, il existe déjà des dispositions permettant la délégation de responsabilités à des non-fonctionnaires.	Réalisation d'une analyse coûts/avantages afin d'évaluer la valeur ajoutée de la délégation de pouvoirs à des non-fonctionnaires.	2010-2011	CSH
Recommandation 3.1. Le changement culturel et institutionnel nécessaire aux opérations d'urgence doit être placé au centre des préoccupations.	Oui	X			Le nouvel Objectif stratégique I est le résultat direct des changements en cours au sein de la FAO et qui visent à reconnaître/institutionnaliser pleinement le rôle de la FAO dans le domaine des interventions d'urgence.	Prise en compte systématique du changement culturel et institutionnel au titre de l'Objectif stratégique I.	2010-2013	DDG O
Recommandation 3.2. Décentralisation beaucoup plus importante des opérations de TCE, mais de façon différenciée. TCE doit maintenir une capacité d'intervention adaptable en cas de nouvelle situation d'urgence majeure.	Oui	X			Cette recommandation doit être examinée en parallèle avec la recommandation 2.1. La décentralisation de la gestion d'urgence suppose de réaffirmer la responsabilité globale de TCE dans la mise en œuvre du programme d'urgence et de relèvement de la FAO, quel que soit le lieu d'intervention considéré, et d'établir en conséquence	Mise en œuvre de la Stratégie opérationnelle de TCE	2010-2013	DDO/TCE/OSD Bureaux décentralisés.

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					les liens hiérarchiques appropriés. La responsabilité d'ensemble de TCE envers ses partenaires humanitaires (donateurs et bénéficiaires compris) ne peut être remise en question. Le modèle opérationnel retenu doit être garant de la qualité et de la rapidité des interventions. Toute décentralisation exigera une évaluation détaillée des capacités opérationnelles existantes. Le modèle opérationnel sera adapté en fonction des capacités à renforcer aux niveaux national, régional et sous-régional. La nouvelle Stratégie opérationnelle de TCE met en lumière la nécessité d'adopter un modèle de gestion fondée sur une plus large décentralisation.			
Recommandation 4.1. Il devrait être possible d'inclure dans l'appel initial des commentaires techniques associés à des échéances très précises et de reporter sur les appels suivants les contributions techniques complètes et l'approbation globale du document de programme élaboré.	Oui	X			La Direction appuie pleinement cette recommandation. À l'heure actuelle, la plupart des appels sont approuvées à titre provisoire, en attendant l'établissement d'une proposition technique complète. Les divisions techniques sont associées de plus en plus souvent, et dès le départ, au processus d'examen des appels, et participent en particulier aux évaluations des besoins sur lesquelles reposent les appels initiaux. L'utilisation de directives et de listes de contrôle (normes et directives pour l'aide d'urgence aux éleveurs,	Élaboration et mise en place d'une procédure convenue entre les divisions techniques et TCE et visant à assortir d'échéances précises l'approbation technique des appels initiaux. Renforcement des capacités du personnel participant à la	2010-2011	TCE/Div. tech.

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					directives sur les systèmes semenciers, etc.), qui définissent le cadre dans lequel s'inscrit la formulation du programme, contribue à améliorer la qualité du document d'appel initial.	formulation des projets, conformément aux pratiques et techniques optimales applicables aux interventions d'urgence. Création de postes spécialisés au sein des divisions techniques ou établissement de registres de consultants techniques afin que l'Organisation puisse disposer d'une réserve de personnel mobilisable en cas de besoin.		
Recommandation 4.2. Il est nécessaire de valoriser et d'employer à bon escient les capacités techniques au sein de TCE.	Non	X			Cette recommandation est acceptée. Plusieurs membres du personnel de TCE justifient de capacités techniques qui doivent être reconnues. La Direction note cependant que ce sont les départements techniques qui sont responsables en matière de conseils techniques.	Évaluation des capacités techniques et des effectifs TCE et conclusions communiquées aux départements techniques.	2010-2011	TCE/Div. tech.

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					Des questions touchant au contrôle de la qualité se posent. Il faut aussi veiller à adopter une approche cohérente des interventions d'urgence, que le recours à des spécialistes techniques ne relevant pas des divisions techniques pourrait remettre en question. Pour qu'un tel système fonctionne, la division technique concernée doit évaluer et approuver le profil et les compétences des spécialistes considérés, en indiquant leurs domaines de compétence et le niveau de délégation jugé approprié. En un premier temps, les fonctionnaires de TCE pourraient pré-approuver les descriptifs de projet, avant de les transmettre aux divisions techniques concernées. L'utilisation de directives, d'outils de formation et de systèmes d'apprentissage en ligne contribuerait à renforcer les capacités techniques de TCE, sans qu'il soit nécessaire de faire intervenir les divisions techniques dès le début du processus d'examen des projets.	Accord entre les divisions techniques et TCE sur le niveau de délégation jugé approprié. Ajout de critères de compétence technique aux conditions de recrutement du personnel de TCE Formulation/renforcement de directives techniques transmises au personnel de TCE et concernant des domaines techniques clés. Élaboration et actualisation de modules de formation, site Web, etc.		
Recommandation 4.3. Outre les points focaux désignés pour le secours d'urgence, il est	Oui	X			Dans la mesure où la FAO dans son ensemble intervient de plus en plus souvent en situation de crise, les	Élaboration, en vue de la mise en œuvre de l'Objectif	2010-2011	Div. tech./ TCE

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
nécessaire de former d'autres membres du personnel technique et de prévoir leurs plans de travail de façon à permettre à ces agents de répondre aux sollicitations d'urgence et d'intervenir dans les opérations si nécessaire.					effectifs en personnel technique désigné et formé doivent être étoffés.	stratégique I, d'un programme de formation comprenant des modules destinés à sensibiliser les experts techniques au programme d'urgence et de relèvement de la FAO. Plans de travail des membres du personnel technique conçus de manière à leur permettre de participer au besoin aux opérations d'urgence. Établissement de listes/registres d'agents techniques de réserve susceptibles de prendre part aux interventions d'urgence.		
Recommandation 4.4. Un examen interdisciplinaire systématique doit être réalisé	Oui	X			L'équipe chargée de l'OS I a déjà entrepris de donner suite à cette recommandation. Le problème	L'équipe chargée de l'OS I recensera les directives et les	2010-2011	Équipe OS I

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
afin de déterminer les besoins de bases de données et de directives techniques, et TCE doit donner la priorité au financement de ces outils.					consiste à examiner les outils existants (normes et directives pour l'aide d'urgence aux éleveurs, directives sur les systèmes semenciers, directives sur les normes d'achat des outils agricoles, etc.), de recenser les priorités et les carences, puis d'élaborer les supports manquants. Il s'agit d'une priorité pour l'exercice à venir, à laquelle l'élaboration du plan de travail relatif à l'OS I répond en partie.	bases de données manquantes, en veillant à consulter de manière appropriée l'ensemble des partenaires et des parties prenantes concernés.		
Recommandation 4.5. Améliorer l'efficacité de fonctionnement et de communication de l'appui technique.	Non	X			Cette recommandation est déjà en partie suivie pour les divisions techniques qui comptent un poste à part entière de spécialiste des situations d'urgence. La finalisation d'un accord type entre les divisions techniques et TCE sera l'une des priorités de l'équipe chargée de l'OS I.	Élaboration d'un accord type entre les divisions techniques et TCE en vue de l'amélioration de la communication et de l'efficacité opérationnelle.	2010-2011	Équipe SO I
Recommandation 4.6. L'accent doit être mis non plus sur l'approbation de transactions distinctes, mais sur l'appui aux programmes, ce qui entraînera une plus grande efficacité et une diminution des risques techniques.	Non		X		Cette recommandation est liée aux recommandations 4.2 et 4.5. Les obligations qui en découlent seront inscrites dans l'accord conclu entre les divisions techniques et TCE. La Direction convient qu'une approche-programme contribuerait à améliorer l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre du programme, mais estime que le niveau de risque technique demeurerait inchangé.	Élaboration d'un accord conjoint entre les divisions techniques et TCE sur les principes régissant le recentrage sur l'appui aux programmes par opposition à l'approbation de	2010-2011	Équipe SO I

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					Tous les programmes d'urgence doivent être évalués en un premier temps par les divisions techniques concernées. Ces dernières doivent ensuite donner un avis sur la formulation et la mise en œuvre des programmes, et préciser le niveau de délégation de pouvoirs à accorder (en fonction de la complexité de l'intervention considérée, de la sensibilité du contexte, des compétences disponibles, etc.) au personnel des projets ou au personnel technique sous-régional ou régional. Les approbations préalables globales ne sont pas toujours envisageables, dans la mesure où les préférences locales varient d'un pays et d'un cas à l'autre. L'approbation technique des descriptifs et des composantes des projets demeure nécessaire, même si elle doit reposer sur des procédures simplifiées. Les bureaux régionaux et sous-régionaux doivent être associés au processus d'approbation de certaines des composantes des projets. Il ne suffit pas de déplacer le niveau d'exécution des projets (du Siège au pays, par exemple) pour réduire le risque technique. La délégation au bureau de terrain de l'approbation	transactions distinctes. Évaluation des « risques » techniques liés aux environnements dans lesquels les projets et programmes sont mis en œuvre, afin de déterminer le niveau approprié d'appui technique à fournir . Renforcement, en temps de travail et en ressources, des effectifs techniques des unités techniques afin qu'elles puissent fournir un appui technique adéquat aux opérations d'urgence.		

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					technique est envisageable si elle est accordée à des fonctionnaires de terrain « possédant quelque compétence technique ». Or, l'expérience montre que ce n'est généralement pas le cas. Ce sont donc les fonctionnaires du Siège qui sont appelés à un appui technique ou formuler une recommandation à partir des informations très succinctes qui leur sont communiquées. En conséquence, le personnel de terrain ne doit être habilité à exercer des responsabilités locales que s'il justifie de connaissances techniques approfondies. La Direction est favorable à l'option consistant à recruter des agents contractuels locaux pour tenir compte des préférences locales. Les programmes ne peuvent être élaborés que si des donateurs existent. Dans nombre de cas, on ne peut mettre en œuvre que des projets d'envergure modeste faute de donateurs disposés à financer des programmes. En conséquence, il n'est pas toujours possible de « programmer ».			

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
Recommandation 5.1. Certains impératifs dépassent le cadre des technologies de l'information et imposent de poursuivre l'amélioration des systèmes sur les plateformes logicielles actuelles au cours des prochaines années. La FAO ne peut différer ni sa mise en conformité avec les normes IPSAS ni l'application du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme axés sur les résultats pour permettre l'élaboration de solutions globales aux problèmes. En revanche, l'Organisation peut s'efforcer d'évoluer de telle sorte que les principaux projets en cours, notamment le projet IPSAS/FAS, ne fassent pas échouer les améliorations et l'intégration futures.	No		X		La Direction approuve cette recommandation, qui renvoie à la question de l'amélioration et de l'intégration de systèmes. En revanche, elle ne pense pas qu'il soit impératif de poursuivre l'amélioration des systèmes sur les plateformes logicielles actuelles. L'amélioration des systèmes doit être appréhendée dans le contexte d'une stratégie et d'une architecture générales, et les décisions relatives aux plateformes logicielles doivent être prises en conséquence, afin de faciliter le respect des engagements qu'a souscrits l'Organisation (notamment en ce qui concerne le Plan d'action immédiate). On peut citer à titre d'exemple les activités en cours axées sur la mise en place d'un système intégré d'information de gestion qui se substituera à plusieurs des plateformes existantes. S'agissant des différents projets en cours d'exécution, et en particulier du projet IPSAS/FAS, dont il est question dans cette recommandation, la Direction tient à souligner que tout a été mis en œuvre pour que les améliorations apportées aux procédures et aux systèmes soient compatibles avec les solutions qui devraient être élaborées à l'avenir. Le projet IPSAS/FAS reconnaît expressément la nécessité d'une	Mise en place d'un cadre de gestion des programmes pour les activités relatives aux systèmes administratifs et opérationnels menées par la Division CIO. Examen global de l'architecture des systèmes administratifs et opérationnels.	3^e trimestre 2010 4^e trimestre 2010	CIO/CS/ TC/OSP

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					intégration aux systèmes de l'Organisation. Globalement, il convient d'assurer la coordination des activités au niveau des programmes, de sorte que les différentes initiatives soient gérées en tenant compte des interdépendances tant sectorielles que technologiques et des échéances. On pourra ainsi s'assurer que les décisions relatives aux plateformes logicielles/à l'amélioration des processus opérationnels/à l'intégration des systèmes sont bien prises dans le contexte de l'architecture globale de l'Organisation. La Division CIO a entrepris de mettre sur pied un service de gestion des programmes administratifs et opérationnels, conformément aux recommandations de l'Examen détaillé. Ce service sera l'une des principales composantes du processus qui sera engagé, en étroite coopération avec les acteurs concernés, pour définir les futures orientations à suivre.			
Recommandation 5.2. Il est nécessaire d'apporter des transformations majeures à la gouvernance des technologies de l'information, d'opérer un changement culturel et peut-être de modifier la façon dont les systèmes informatiques sont financés.	Non	X			Cette recommandation est double. S'agissant de la gouvernance des technologies de l'information, le problème a déjà été relevé dans l'EEI, l'Examen détaillé et l'audit interne sur la gouvernance des technologies de l'information. Une mesure particulière a déjà été prévue au titre du PAI. Il s'agit d'une initiative qui prendra en	Les activités relatives à la mesure sur la gouvernance informatique prévue dans le PAI sont en cours et se poursuivront pendant tout	Fin 2011	CIO et autres
							4 ^e	

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
Le projet IPSAS actuel, la décentralisation en cours dans les opérations d'urgence et la nécessité d'un système intégré et multifonctionnel de gestion axée sur les résultats pour le programme de terrain imposent de réfléchir sans délai à l'architecture générale des systèmes, et particulièrement aux flux de transactions issus des activités de terrain.					considération tous les aspects des technologies de l'information et permettra d'établir de solides dossiers susceptibles d'être approuvés par l'organe compétent. Ces propositions prendront en considération la place des systèmes d'information proposés dans le contexte de l'architecture générale des systèmes d'information et de la stratégie relative aux systèmes d'information, ainsi que les capacités organisationnelles et les financements disponibles. Le deuxième volet de la recommandation porte sur l'architecture des systèmes. Des activités préliminaires ont déjà été entreprises dans le domaine de l'architecture des systèmes administratifs au cours de l'année 2009. Ces activités seront réexaminées en 2010, année de transition du point de vue de la restructuration de l'Organisation, en tenant compte des recommandations pertinentes de l'EEI et de l'Examen détaillé, ainsi que des nouvelles fonctions et responsabilités de la nouvelle Division CIO. Les principaux éléments examinés sont: la poursuite/l'élargissement de l'utilisation d'Oracle e-Business Suite, l'utilisation de systèmes satellitaires « haut de gamme » la poursuite de	l'exercice biennal.	trimestre 2010	CIO/CS/ TC/ /OSP

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					l'expansion de l'Entrepôt de données de l'Organisation et l'introduction, au Siège comme dans les bureaux décentralisés, d'applications décisionnelles séparant les besoins opérationnels de ceux liés à l'établissement des rapports et à l'analyse des données. Il est à noter que l'un des objectifs du projet IPSAS/FAS, du point de vue des transactions liées aux activités de terrain, est de faire en sorte que la solution retenue pour les bureaux hors siège soit de nature modulaire et puisse être étendue à d'autres domaines comme la gestion des ressources humaines ou le traitement des voyages, dans le contexte de l'architecture générale des systèmes. Une approche similaire est en cours d'adoption pour le projet relatif au nouveau système de traitement des voyages. Les fonctions du SGRH sont d'ores et déjà conçues et appliquées de manière à être intégrées à l'avenir au système principal de planification des ressources d'entreprise (ERP).	Examen global de l'architecture des systèmes administratifs et opérationnels		
Recommandation 5.3. Dans un futur immédiat, une équipe spéciale fortement représentée sur le terrain et faisant rapport au DSI devrait être créée au sein de la structure de gouvernance	Oui	X			La Direction approuve cette recommandation. Il faudrait aussi que cette équipe spéciale soit représentative de toutes les unités concernées. Le mandat de l'équipe spéciale doit être clairement défini	Création d'une équipe spéciale dans le contexte de la structure générale de gouvernance informatique	4 ^e trimestre 2010	CIO/CS/OSP/TC/ Bureaux décentralisés

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
informatique. Son objectif serait d'une part de chercher à améliorer le fonctionnement des systèmes en place, en supprimant les fonctionnalités redondantes et en exploitant celles qui sont mal connues, et d'autre part d'informer les responsables de ces systèmes sur les besoins à traiter en priorité					(tant en ce qui concerne sa composition que ses attributions), afin qu'une suite concrète puisse être donnée à ses recommandations, dans le contexte de la structure de gouvernance informatique. Ces travaux s'appuieront sur les initiatives en cours au sein du Département de la coopération technique et dans d'autres services.			
a) La nouvelle version de FAS prévue en 2011 ne comprendra pas la fonctionnalité d'interface de saisie des données non financières dans les systèmes opérationnels autres qu'Oracle Financials (General Ledger), sauf sous forme de champs texte. Dans la logique de l'architecture modulaire en service, il est essentiel que cette fonctionnalité soit mise en cause peuvent place ultérieurement, étant entendu que cet ajout nécessitera une équipe et un financement plus importants pour le projet FAS et les systèmes opérationnels en général que pour le projet IPSAS dans son ensemble. b) Il conviendrait de décider si la fonctionnalité FPMIS permettant la restitution des données financières dans la forme voulue par la Commission de l'Union	Non		X		a) La note de synthèse figurant dans le descriptif du projet de remplacement du FAS (désormais intégré au projet IPSAS) fait expressément référence au fait que, si les données non financières n'entrent pas dans le champ couvert par le projet, la solution doit être de nature modulaire et doit pouvoir être étendue en fonction des besoins futurs. b) Il convient de souligner que la fonctionnalité dont il est question ici a été mise en place tout récemment et n'a pas encore été testée de manière exhaustive.	Pour l'heure, aucune activité liée aux aspects plus complexes de la recommandation n'est prévue.	Sans objet	CS/CIO

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
européenne est une solution institutionnelle temporaire satisfaisante; si tel est le cas, elle devrait devenir obligatoire et s'accompagner de la documentation système nécessaire, notamment pour la mise en correspondance des codes. c) L'établissement de rapports dans des devises autres que le dollar des États-Unis étant une question d'ordre financier, ce point devrait être inclus sans délai dans le projet IPSAS d) Une amélioration temporaire devrait être apportée immédiatement aux informations d'analyse des achats locaux par le déploiement et l'adoption obligatoire du système d'enregistrement dans Excel de la Division AFSP. e) L'utilisation du système COIN devrait être étendue aux projets d'urgence extrabudgétaires, et il serait souhaitable d'étendre à brève échéance la mise à niveau des fonctionnalités COIN aux engagements correspondant aux bons de commande locaux et aux lettres d'accord. f) Il conviendrait d'examiner les					c) Le projet IPSAS aura notamment pour principal avantage de fournir des informations relatives aux devises utilisées pour toutes les transactions. Le projet IPSAS fera en sorte que ces données élargies soient mises à la disposition des unités chargées d'établir des rapports à l'intention des donateurs, et assurera en permanence la liaison avec ces unités, afin de faciliter l'échange régulier d'informations sur les problèmes, les besoins et, le cas échéant, les solutions proposées. d) Acceptée. Le Service des contrats et des achats du Siège établira une feuille de calcul afin de faciliter l'enregistrement manuel des informations de base relatives aux activités d'achat sur le terrain. On procèdera ainsi jusqu'à ce qu'un autre système soit mis en place par le biais du FAS à l'échelle de l'Organisation. e) La recommandation ne précise pas comment les engagements doivent être débloqués lorsque les factures sont traitées localement. Comme indiqué dans le rapport, une analyse exhaustive des besoins est en cours dans le cadre du projet IPSAS/FAS.			

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
systèmes parallèles actuels de gestion des budgets et des dépenses afin de déterminer celui qui est le plus efficace. Ce système serait alors fourni à tous les utilisateurs, avec obligation de l'utiliser, moyennant une assistance technique, ce qui éviterait que chacun possède sa propre solution. Cette harmonisation faciliterait l'échange d'informations et permettrait aux cadres d'apprendre les uns des autres. g) Les fonctionnalités FPMIS actuelles de gestion budgétaire devraient être examinées de façon à déterminer s'il serait possible d'imposer leur utilisation en lieu et place d'une partie des systèmes parallèles.					f) et g) Si la Direction convient de la nécessité d'harmoniser et d'améliorer les outils de gestion budgétaire, elle estime néanmoins que la meilleure solution consiste à apporter des améliorations aux systèmes en place, à la lumière d'une analyse exhaustive des besoins.			
Recommandation 5.4. Au cours des deux ou trois prochaines années: Le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) ainsi qu'Oracle Financials et l'Entrepôt de données devraient continuer d'être utilisés pour stocker des informations en dehors de la comptabilité générale et analytique (sachant que FPMIS peut stocker des attributs, voire des informations sur les structures	Oui		X		La Direction partage en partie l'analyse présentée dans cette partie de la recommandation. Du point de vue du stockage de l'information, la FAO est d'avis que les données doivent être stockées dans l'Entrepôt de données. Cette structure sera constituée de deux dépôts de données spécialisés et d'une base de données globale. C'est le seul moyen de garantir la cohérence de données et d'éliminer les doublons. Comme indiqué dans les recommandations 5.1 et 5.2 et dans les	Examen global de l'architecture des systèmes administratifs et opérationnels.	4 ^e trimestre 2010	CIO/TC/CS/OSD

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
de répartition du travail et sur les chaînes de résultats). L'objectif serait d'abandonner progressivement les applications de gestion de COIN et d'intégrer le développement de PIRES à une solution de développement à long terme;					observations générales, les décisions relatives au devenir de systèmes particuliers et concernant, par exemple, l'abandon progressif des applications de gestion de COIN ou le développement de PIRES, doivent être prises dans le contexte de l'architecture générale de l'Organisation, de sorte que les « solutions de développement à long terme » puissent être intégrées à la stratégie globale de l'Organisation.			
5.4 b) Le système PIRES devrait inclure de toute urgence une fonctionnalité de planification et de suivi en référence non seulement aux objectifs institutionnels de la FAO, mais aussi aux objectifs de programmes nationaux, au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), etc. Cette fonctionnalité étendue devrait être accessible sur le terrain, en lecture comme en écriture;	Oui	X			La Direction approuve la deuxième partie de cette recommandation, qui traite du développement du PIRES, et estime qu'elle devrait être intégrée au programme global de travail, comme indiqué dans les réponses aux recommandations 5.1 et 5.2.	Des mesures pourront être prises dès lors qu'un cadre permettant la collecte des données relatives aux objectifs des programmes nationaux et au PNUAD sera en place. Le système pilote de planification du travail des bureaux nationaux, qui devrait être opérationnel dès le deuxième semestre 2010, permettra de recueillir des informations préliminaires sur la manière dont la planification et le suivi stratégiques	2010-2013	CIO/TC/ OSP

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
						peuvent intégrer les objectifs des programmes nationaux.		
5.4 c) Il serait utile de commencer à élaborer un fichier de référence des projets, pleinement compatible avec l'Entrepôt de données, afin de jeter les bases de l'intégration de toutes les données dans Oracle Financial	Non	X			Le fichier de référence des projets dont il est fait mention dans la troisième partie de la recommandation est disponible dans l'Entrepôt de données de l'Organisation depuis 2004. La Direction est très favorable à l'inclusion de données supplémentaires et à une plus large intégration grâce à l'élaboration et la diffusion de métadonnées. On procèdera de la sorte en fonction des besoins et dans le contexte global de la mise en place du système intégré d'information de gestion. Dans ce contexte, l'Entrepôt de données sera la base de données centralisée rassemblant les informations recueillies auprès de diverses sources.	Aucune	Sans objet	Sans objet
5.4 d) Les points ci-après, repris ailleurs dans le présent rapport, devraient également être traités: 1.Évaluation globale des capacités et des besoins opérationnels de la FAO dans chaque pays en termes de connectivité, d'équipement informatique et de capacités et d'effectifs des ressources humaines administratives/opérationnelles, 2. Élaboration d'une	Oui	X			1. La Direction fait sienne l'idée selon laquelle la définition des besoins et des capacités et la conception de solutions informatiques doivent être menées en parallèle, de manière à répondre aux besoins des différents bureaux. Ce pourrait être l'une des principales activités de l'équipe spéciale dont la création est proposée à la recommandation 5.3. La composante informatique de cette recommandation est couverte par une des mesures prévues au titre du PAI.	Cette partie de la recommandation couvre un large éventail d'interventions qui vont de l'élaboration de solutions informatiques à la mise en place d'un système mondial décentralisé d'appui aux utilisateurs. Les incidences de ces	Sans objet	CS/TC/CIO/ Bureaux décentralisés

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
documentation conviviale des processus de gestion incluant les différents systèmes informatiques utilisés par le personnel sur le terrain et au Siège. 3. Inscription au premier rang des priorités d'une formation, en rapport avec leur travail, des ressources humaines administratives et opérationnelles sur le terrain. 4. Mise sur pied d'un centre d'assistance conçu comme un guichet unique d'aide sur les processus administratifs et financiers et les systèmes informatiques associés, avec des antennes dans des sites décentralisés pour faciliter l'accès au dispositif en fonction des fuseaux horaires et des langues, par exemple.					2. La Direction approuve ce volet de la recommandation, mais note qu'il faudra pour y donner suite engager des efforts considérables et disposer de vastes ressources en matière de connaissances, ce qui supposera d'établir des priorités en conséquence. 3. La Direction fait sienne la recommandation soulignant la nécessité de dispenser une formation adaptée sur le terrain. 4. La Direction est favorable au principe de la création d'un centre d'assistance conçu de manière à faciliter l'accès des bureaux décentralisés au dispositif. La Direction relève par ailleurs que certains des éléments de cette recommandation cadrent avec le modèle conceptuel défini au titre du projet IPSAS pour répondre aux besoins administratifs des bureaux décentralisés, notamment en matière de soutien aux systèmes. Ce modèle prévoit la mise en place d'un Centre de services qui permettra aux bureaux de pays de s'acquitter de leurs fonctions conformément au niveau de délégation qui leur a été accordé, avec l'appui logistique des services administratifs du Siège/du Centre de service qui les aideront aussi efficacement que possible en faisant pleinement usage du système ERP de l'Organisation.	recommandations sont telles qu'il est impossible d'indiquer ici avec précision les mesures et les échéances à prévoir. Les différentes unités concernées par cette recommandation pourront réaliser une étude de faisabilité afin de déterminer si les mesures préconisées peuvent être mises en œuvre dans les deux à trois prochaines années et d'en définir le coût.		

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
Recommandation 5.5. À un horizon de deux à cinq ans: des questions se posent quant au maintien à terme d'un système sur mesure tel que FPMIS qui n'est pas entièrement compatible avec Oracle. Il n'est déjà pas toujours facile d'interroger les rapports personnalisés en appliquant les fonctionnalités propres à ce système, et les utilisateurs rencontrent parfois des difficultés pour y charger des informations directement. Sa maintenance risque de prendre de plus en plus de temps. Des solutions Oracle comme Oracle Projects ou Grants Accounting gèrent certains aspects dans des livres auxiliaires et peuvent être utiles à la FAO parallèlement aux applications décisionnelles intégrées dans Discoverer. La FAO devrait envisager le transfert dans Oracle (Discoverer, Projects, etc.) de toutes les fonctionnalités FPMIS et PIREs, afin d'améliorer nettement leur intégration et leur utilisation à travers l'Entrepôt de données)	Oui		X		La Direction convient qu'il faudra apporter des modifications aux systèmes pour renforcer l'intégration et faciliter la maintenance et l'utilisation de fonctionnalités supplémentaires. Elle estime cependant qu'il convient d'analyser de manière plus approfondie les besoins des utilisateurs et les options techniques envisagées dans les recommandations relatives aux systèmes (notamment en ce qui concerne le transfert dans Oracle de toutes les fonctionnalités FPMIS et PIREs). Comme indiqué dans les observations relatives aux recommandations 5.1 et 5.2, l'évaluation du renforcement éventuel de l'intégration des fonctionnalités doit s'inscrire dans le cadre d'un examen global des fonctions et de l'architecture des systèmes administratifs et opérationnels de la FAO. Cet examen doit prendre en considération les informations nécessaires à la mise en œuvre intégrale d'un système de gestion axée sur les résultats (GAR) pour l'ensemble des activités, toutes sources de financement confondues. Il faudra également recenser et confirmer les besoins des utilisateurs afin de s'assurer que les solutions proposées sont adaptées à leurs besoins.	Examen global de l'architecture des systèmes administratifs et opérationnels	4 ^e trimestre 2010	CIO/TC/CS/ OSP

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
b) À plus long terme, il est nécessaire de déployer des efforts de coordination et de trouver le financement pour mettre en place une solution intégrée de gestion des ressources humaines qui couvre non seulement les aspects financiers et les questions de paie, mais aussi la gestion des données en vue d'une utilisation rationnelle de ces ressources. L'enregistrement des ressources humaines hors personnel devra probablement être réalisé au moyen du sous-système d'achat	Oui	X			La Direction approuve cette recommandation. Les activités proposées devront être planifiées dans le cadre global du programme de travail, et en fonction des priorités établies.			CS/TC/CIO

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
c) Certaines Représentations de la FAO n'ont que très peu de transactions régulières et ne sont que rarement sollicitées pour des opérations d'urgence. On pourrait se demander si le traitement de leurs transactions et la communication de leurs informations de gestion aux bureaux à partir des systèmes informatiques ne seraient pas mieux gérés par un pôle administratif local, desservant plusieurs bureaux et doté de bonnes liaisons téléphoniques et électroniques avec ces derniers.	Oui		X		La Direction ne partage qu'en partie cette analyse: ce volet de la recommandation mérite d'être examiné, mais il est impossible de préjuger de ses éventuels résultats tant qu'un coût unitaire par transaction n'aura pas été défini, au même titre que les priorités et les capacités du bureau évalué. Ce n'est qu'à cette condition qu'on pourra évaluer les mérites respectifs de l'approche consistant à confier le traitement des transactions aux bureaux de terrain et de celle reposant sur le recours à des pôles administratifs locaux ou au Centre de services communs existant. La recommandation doit également être examinée dans le contexte général du processus de décentralisation vers lequel s'oriente l'Organisation.	À traiter dans le contexte des projets/initiatives prévus pour 2010/11, qui seront réexaminés dans le cadre d'ensemble du programme de travail et du système de gouvernance.	Fin 2011	CS/TC/CIO

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
Recommandation 6.1 : La plus grande difficulté posée par la gestion consolidée des ressources humaines dans les opérations d'urgence, dans tous les programmes, tient probablement au fait que les ressources humaines sont en grande partie financées, sur le terrain, à partir de projets distincts. Il est donc difficile de planifier et fidéliser les ressources en offrant des contrats à plus long terme et en réduisant les coûts de transactions multiples.	Non				La direction reconnaît la nécessité de mieux planifier les ressources humaines pour chaque crise. Ce point est actuellement en partie résolu par le biais de dispositifs spéciaux, qui doivent être consolidés et institutionnalisés. Comme indiqué dans la recommandation 2.8, on s'emploiera à réduire les coûts de transaction en élargissant la portée du compte lié au recouvrement des coûts directs de fonctionnement du TCE et du Fonds spécial pour les activités d'urgence et de réhabilitation en ce qui concerne les postes de terrain.	Cerner les possibilités de proposer des contrats à plus long terme et réduire les coûts de transaction pour les postes financés par des fonds alloués à des projets. Élaborer des plans d'action pour les ressources humaines pour chaque situation d'urgence.	2010-2011 2010-2011	CSH/TCE TCE
Recommandation 6.2 : Cette recommandation est essentielle ; la FAO devrait former un groupe de base de personnel d'urgence ; en outre, une agence de recrutement de ressources humaines, souple et compétitive, devrait être sollicitée, tout en évitant la création d'obligations financières, juridiques et morales dépassant le cadre du vivier de base.					La direction considère la création d'un groupe de base de personnel d'urgence comme un élément essentiel permettant de rendre la Division des opérations d'urgence pérenne et attrayante, tout en limite les engagements futurs du reste de l'Organisation. Des solutions définitives sont en cours de recherche.	Achever l'exercice de définition du personnel d'urgence de base, effectué conjointement par CSH et TCE	2010-2011	CSH/TCE
Recommandation 6.3 : Il convient d'élaborer des politiques relatives aux ressources humaines de base et	Non							

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
autres pour les opérations d'urgence ; ces politiques devront porter sur :								
6.3 a) La décentralisation du personnel de base et sa rotation	Oui	X			Cette question est traitée au niveau de l'Organisation. Les principes directeurs de la politique de mobilité ont été entérinés par l'Équipe de haute direction. Un projet de politique de mobilité au sein de la FAO sera prochainement diffusé auprès des organismes représentant le personnel (SRB). Il sera prêté une attention particulière aux postes extrabudgétaires, de manière à ce que certains d'entre eux soient affectés au dispositif qui vient d'être mis en place.	Achever le projet de politique de mobilité (y compris les postes extrabudgétaires), et la diffuser aux SRB. Soumettre la proposition finale au Directeur général.	mi-2006	CSH CSH/TCE
6.3 b) Les RH d'urgence poursuivant leurs activités pendant plusieurs années pourraient se voir proposer des contrats à plus long terme	Non		X		Les postes d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national (PNP) ont été rétablis pour répondre aux besoins de projets de terrain et de programmes d'urgence, afin d'assurer la continuité de service du personnel sur le terrain (voir MS375). Les modalités et conditions régissant l'affectation des PNP prévoient leur recrutement pour des périodes pouvant aller jusqu'à douze mois d'affilée, ainsi que le renouvellement de leur contrat, sans interruption de service, pendant toute la durée du projet ou programme d'urgence. Ce type de personnel est largement sollicité dans les projets de terrain et programmes d'urgence, tant à des	Mettre en place le dispositif de financement d'un groupe de base, tel que suggéré, et obtenir l'accord des services concernés	2010-2011	TCE

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					postes de soutien qu'à des postes de fonctionnaires du cadre organique. En règle générale, il n'est pas jugé approprié que d'autres ressources humaines hors personnel (c'est-à-dire consultants/titulaires d'ASP) exercent des fonctions continues (voir les observations formulées dans le sous-paragraphe 6.3 g) ci-après). Les règlements de l'Organisation permettent déjà d'employer des titulaires d'ASP et des consultants pour de longues durées, c'est-à-dire 44 mois sur une période de 48 mois. Pour ce qui est de la durée du contrat des membres du personnel recrutés pour assumer des fonctions d'urgence sur le terrain, le dispositif de financement d'un groupe de base, tel que proposé, permettrait d'attribuer des contrats à plus long terme (voir la recommandation 6.1).			
6.3. c) Recours à des fonctionnaires retraités	Non			X	Les organes directeurs ont entériné une politique révisée sur le recours aux retraités, qui stipule que ceux-ci ne devraient être sollicités que pour une durée limitée (six mois sur douze), et qui restreint les conditions de recrutement de retraités.	En règle générale, la direction n'est pas favorable à la promotion du recours à des fonctionnaires retraités pour assumer à moyen ou long terme des fonctions du personnel permanent. CSH et TCE examineront donc les possibilités	2010-2011	TCE/CSH

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
						d'adopter une approche particulière du recours à des retraités dans des situations de crise, exigeant l'envoi immédiat de personnel expérimenté, pendant des périodes limitées, pour renforcer la capacité d'intervention en situation d'urgence.		
6.3 d) Perfectionnement des ressources humaines, formation et compétences requises	Oui	X			Les mesures suivantes permettront de satisfaire aux principaux aspects de cette recommandation :	Définir des profils de compétence. Mettre en œuvre le système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS) et en tirer des enseignements.	2010-2011	CSH/TCE
i) Qu'il soit affecté sur le terrain ou au siège, le personnel de base devrait bénéficier d'un programme de formation professionnelle, en fonction de leur profil de perfectionnement des compétences	Non	X			i a) La mise en place d'un cadre de compétences et la définition de profils de compétence pour les Services généraux et les fonctionnaires du cadre organique affectés à des interventions d'urgence sont les premières mesures à prendre pour faire en sorte que toutes les exigences soient prises en compte. b) Les besoins de formation doivent être évalués et des programmes de formation mis au point ; ceux-ci déboucheraient sur des certifications dans les domaines des achats, des finances et des transactions administratives.	La création d'un cadre de compétences est envisagée, conformément au PAI (2010). La définition des profils de compétences et des exigences minimales devrait être incluse dans les descriptifs de fonctions révisés. L'évaluation des compétences doit se faire en dehors du PEMS.	2010-2011	CSH

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
ii) Les compétences de base exigées pour les Représentants de la FAO dans les pays exposés à un risque important de situation d'urgence devraient inclure les compétences en matière d'interventions d'urgence.	Non	X			ii) Les profils de compétences et de postes des Représentants de la FAO doivent être revus dans le contexte du PAI. Les compétences en matière d'interventions d'urgence doivent être précisées avant d'être incluses dans les profils de compétences révisés des Représentants de la FAO.	Définir les compétences en matière d'interventions d'urgence en vue de leur inclusion dans des profils de compétences révisés.	2010	CSH
iii) Comme indiqué ci-après pour les achats, le personnel opérationnel de la division TCE, en particulier sur le terrain, pourrait bénéficier d'une délégation d'autorité, tant pour les achats que pour le recrutement de ressources humaines, à condition qu'elles aient acquis un certain niveau de compétence.	Non		X		iii) Il n'est pas envisagé, à ce stade, de déléguer davantage de pouvoirs aux responsables budgétaires et aux Représentants de la FAO (voir 6.3 f). Toutefois, la délégation éventuelle d'attributions administratives supplémentaires pourrait être réévaluée après la mise en place de programmes de certification.	En attendant la mise en place d'un programme complet de certification, il est peut-être prématuré d'envisager une délégation plus élevée.		
iv) Comme indiqué ci-dessus, le personnel d'urgence peut être approuvé et appuyé par des divisions techniques dans le cas d'interventions techniques précises et de certaines autorisations	Non	X			iv) Voir la recommandation 4.2			
v) Les agents administratifs sur le terrain, en particulier à l'extérieur des représentations de la FAO, n'ont guère la possibilité de suivre des stages formels au siège, et l'on voit mal comment y remédier. Davantage de formations devraient être dispensées à l'échelon sous-régional, et l'apprentissage en	Oui	X			v) Recommandation appuyée sans réserve ; à mettre en rapport avec 6.3 d i). Une documentation complète de formation a été élaborée au titre de l'objectif stratégique I. Des ressources (de base et extrabudgétaires) sont en train d'être mobilisées afin d'assurer la	Des documentations d'apprentissage en ligne seront élaborées à l'appui des programmes de certification, dans le cadre d'une « académie virtuelle » de la FAO.		

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
ligne doit être développé, car c'est la seule voie possible pour la plupart des agents de terrain, avec la formation sur le tas suivie au cours de missions d'achat, etc.					mise au point du programme.			
vi) L'établissement, par TCE, d'une liste dans laquelle seraient enregistrées les qualifications et l'expérience de toutes les ressources humaines est accueilli avec satisfaction. Toutefois, une certaine sélectivité s'imposera peut-être, car des listes comportant trop de rubriques deviennent vite inutilisables. Cette liste ne devrait inclure que les ressources humaines actuellement disponibles, et il faudrait prévoir d'insérer les résultats des évaluations des compétences et des performances, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle.	Oui	X			vi) CSH et TCE s'emploient à définir les exigences devant présider à l'établissement de la liste du personnel d'intervention d'urgence, qui doit être mise au point par CIO.	Les exigences relatives à la liste de TCE ont été débattues, révisées et intégrées dans la fonctionnalité Liste de candidats. Cette liste est en cours d'élaboration et sera testée par CSH et TCE.	2011-2012	CSH - TCE
6.3 e) Il devrait être précisé dans le contrat des fournisseurs qu'ils sont responsables de l'autorisation de dépenses de la FAO, des contrats, etc. et qu'ils ont accès aux systèmes nécessaires.	Non			X	Par principe, un fournisseur indépendant ne doit pas être investi de l'autorité proposée, qui est de nature fiduciaire. Conformément à la pratique courante dans tout le Système commun des Nations Unies, un fournisseur n'ayant pas de relation de travail avec l'Organisation ne doit pas être autorisé à engager des dépenses au nom de l'Organisation.			

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
6.3 f) Délégation de pouvoirs	Non		X		Au cours des deux dernières années, une délégation complète a été accordée aux Représentants de la FAO et/ou Responsables de budget de projets pour les services d'appui, c'est-à-dire la sélection, le recrutement et la prolongation des contrats des titulaires nationaux d'accords de services personnels et des membres du personnel national des projets. La même délégation de pouvoirs sera accordée pour les services d'appui des agents de la coopération sud-sud ; les directives sont en voie d'achèvement. S'agissant des services d'appui au personnel, les chefs des bureaux décentralisés bénéficient d'une délégation pour les services d'appui du personnel de soutien local. De même, la sélection, la désignation et la prolongation des contrats de membres des Services généraux recrutés au niveau local et affectés à des projets de terrain incombent au chef de l'unité opérationnelle, au siège ou dans les bureaux régionaux. Même si la possibilité de déléguer d'autres responsabilités relatives aux ressources humaines peut être examinée plus avant, il faut souligner les progrès accomplis dans ce domaine. Voir aussi les observations formulées au titre de la recommandation 6.3(d)(iii).	Une délégation plus étendue à des bureaux extérieurs et des projets hors siège peut être examinée et proposée, en concertation avec les bureaux décentralisés.		

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
6.3 g) Instruments contractuels	Non		X		Il faudrait préciser cette observation, son intention n'étant pas claire. On peut dire que la jurisprudence récente du Tribunal administratif reconnaît le recours accru à des outils contractuels qui réduisent la sécurité de l'emploi. Toutefois, le Tribunal examine toujours les cas particuliers et il est difficile de tirer des conclusions générales de cette jurisprudence.	L'Organisation examinera les instruments contractuels utilisés par d'autres organisations du Système commun des Nations Unies pour déterminer si ces instruments introduisent une plus grande marge de manœuvre et pourraient permettre d'établir une liste pour l'intervention d'urgence et les capacités d'appoint.		
Le recours accru à des contrats d'accord de services personnels (ASP) devrait être i) envisagé pour les ressources humaines autres que les ressources de base. Des contrats de service compétitifs, faisant de la FAO un fournisseur plus attrayant, ne permettraient pas de réaliser des économies sur les coûts par rapport à des missions d'experts-conseils ¹ , mais pourraient présenter des avantages sur le plan de la souplesse et de la responsabilité. En cela, les contrats spéciaux de service diffèrent des missions d'experts-conseils, qui constituent une relation de travail	Non			X	L'Organisation fait déjà massivement appel à des ressources humaines hors personnel. L'engagement de personnel indépendant est une pratique courante dans l'ensemble du Système commun des Nations Unies. Il permet de recruter des personnes en vue de l'exécution de tâches ou la prestation de services précis, à assurer dans un délai défini. Autrement dit, ce système ne doit pas être appliqué à des activités de base. L'Assemblée générale des Nations Unies a réaffirmé ce point et exprimé sa préoccupation devant			

¹ Les missions d'experts-conseils, qui constituent une relation de travail, sont souvent exonérées d'impôt, tandis que les contrats spéciaux de service ne le sont pas. En outre, la pratique actuelle de la FAO, qui fait des contrats spéciaux de service des contrats forfaitaires, ne convient pas, en règle générale, aux interventions d'urgence, et il faut convenir séparément du nombre de jours de service et de voyage éventuel.

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
et peuvent donc faire l'objet d'un recours devant le Tribunal de l'OIT. En ce cas, les clauses des contrats de personnes non membres du personnel de l'Organisation, tels que les contrats spéciaux de service, qui ne créent pas de relation de travail et qui n'offrent pas la possibilité d'un recours devant des tribunaux administratifs, sont presque toujours confirmées par arbitrage. 1) Sous réserve que les conditions soient clairement énoncées, la durée des contrats peut dépasser onze mois sans nécessiter une interruption et sans créer de dette.					l'accroissement du recours à des ressources humaines hors personnel. Des informations ont été demandées à d'autres organisations du Système commun des Nations Unies ; des réponses ont été reçues du FIDA, de l'UNICEF, de l'OMS et du PAM. Toutes ces organisations observent les mêmes limites contractuelles que la FAO pour ce qui est de la période maximale d'emploi ininterrompu, soit 11 mois sur une période de 12 mois. L'UNICEF et le PAM observent des règles similaires à celles de la FAO concernant la limitation du renouvellement des missions d'experts-conseils à quatre ans maximum. À l'OMS, une personne ne peut être engagée pour les mêmes tâches, au sein du même plan de travail ou projet, pendant plus de deux ans. Ce sont ces limites concernant la durée de l'engagement qui garantissent que les ressources humaines hors personnel ne sont pas recrutées pour effectuer un travail à caractère continu qu'il vaudrait mieux confier à un fonctionnaire nommé à titre permanent. La souplesse et les avantages de l'engagement de ressources			

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					humaines hors personnel sont reconnus, ainsi que l'avantage de contrats de « prestataires attirés ». L'Organisation a déjà pris des mesures pour mettre en œuvre cette recommandation en engageant davantage de consultants/ou de signataires d'accord de services spéciaux au titre d'un engagement sur la base des services effectifs. À cet égard, les règles régissant l'utilisation de tels contrats ont déjà été révisées pour assurer une plus grande souplesse dans leur application, c'est-à-dire qu'une interruption du service entre deux contrats n'est plus exigée, à condition que l'employé ne travaille pas plus de onze mois de suite sur une période de douze mois. On estime que les instruments contractuels prévus pour des ressources humaines hors personnel, c'est-à-dire contrats de consultant, Accords de services personnels et contrats de services dans le cas du personnel national des projets, sont suffisants par rapport à leur finalité. Il est toutefois évident qu'il faudrait mieux comprendre leur utilisation appropriée et les autres options à envisager pour répondre aux besoins de la division, c'est-à-dire créer des postes d'agents temporaires lorsque les fonctions			

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					et tâches ont un caractère continu. Nous avons pris acte de la déclaration selon laquelle « les clauses des contrats de personnes non membres du personnel de l'Organisation, tels que les contrats spéciaux de service, qui ne créent pas de relation de travail et qui n'offrent pas la possibilité d'un recours devant des tribunaux administratifs, sont presque toujours confirmées par arbitrage ». Sauf preuve à l'appui de cette déclaration, celle-ci ne devrait pas servir de base à une recommandation visant à revoir la pratique de l'Organisation.			
2) Des contrats de services pourraient préciser que le fournisseur interviendra dans son pays ou à l'échelon international, et stipuler dans le même contrat des conditions différentes selon que le fournisseur intervient dans son pays ou à l'étranger. Il serait utile d'ajouter cette clause à de nouvelles dispositions pour le personnel national des projets (PNP), ce qui permettrait d'avoir une plus grande marge de manœuvre dans leur affectation, par le biais d'une interruption de leurs contrats de PNP et de les réemployer en vertu de clauses d'affectation internationale, avec le droit de réintégrer le poste de PNP (ce qui est aussi très lourd en termes de transactions).					À la FAO, les contrats de services sont destinés au PNP et concernent un travail à exécuter dans un pays donné. On pourrait toutefois envisager une affectation temporaire d'une personne ayant un contrat de PNP, en vertu d'un autre instrument, c'est-à-dire l'engager comme consultant. Cet assouplissement a été introduit à titre pilote pour répondre à des situations de crise (voir la Directive générale 2009/08).	CSH et TCE devraient examiner le dispositif introduit en vertu de la Directive générale 2009/08 après une période d'essai de deux ans.	2011	CSH - TCE

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
3) Les contrats de services devraient préciser, plus clairement qu'ils ne le font actuellement, que l'engagement ne constitue pas une relation de travail et ne donne pas, par conséquent, la possibilité d'un recours devant les tribunaux administratifs du système des Nations Unies. Conformément aux bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines, les contrats de services devraient continuer de prévoir un arbitrage indépendant en cas de différend.	Non		X		Ce point nécessite une étude plus approfondie. En vertu des règles en vigueur à la FAO, qui sont dans une large mesure alignées sur la pratique des Nations Unies, les détenteurs de contrats de service (PNP) sont des fournisseurs indépendants. Ils ne relèvent donc pas des tribunaux administratifs. Toutefois, la question des moyens appropriés de règlement des différends, dans le cas particulier de ces contrats, devrait être examinée plus avant.	LEG et CSH devraient revoir les clauses existantes relatives à l'arbitrage en matière de contrats de services de PNP.	2010	CSH - LEG
ii) Contrats de personnel d'encadrement de projets de terrain : Selon la pratique actuelle, pour fidéliser des agents internationaux qualifiés, on pourrait recourir à des contrats de projets de terrain au titre du soutien administratif et opérationnel (SAO) (personnel dont le poste permanent est financé par les budgets des projets, et qui pourrait être partagé entre plusieurs projets et SAO). Ces contrats peuvent être utilisés au siège et sur le terrain, et d'après un précédent jugé par les tribunaux administratifs, ils n'ouvrent aucun droit à poursuivre la relation de travail.	Non	X			Voir la recommandation 6.1			
iii) Personnel de projets nationaux et régionaux : Depuis 2009, à titre	Non		X		Comme observé au point 6.3 g) i), on estime que les instruments contractuels prévus pour des	Adopter une politique de mobilité, y compris à titre temporaire	2010	CSH

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
expérimental, le PNP employé par TCE peut être engagé comme consultants dans des pays autres que leur propre pays, pour des périodes pouvant aller jusqu'à six mois, et avoir le droit de réintégrer leur poste de PNP, sous réserve de la continuité du financement de ce poste. Ces dispositions sont bienvenues et devraient être maintenues. Il faudrait en outre, en recourant à des contrats de services ou en créant une nouvelle catégorie, que le personnel de projets régionaux assimilé au PNP puisse intervenir dans des opérations d'urgence transfrontière.					ressources humaines hors personnel - c'est-à-dire contrats de consultant, Accords de services personnels et contrats de services dans le cas du personnel national des projets - sont suffisants par rapport à leur finalité. Le CSH préconise donc plutôt le recours à un engagement temporaire de consultants, de membres nationaux des services généraux et d'administrateurs recrutés sur le plan international pour répondre à des situations d'urgence transfrontière. Cette approche serait conforme à l'introduction d'une politique de mobilité dans l'Organisation. Le dispositif mis en place en vertu de la Directive générale 2009/08 de la FAO pour permettre la mobilité de PNP engagés à titre temporaire sera également révisé.	CSH et TCE devraient revoir le dispositif mis en place en vertu de la Directive générale 2009/08 après une période d'essai de deux ans	2011	CSH - TCE
Recommandation 7.1 : La disponibilité des achats et le respect des délais de livraison constituent probablement le principal domaine qui puisse être amélioré : Des mesures permettant de réduire les délais de livraison sont suggérées ci-après. Prises parallèlement à des mesures proposées dans d'autres sections du présent rapport, elles pourraient avoir un impact significatif, mais il n'est pas réaliste d'attendre une	Oui	X						

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
réduction spectaculaire du délai d'achat total dans un proche avenir :								
7.1 a) La planification de la disponibilité des achats devrait se faire non pas au niveau des projets, mais à celui des programmes.	Non	X				TCE et CSAP devraient renforcer la planification des achats, sachant tous deux ce que cela implique, afin d'améliorer la communication, la coordination, l'efficacité et l'efficacité.	2010-2011	
7.1 b) Pour les grands programmes d'urgence, il faut inclure les spécialistes des achats dans la planification initiale et la planification courante. Les missions d'achat ont constitué un moyen important d'accélérer les achats initiaux ;	Oui	X			La direction fait sienne cette recommandation, qui pourrait être appuyée par des missions d'achat dans des pays ayant de gros besoins d'achat d'urgence, afin d'identifier les vendeurs locaux et de dresser ou mettre à jour des listes de vendeurs locaux. Des ressources supplémentaires devront être mobilisées pour mettre en œuvre cette recommandation.	Les missions d'achat dans des pays effectuant de grandes dépenses d'urgence devront identifier des vendeurs locaux appropriés et contribuer à l'établissement et l'actualisation des listes de vendeurs locaux	2010-2011	CSA - TCE
7.1 c) La FAO ne devrait pas essayer de « rattraper la prochaine récolte », tentative pratiquement vouée à l'échec.... En revanche, l'Organisation devrait préparer correctement une réponse en vue de la prochaine campagne agricole qu'elle sera en mesure de réaliser, et qui, normalement, sera celle pour laquelle il faut semer au moins cinq mois à l'avance.	Non		X		Il faut améliorer la planification et la formation pour mieux respecter les délais. Toutefois, dans une situation d'urgence, la décision finale devrait être prise à la lumière de plusieurs facteurs, par exemple le contexte national et celui de la crise, le nombre de saisons de semis, la disponibilité d'intrants, les exigences des bailleurs de fonds et des bénéficiaires. Il faut s'efforcer de faire en sorte que les bénéficiaires	Les fonctionnaires chargés des opérations devraient évaluer les calendriers d'achat de manière plus systématique, tout en tenant compte du contexte opérationnel et des besoins des bénéficiaires.	2010-2011	TCE

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					reçoivent un soutien approprié, en temps utile.			
7.1 d) Lorsque les livraisons doivent respecter un calendrier (par exemple la prochaine campagne agricole, ou bien dans des opérations de lutte contre les organismes nuisibles et les maladies), il faudrait davantage recourir à des contrats partagés entre plusieurs vendeurs (si cela risque de nuire au regroupement, cela réduit aussi le risque de ne rien avoir de disponible en temps utile).	Non	X			Déjà prévu dans la section 502 révisée du Manuel (502.16.4 – « Adjudication de marchés partagés », c'est-à-dire de marchés adjugés à plusieurs vendeurs pour réduire le risque de non livraison. La direction observe que, dans certains cas, il peut être avantageux (sur le plan de la rentabilité et de la ponctualité) de scinder les contrats, tandis que, dans d'autres circonstances, on peut tirer parti du regroupement. Il faut donc évaluer la capacité d'achat de manière à faire preuve de jugement en fonction des circonstances. Des conseils sont prodigués dans la section révisée 502 du Manuel pour permettre ce genre de souplesse.	Poursuivre la formation à la section 502 révisée du Manuel et aux questions plus pointues concernant les achats, afin de renforcer la capacité de prendre des décisions éclairées.	2010-2011	CSAP
Recommandation 7.3 : Pour mieux rentabiliser les investissements :								
7.3 a) la planification à terme et des études de marché devraient jouer un plus grand rôle dans le lancement des appels d'offres ;	Oui	X			La direction convient qu'il faut procéder à des études de marché en amont sur les vendeurs potentiels (MS 502) et les prestataires de services (MS 507).	CSAP peut entreprendre des missions d'achat dans des pays consentant de grosses dépenses d'urgence, afin d'identifier des vendeurs locaux appropriés et de faciliter l'établissement et l'actualisation de listes de vendeurs locaux.		CSAP / TCE

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
7.3 b) Il faut trouver un meilleur équilibre entre les critères de rentabilité, mettant moins l'accent sur le prix , qui représente actuellement une pondération de 80 pour cent des critères d'achat, et : i) une meilleure prise en compte de la nécessité de répondre en souplesse à des exigences variables sur le terrain,	Non	X			La section 502 révisée du Manuel prévoit déjà que l'on peut accorder un poids de 80 pour cent aux critères autres que le prix pour les achats effectués à la suite d'une demande de proposition. Dans ces cas, où le prix n'est pas le critère majeur, il existe donc déjà un moyen de satisfaire à cette recommandation. La direction suggère que ce nouveau système, qui vient tout juste d'entrer en vigueur, soit mis en œuvre afin de déterminer si cet outil va dans le sens d'une amélioration des achats.	MS 502	2011	
7.3 b ii) la reconnaissance du fait que les cahiers des charges ne peuvent pas toujours être établis de manière très stricte avant l'appel d'offres, et qu'il faut parfois faire preuve de discernement technique et opérationnel,				X	Cette recommandation est rejetée parce que les hypothèses sur lesquelles elle repose ne sont pas conformes aux meilleures pratiques des achats publics. Des évaluations fondées sur des critères établis après la réception des offres ne sont pas transparentes et sont contraires à toutes les bonnes pratiques des achats publics. La section 502 révisée du Manuel autorise désormais une beaucoup plus grande souplesse et permet de spécifier des marges que l'on peut pondérer au moment de l'appel d'offres.			
7.3 b iii) la nécessité d'accorder plus de poids aux informations concernant la fiabilité du vendeur ;	Oui	X			La direction convient que la fiabilité du vendeur doit être un critère d'identification de	Continuer de former le personnel aux procédures d'achat afin de renforcer sa	2010-2011	CSA

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					fournisseurs à inviter à soumissionner. Toutefois, une fois le fournisseur invité, sa fiabilité ne doit pas servir de motif a posteriori d'exclure des offres, ce qui ne serait pas un usage transparent des critères d'évaluation.	capacité de se prononcer et de réunir la documentation appropriée et les justificatifs. La fiabilité des données recueillies est en cours d'évaluation au titre du projet 9 du PAI.		
7.3 b) iv) : une plus grande souplesse dans la préférence donnée à des fournisseurs nationaux plutôt qu'à des fournisseurs internationaux ;	Non	X			Il faut établir une politique au niveau de l'Organisation.	TCE et CSA devraient former un groupe de travail chargé d'élaborer une politique relative à la préférence accordée aux fournisseurs nationaux plutôt qu'aux fournisseurs internationaux. Des directives devraient être élaborées en ce sens.	2010-2011	TCE/CSA
7.3 c) Les informations figurant dans le dossier d'un fournisseur doivent être tenues à jour officiellement et considérées comme un critère stipulé dans l'appel d'offres et l'évaluation de celles-ci (les critères servant à évaluer la fiabilité doivent être portés à la connaissance des fournisseurs).	Non	X			La nécessité de meilleures informations en vue de la gestion des fournisseurs et de leur suivi est reconnue ; un projet de gestion des fournisseurs est en cours. Toutefois, en règle générale, il faut utiliser les résultats des fournisseurs comme critère servant à déterminer s'ils sont invités à soumissionner, et non comme critère d'évaluation une fois les offres reçues.	Poursuivre la mise en œuvre du projet de gestion des fournisseurs prévu dans le PAI	2010-2011	CSA
7.3 d) L'évaluation officielle des critères opérationnels devrait être exigée dans le cadre de l'évaluation exhaustive du rapport qualité-prix, en plus de l'évaluation technique et	Non	X			La direction convient que les critères d'évaluation peuvent inclure, selon chaque cas, des aspects opérationnels tels que la disponibilité de stocks, les	Appliquer la section 02 révisée du Manuel	2010-2011	CSA/TCE

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
commerciale.					capacités de transport et logistiques, l'offre de services et la maintenance.			
7.3 e) Accroître la transparence dans le cadre ci-dessus : la FAO pourrait publier tous les achats supérieurs à un certain montant minimum.	Oui	X			Il n'existe actuellement aucune base de données permettant de saisir des informations de base sur les achats au niveau du terrain. En outre, les capacités sont limitées.	La FAO publie déjà des informations concernant les passations de marchés supérieures à 100 000 USD, en liaison avec un financement de la CE. La direction s'emploiera à appliquer cette recommandation en élaborant des procédures et des directives. Il faudra allouer des ressources permanentes supplémentaires pour gérer la procédure, y compris la réponse aux fournisseurs concernant des informations et des précisions sur des adjudications publiées.	2011-2012	CSA
Recommandation 7.4 : Les capacités institutionnelles d'achat de la FAO devraient être renforcées dans une large mesure, conformément aux propositions de l'examen détaillé.	Oui	X			La direction convient de la nécessité de : - renforcer les capacités institutionnelles d'achat dans certains bureaux décentralisés, en fonction du volume et de la planification des achats ; - d'augmenter la délégation de pouvoirs aux bureaux dotés d'un fonctionnaire chargé des achats au niveau international, relevant de	En disposant de ressources supplémentaires, un fonctionnaire chargé des achats au niveau international pourrait être affecté à des sites appropriés, hors siège, pour faciliter les achats d'urgence, et la délégation de pouvoirs pourrait être relevée en conséquence.	2010-2011	CSA / TCE

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
					CSAP ; relever le niveau de capacités informatiques des bureaux décentralisés (ou de la plupart).			
c) Délégation : le présent rapport n'a pas pour but de déterminer les niveaux de délégation pouvant être fixés. Il est admis que, à dater du 1 ^{er} janvier 2010, les niveaux de délégation peuvent dépasser les capacités et compétences dans certains bureaux décentralisés, mais que certains bureaux pourraient gérer un niveau de délégation supérieur.								
c) i) Le niveau de délégation à TCE pourrait être relevé, au lieu de traiter TCE, en raison des limites de dépenses, sur un pied d'égalité avec d'autres unités du siège ayant des seuils bas pour les achats commerciaux, et compte tenu du caractère particulier des urgences et des fonctions et capacités opérationnelles distinctes de TCE.				X	Cette recommandation, qui se réfère à TCE, au siège, n'est pas acceptée, car elle supposerait que TCE mette en place des structures parallèles à celles qui existent déjà au sein de CS. Cela ne serait pas de nature à accroître l'efficacité globale du processus. En outre, cela ne représente pas la meilleure pratique, car cela affecterait la possibilité de bien différencier les rôles et responsabilités du « demandeur », de « l'acheteur » et du « responsable agréé ».			
c) ii) Si, comme il est envisagé, TCE décentralise certains fonctionnaires chargés de projet sur le terrain, ces agents pourraient recevoir une formation supplémentaire et une	Oui		X		La délégation à des fonctionnaires chargés des achats, décentralisés, de TCE, pourrait être envisagée avec l'accord des FAOR et sur un site où est détaché un chargé des	TCE et CSA examineront dans quels pays un fonctionnaire chargé des achats pourrait être détaché.	2010-2011	CS/TCE

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
certification en matière d'achats. Ces fonctionnaires pourraient alors bénéficier d'une délégation de pouvoirs pour les achats, à l'instar de la pratique actuelle pour quelques grands sites auxquels un fonctionnaire chargé des achats est affecté.					achats. La mesure supplémentaire de protection mentionnée dans le rapport, sous forme de « documentation authentifiée du respect des procédures » n'est pas claire.			
c) iii) Ainsi qu'indiqué ci-dessus dans le contexte de la décentralisation, TCE et AFS pourraient déléguer des pouvoirs à certains bureaux de terrain choisis qui ne sont pas dotés d'un fonctionnaire chargé des achats ou des projets, et ce niveau de délégation devrait être fonction de la capacité du bureau du FAOR et du bureau de coordination des interventions d'urgence, et non de la personne du FAOR.	Oui				Comme indiqué ci-dessus, la délégation à des chargés de projets décentralisés de TCE pourrait être envisagée avec l'accord du FAOR, et sur les sites où est détaché un chargé des achats. Toutefois, la partie de cette recommandation qui suggère que le niveau de délégation devrait être fonction de la capacité du FAOR et non de la personne du FAOR est rejetée.	TCE et CSA examineront dans quels pays un fonctionnaire chargé des achats pourrait être détaché.	2010-2011	CSA/TCE
c) iii) Les achats peuvent être rangés dans deux catégories, en fonction de leur complexité. Ainsi, un engrais est un produit relativement peu complexe, contrairement à un équipement informatique. Le niveau de délégation de pouvoirs pour un achat peut être plus élevé pour des produits peu complexes.				X	La complexité d'un achat donné n'est pas nécessairement liée au produit proprement dit ; elle est souvent fonction du contexte dans lequel l'achat est effectué. Si des accords cadres peuvent être conclus pour certains produits, une délégation de pouvoirs illimitée pourrait être envisagée à ce titre.			
c) iii) Il est difficile de dissocier les responsabilités pour certains sites, en particulier ceux qui ont un personnel peu nombreux. Les bureaux où c'est le cas et ceux dont les compte ont été				X	Tout en reconnaissant que, dans certains bureaux, il est difficile de dissocier les responsabilités, faute de personnel, la saisie des transactions dans Oracle par			

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
récemment vérifiés pourraient être tenus de saisir toutes les transactions dans le système Oracle, soit au bureau régional, soit à Rome ou Budapest, les fonctions de supervision étant exercées par ces bureaux.					d'autres bureaux ne règle pas le problème de la dissociation des responsabilités.			
d) Le seuil des lettres d'accord, fixé actuellement à 25 000 USD sur le terrain, demeure trop bas et il devrait y avoir, en règle générale, des niveaux de délégation similaires pour les lettres d'accord et les achats, à moins que de nouvelles modalités d'achat ne soient définies pour les secteurs privés nationaux (voir ci-dessous).	Non	X			La direction examine un relèvement des niveaux de délégation de pouvoirs pour les lettres d'accord, conformément à la section 507 révisée du Manuel.	La révision de la section 507 du Manuel, « Lettres d'accord », est en cours conformément au PAI et devrait s'achever en 2010.		
Recommandation 8.1 : Politiques : un travail normatif doit être effectué d'urgence pour que la FAO puisse renforcer le développement national tout en effectuant des achats. La FAO suit une politique claire de soutien au développement des ONG tout en obtenant un service au travers des lettres d'accord. Une priorité et une politique tout aussi claires doivent être adoptées pour les petites et moyennes entreprises nationales. Or, il n'a pas été mis au point d'instrument permettant au secteur privé national d'accroître sa capacité de fournir un service durable aux agriculteurs et aux pêcheurs. Il n'a pas non plus été	Oui		X		La direction observe qu'il s'agit d'une question de politique générale des achats locaux, outil de renforcement du développement national ou des capacités locales. Une fois cette politique élaborée et approuvée au niveau de l'Organisation, il pourra être décidé de modifier ou non la section 502 du Manuel de manière à incorporer cette politique, et d'élaborer les modalités d'application de celle-ci.	Élaborer : - une politique sur les conditions de renforcement du développement national et les moyens dont la FAO dispose à cet effet tout en effectuant des achats ; - une méthode de traitement des bons d'achat, des foires aux semences, etc. ; - de nouvelles modalités pour le programme sur le terrain.	2010-2011	Directeur général adjoint – Opérations et Groupe de travail intergouvernemental compétent

Recommandations	Financement suppl. requis (Oui/non)	Décision de la Direction			Observations	Suites à donner		
		Acceptée	Acceptée en partie	Rejetée		Mesures prévues	Délais	Unité responsable
réalisé d'analyse des conditions dans lesquelles la FAO serait susceptible de désorganiser et saper le développement durable des marchés nationaux. Ces conditions vont du transport au stockage en passant par la construction navale et la fourniture d'intrants au niveau local.						Selon le résultat de la politique ci-dessus, il pourra être nécessaire d'élaborer : • un nouvel instrument (ou de modifier un instrument existant) pour faire appel à une société non agréée, par exemple un entrepreneur artisanal dans un pays bénéficiaire ; • des orientations visant à donner le poids approprié à des entrepreneurs artisanaux ou locaux dans un processus d'appel d'offres.		
Recommandation 8.2 : À long terme, la FAO pourrait envisager de développer d'autres services afin d'améliorer les achats pour le compte de pays en développement. La FAO devrait reconnaître qu'il s'agit de services en vue du développement, et non comme des charges administratives, et elle devrait allouer des fonds en conséquence.	Oui		X		La direction convient qu'il pourrait être utile à la FAO d'examiner de nouvelles options susceptibles d'améliorer les achats et de renforcer les secteurs privés locaux ; elle ne peut toutefois accepter sans réserve cette recommandation avant d'avoir exploré ces options.	CS/TC devront explorer conjointement les possibilités d'améliorer les achats pour le compte de pays en développement.	2012	CS/TC