

Mai 2010



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للهام 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

# CONSEIL

## Cent trente-neuvième session

Rome, 17 – 21 mai 2010

### Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate

## I. RÉSUMÉ

1. Des progrès satisfaisants ont continué d'être enregistrés en 2009 comme en témoignent les nombreuses actions du PAI menées à bien. La Conférence 2009, dans la résolution 4/2009, a noté avec satisfaction que des progrès importants avaient été réalisés en ce qui concerne la mise en œuvre de nombreuses actions du PAI durant l'année 2009, ainsi que des recommandations connexes émanant de l'examen détaillé des processus administratifs.

2. L'ancien Président indépendant du Conseil, M. Noori Naeini, a relevé que l'établissement d'un système de gestion axé sur les résultats, l'initiation d'un changement en faveur d'une culture fondée sur les résultats et la progression de la décentralisation étaient des résultats méritant d'être soulignés au même titre que la délégation de la responsabilité, la restructuration et la rationalisation organisationnelles, la plus grande attention accordée à l'amélioration de la gestion des ressources humaines et la mise en place d'une gouvernance plus efficace.

3. D'autres résultats positifs ont été obtenus au cours du premier trimestre de 2010 grâce à l'exécution réussie de nombreuses actions importantes du PAI. Ces progrès ont fait l'objet d'un rapport complet soumis au Comité de la Conférence sur le suivi de l'EEI, au Comité financier et au Comité du Programme lors de leurs réunions d'avril 2010.

4. L'accent mis sur l'exécution a entraîné une révision des dispositions de la Direction et une amélioration de l'alignement et de l'intégration des actions du PAI avec les responsabilités fonctionnelles des départements et des divisions, conformément à la priorité accordée aux résultats en 2010/11.

5. Le programme du PAI est une initiative très importante de l'Organisation. Son budget pour l'exercice biennal, d'un montant de 39,61 millions d'USD, a été approuvé dans le cadre des

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

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

ouvertures de crédits pour 2010-11 et comprend également un solde de 3,08 millions d'USD non dépensés en 2009. Le budget total, qui s'élève à 42,69 millions d'USD, a été affecté aux différents projets du PAI en 2010-11. Un rapport soumis au Comité financier à sa récente session (12-16 avril 2010, <http://www.fao.org/docrep/meeting/018/k7660e.pdf>) comprend des récapitulatifs des dépenses engagées en 2009 et prévues pour 2010/11.

## II. INTRODUCTION

6. Le rapport le plus récent soumis au Conseil (CL 137/8) faisait état des progrès du PAI jusqu'en septembre 2009. Il soulignait que la réforme de la FAO avait pris un bon départ et présentait certains problèmes qui pourraient se poser en 2010/11, période pendant laquelle l'exécution serait une priorité principale.

7. Le présent rapport d'avancement soumis au Conseil confirme les progrès satisfaisants accomplis à la fin de 2009 et fournit des informations sur le programme du PAI 2010/11 et sur la manière dont la Direction a relevé les défis.

8. Il décrit également les modalités de gestion révisées, les coûts du PAI ainsi que les principales réalisations du PAI dans les premiers mois de 2010.

## III. PRINCIPALES RÉALISATIONS EN 2009

9. L'objectif général de la réforme de la FAO est de transformer l'Organisation en une instance qui gère **en fonction des résultats**. À cette fin, deux éléments doivent être réunis: l'exposition explicite des objectifs des Membres et, sur cette base, la fourniture de résultats quantifiables ayant un impact précis.

10. La FAO a pris d'importantes mesures à cet égard en 2009. Les Membres et la Direction ont élaboré un nouveau cadre de résultats qui comprend la vision de la FAO, les trois objectifs mondiaux des Membres et les onze objectifs stratégiques qui leur sont associés, ainsi que les moyens d'action qui passent par deux objectifs fonctionnels et huit fonctions essentielles. Le Plan à moyen terme 2010-13 et le PTB 2010-11 ont été établis sur la base de ce cadre de résultats et approuvés à la trente-sixième session de la Conférence de la FAO en novembre 2009, et ont tenu compte des ressources issues des contributions statutaires et du montant estimatif des contributions volontaires. Le nouveau cadre de résultats constitue la base de l'autorisation de dépenses pour 2010, émise en décembre 2009, et de la planification opérationnelle qui y est associée. Ceci représente une application explicite de la gestion axée sur les résultats, aboutissement tangible de la réforme de 2009 (C 2009/15).

11. L'un des principaux avantages de la fourniture de résultats quantifiables est qu'elle permet à l'Organisation de **fonctionner dans l'unité**, ce qui constitue le deuxième domaine essentiel de réalisation. Le fonctionnement dans l'unité recouvre plusieurs dimensions: i) ajuster les structures organisationnelles, les responsabilités et la mobilité du personnel au sein de l'Organisation et dans les bureaux décentralisés en fonction des cadres de résultats évolutifs convenus, ii) renforcer la vision commune entre la Direction et les Membres, et iii) entre les institutions ayant leur siège à Rome et les autres organisations partenaires. Il s'agit essentiellement de fonctionner comme une seule et même équipe dotée d'une unité d'objectif axé sur les domaines où les objectifs stratégiques de l'Organisation contribuent avec le maximum d'efficacité à la réalisation des priorités des Membres aux niveaux international, régional et national.

12. En ce qui concerne *l'unité de fonctionnement du personnel au Siège et dans les bureaux décentralisés*, un rôle accru en matière de décision a été dévolu aux bureaux régionaux. Les représentants régionaux ont commencé à participer régulièrement, par vidéoconférence, aux réunions de direction à haut niveau et à d'autres réunions décisionnelles importantes à l'échelle de

l'Organisation, leur permettant ainsi de contribuer à un meilleur équilibre entre les dimensions mondiales, régionales, sous-régionales et nationales. Les représentants régionaux, en consultation avec d'autres services décentralisés, ont joué un rôle de premier plan dans l'élaboration des propositions de budget de leur bureau, ainsi que de la région, pour l'exercice biennal 2010-11. Il a été décidé que les représentants régionaux auraient la responsabilité pleine et entière dans leur région, du personnel chargé de fonctions techniques et qu'ils superviseront les travaux techniques et les travaux de fond des Représentations de la FAO.

13. Disposer d'un cadre organique plus large doté d'une expérience acquise tant au Siège que sur le terrain est un autre facteur important, qui permettra d'assurer le partage de l'information dans l'ensemble de l'Organisation et de fonctionner dans l'unité. Le PAI prévoit l'instauration d'une politique de rotation du personnel, entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondée sur des incitations, et vise à une mise en œuvre effective. Le processus formel de consultation interne au sujet de cette politique a commencé en août 2009 et se poursuit.

14. Dans le cadre de la restructuration complète de la structure du Siège engagée en 2009, des changements ont été apportés à la structure hiérarchique dans laquelle s'inscrivent les Représentants de la FAO, afin de clarifier et d'améliorer les relations entre les bureaux de pays et les régions auxquels ils sont rattachés.

15. La décentralisation du PCT a été l'une des principales recommandations mises en œuvre en 2009, et le personnel des bureaux décentralisés a reçu une formation afin d'être en mesure d'assumer la responsabilité du PCT en 2010.

16. S'agissant du *fonctionnement dans l'unité de la Direction et des Membres*, le processus de réforme de 2009 a favorisé une meilleure compréhension entre les Membres et la Direction, un engagement accru et une maîtrise conjointe de l'orientation stratégique future de l'Organisation. La Conférence de novembre 2009 a salué l'esprit de collaboration et de confiance qui a prévalu entre les Membres et la Direction pour la conduite du processus de réforme en tant qu'entreprise conjointe bénéficiant de l'engagement sans réserve et de la participation interactive des Membres de l'appui constant du Directeur général, et de la mobilisation effective des organes représentant le personnel et de l'ensemble de l'Organisation.

17. En ce qui concerne *l'unité de fonctionnement de la FAO avec des organisations partenaires*, le document «Orientations relatives à une collaboration entre les organisations dont le siège est à Rome», élaboré conjointement par la FAO, le PAM et le FIDA, a été approuvé par les Chefs de secrétariat des trois institutions et examiné lors de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier de la FAO, en juillet 2009. Le document a été soumis au Conseil d'administration du FIDA en septembre 2009 et au Conseil d'administration du PAM en novembre 2009. La toute première réunion conjointe des directeurs exécutifs et des hauts fonctionnaires de la FAO, du FIDA et du PAM a eu lieu à la fin de 2009.

18. L'un des principaux facteurs du fonctionnement dans un environnement fondé sur les résultats est l'optimisation de l'utilisation des **ressources humaines**, et il s'agit du troisième domaine de réalisation pour 2009. La Stratégie de gestion et le cadre relatif aux politiques en matière de ressources humaines, qui oriente les futures initiatives en matière de ressources humaines, ont été élaborés et approuvés à la cent trente-septième session du Comité financier en juillet 2009.

19. Le lancement, à titre d'essai, du système d'évaluation et de gestion de la performance (PEMS) auprès de plus de 500 fonctionnaires s'est terminé en 2009. Ce système permet d'établir un lien de responsabilité entre le Cadre stratégique, les résultats de l'Organisation, les résultats de chaque unité administrative et les résultats individuels du personnel. Il constitue, à ce titre, un élément essentiel du cadre des résultats.

20. Le PAI a souligné la nécessité d'améliorer les compétences de gestion et le Centre de perfectionnement des cadres communs aux trois institutions (FAO, PAM, FIDA) a été remodelé pour mettre l'accent sur les compétences d'encadrement évaluées grâce au système d'évaluation et de gestion des performances, et des cours de perfectionnement du personnel ont été organisés à l'appui de la gestion axée sur les résultats.

21. Des réalisations ont été également obtenues en 2009 à l'appui du cadre de travail et du rééquilibrage démographique. Des horaires de travail souples ont été introduits et des plans ont été élaborés pour le recrutement ultérieur et le perfectionnement de jeunes cadres (Programmes de bourse et des jeunes cadres). À l'autre extrême du spectre des âges, des politiques ont été introduites pour utiliser les compétences des retraités de manière rationnelle.

22. Un quatrième domaine de réalisations en 2009 concerne **l'efficacité de la prestation de services administratifs**. En ce qui concerne l'efficacité administrative, l'Examen détaillé a été mené à bien en 2009. Les recommandations qui en résultent constituent la base des vastes changements administratifs prévus en 2010 et ont été ajoutées à la liste initiale des actions du PAI pour constituer un PAI intégré.

23. À la suite de la déstratification, un tiers des postes de direction de l'Organisation a été supprimé, permettant ainsi d'obtenir des économies substantielles qui ont été réaffectées aux programmes techniques de la FAO et de rendre la structure de la Direction plus sobre et moins hiérarchique. La déstratification est associée aux changements proposés dans les modalités d'exécution des travaux techniques et des activités de gestion. Un exemple de ces changements, qui a été présenté en détail au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI en avril 2010, concerne le Département du développement économique et social (ES) qui pilote un modèle structurel prévoyant la suppression des services et la création d'équipes au sein des divisions chargées de tâches précises, définies en fonction des résultats visés par l'Organisation. Il existe d'autres exemples notables, y compris au sein de la Division AGP.

24. Bien que l'achèvement du programme du PAI, notamment des actions du PAI relevant des quatre principaux domaines mentionnés ci-dessus, soit le principal indicateur et le fondement de la réforme efficace de la FAO, il ne suffira probablement pas de «cocher les cases» pour aboutir à une réforme réelle et durable. Le succès de la réforme dépend de l'exécution efficace des actions du PAI qui doit bénéficier de l'engagement sans réserve et de l'appui du personnel de la FAO, sur fond d'un processus de changement de culture au sein de l'Organisation.

25. En 2009, l'Équipe chargée du changement de culture a interagi à grande échelle avec le personnel au Siège et dans les bureaux décentralisés, consultant plus de 1 000 personnes dans toute l'Organisation en ayant recours à diverses techniques participatives. En 2009, cette équipe a obtenu de solides résultats: élaboration d'un énoncé de vision, propositions en matière d'avancement de carrière, de récompenses et de reconnaissance et promotion d'un environnement de travail ouvert.

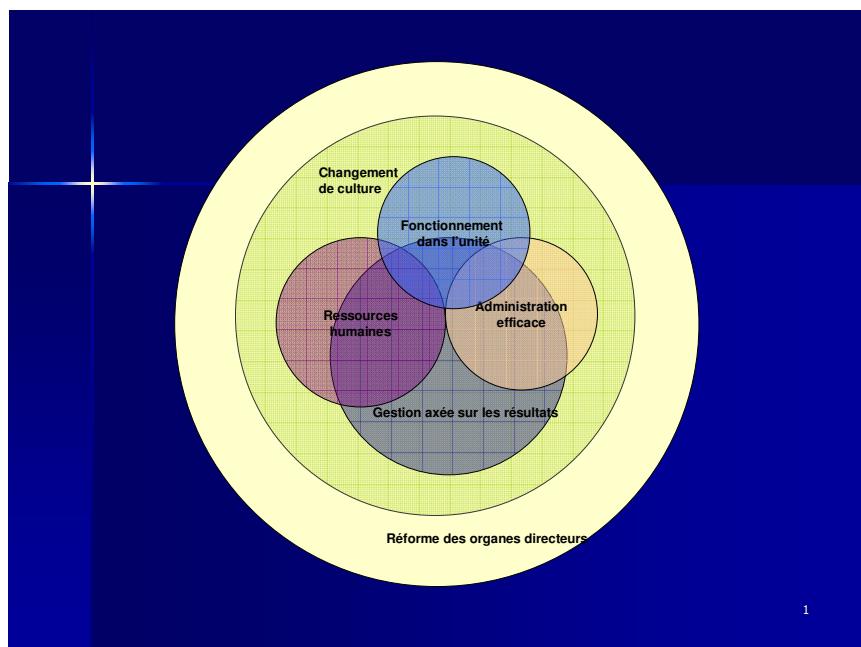
26. L'exécution réussie des actions du PAI dans les quatre domaines essentiels et les progrès accomplis en matière de changement de culture s'inscrivent dans un cadre de réforme de la gouvernance afin de parachever la réforme de la FAO. Dans ce domaine, une réalisation notable concerne l'approbation de nombreux amendements aux Textes fondamentaux de la FAO nécessaires pour procéder à la mise en œuvre du PAI, par l'intermédiaire du Comité des questions constitutionnelles et juridiques, du CoC-IEE et du Conseil. Ces modifications ont été adoptées par la Conférence en 2009.

27. De plus amples détails sur les réalisations de 2009 figurent à l'Annexe 1 du rapport d'avancement du PAI soumis à la réunion du 8 avril du CoC-IEE ([http://www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report%20-%20annex%20I\\_E.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report%20-%20annex%20I_E.pdf)).

## IV. PROGRAMME DE TRAVAIL DU PAI POUR 2010/11

28. Durant le prochain exercice biennal, la transformation de l'Organisation en une instance **gérant en fonction des résultats** continuera d'être l'objectif général de la réforme de la FAO. De même qu'en 2009, cet objectif sera appuyé par les domaines d'activités clés du fonctionnement dans l'unité, de la réforme des ressources humaines et de l'efficacité de la prestation des services administratifs. Ces activités reposeront sur un programme de changement de culture et sur la réforme des organes directeurs (voir figure 1).

*Figure 1 – Représentation schématique des éléments de la réforme de la FAO*



1

29. En gardant présent à l'esprit l'accent mis sur le renforcement de la mise en œuvre, l'une des premières tâches depuis la Conférence 2009 a consisté à intégrer l'exécution du PAI dans le plan de travail de 2010 et à confirmer ou amender les dispositions concernant l'appui à la gestion et le contrôle de la gestion. Ces modalités sont décrites à l'Annexe I.

30. Les principales activités du programme du PAI pour 2010/11 s'inscrivent dans ces domaines essentiels.

**Gestion axée sur les résultats – se concentrer sur les besoins des Membres grâce à la programmation axée sur les résultats, au suivi, à l'établissement de rapports et à la mobilisation des ressources:**

31. L'Organisation mettra au point des systèmes de suivi et d'établissement de rapports destinés à donner aux Membres des informations clés sur les performances, et améliorera encore le nouveau modèle de planification et budgétisation et la pleine mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats. Le déploiement du système d'évaluation du personnel (PEMS) à l'échelle de l'Organisation sera entrepris en 2010-11 pour compléter le « lien de responsabilité » entre les objectifs stratégiques de la FAO et les performances individuelles du personnel.

32. L'accent sera mis sur l'établissement d'un rang de priorité pour les travaux techniques de l'Organisation. Cette activité permanente sera menée activement pendant le premier cycle complet de planification fondée sur les résultats en 2010-11 et comprendra la participation accrue des Conférences régionales et des Comités techniques à l'établissement des priorités de la FAO. Une stratégie de mobilisation des ressources et de gestion composée de domaines d'action

prioritaires, de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et de domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux, sera mise en place en vue de faire en sorte que les contributions volontaires soient axées sur les cadres des résultats convenus et améliorent le suivi et le contrôle par les organes directeurs.

33. Les activités essentielles seront:

- la mise au point et le déploiement de systèmes de suivi et d'établissement de rapports;
- l'établissement du système de gestion et d'évaluation de la performance du personnel (PEMS) à l'échelle de l'Organisation;
- la contribution au classement par ordre de priorité des activités techniques de l'Organisation;
- la poursuite de la mise en place d'une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources.

*Unité d'action de l'Organisation grâce à l'alignement des structures, rôles et responsabilités de la FAO sur le cadre de résultats:*

34. La structure du Siège continuera à être affinée et l'Organisation investira dans l'infrastructure essentielle pour permettre au personnel des bureaux décentralisés d'utiliser les mêmes outils et installations que leurs collègues du Siège.

35. L'Organisation doublera le nombre de fonctionnaires occupant successivement des postes au Siège et dans les bureaux décentralisés, afin d'assurer le flux de savoirs et de compétences entre les bureaux et d'enrichir ainsi les expériences et les connaissances du personnel. Des éclaircissements ultérieurs relatifs aux fonctions de certaines unités seront nécessaires afin d'assurer l'unité d'action de l'Organisation.

36. La vision à moyen et à long terme de la Direction, liée à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés et préparée en tenant compte des actions du PAI relatives à la décentralisation, recevra des contributions des Conférences régionales. La Direction de la FAO présentera des propositions aux Organes directeurs compétents aux fins d'approbation et de mise en œuvre. Le processus tout entier se déroulera avec la participation active et les indications du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI.

37. Les partenariats de la FAO seront renforcés et renouvelés compte tenu des possibilités de collaboration et d'activités conjointes ultérieures avec les institutions ayant leur siège à Rome, les autres organismes des Nations Unies, le secteur privé et les organisations de la société civile.

38. Les activités essentielles seront:

- l'investissement dans l'infrastructure essentielle, pour permettre au personnel des bureaux décentralisés d'utiliser les mêmes outils et installations que leurs collègues au Siège;
- le doublement du nombre de fonctionnaires occupant successivement des postes au Siège et dans les bureaux décentralisés;
- l'élaboration d'une vision à moyen et à long terme liée à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés;
- le renforcement des partenariats de la FAO par des possibilités d'activités conjointes ultérieures et des arrangements de collaboration.

*Ressources humaines – optimisation de nos ressources humaines dans le cadre de la politique, des pratiques et du changement de culture en matière de ressources humaines:*

39. L'Organisation mettra en place un système commun et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes cadres, et investira dans l'ajout d'autres fonctionnaires du cadre organique au sein de la Division de la gestion des ressources humaines pour renforcer son rôle de partenaires stratégiques de l'Organisation. Des initiatives importantes telles que la politique de rotation du personnel et la mise en place du système d'évaluation et de gestion des résultats seront mises en

œuvre. Les activités relatives au changement de culture seront axées sur le suivi de l'application de la vision interne et l'intégration du changement de culture dans l'ensemble du processus de réforme.

40. Les activités essentielles seront:

- le recrutement et le perfectionnement des jeunes cadres;
- l'investissement dans l'ajout d'autres fonctionnaires du cadre organique au sein de la Division de la gestion des ressources humaines afin de renforcer son rôle de partenaires stratégiques de l'Organisation;
- l'élaboration d'une politique de mouvement du personnel fondée sur des incitations;
- l'instauration d'un système objectif d'évaluation du personnel.

***Réforme des systèmes administratifs et de gestion – dans l'objectif d'utiliser les contributions des Membres de manière efficiente:***

41. Le fonctionnement du Centre des services communs à Budapest sera amélioré et l'examen et l'automatisation accrue de la fonction des dossiers courants commenceront. La nouvelle unité d'impression et de distribution sera mise en place, et une série d'améliorations relatives aux processus d'achat au Siège et sur le terrain seront introduites.

42. Les systèmes administratifs continueront à être rationalisés, compte tenu également des résultats de l'examen externe des activités administratives du Bureau du Directeur général. Un projet pilote de gestion des risques de l'entreprise sera mené à bien, dans le cadre duquel il sera procédé à une évaluation de la structure/du cadre actuel de gestion des risques de la FAO, à une identification des lacunes et à la communication d'informations utiles à l'élaboration d'un cadre de gestion des risques de l'entreprise à l'échelle de l'Organisation, qui contiendra les éléments nécessaires à l'amélioration continue des capacités de gestion des risques de l'Organisation.

43. Les activités essentielles seront:

- l'examen interne visant à améliorer le fonctionnement du Centre des services communs et une décision concernant la création d'un Centre des services communs unique mondial;
- l'examen et l'autonomisation accrue de la fonction de gestion des dossiers courants;
- la mise en place de la nouvelle unité d'impression et de distribution;
- la mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels à l'échelle de l'Organisation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats;
- l'amélioration des processus d'achat au Siège et sur le terrain;
- la prise en compte des conclusions de l'examen externe des activités administratives du Bureau du Directeur général;
- le pilotage d'une équipe conjointe chargée des achats avec le FIDA et le PAM, pour couvrir les activités d'achats des sièges des trois institutions.

***Gouvernance et supervision efficaces – pour améliorer l'articulation des besoins des Membres:***

44. La fonction d'évaluation sera encore renforcée, notamment en ce qui concerne son rôle consultatif pour la gestion axée sur les résultats, la programmation et l'établissement du budget. Les programmes pluriannuels de travail pour le Conseil, les Comités du Conseil et les Conférences régionales seront définis et préparés. Les Organes directeurs compétents poursuivront l'examen des fonctions et du mandat du Comité de l'éthique proposé. Les activités essentielles seront:

- le renforcement de la fonction d'évaluation;
- l'élaboration des programmes de travail pluriannuels du Conseil, des Comités du Conseil et des conférences régionales.

45. De plus amples détails sur le programme de travail du PAI pour 2010/11 figurent à l'Annexe 2 du rapport d'avancement du PAI soumis lors de la réunion du 8 avril 2010 du Comité

de la Conférence chargé du suivi de l'EEI ([http://www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report%20-%20annex%20II\\_E.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report%20-%20annex%20II_E.pdf)).

## VI. PROGRÈS ACCOMPLIS JUSQU'EN AVRIL 2010

46. Les principaux progrès accomplis à ce jour en 2010 sont organisés en fonction des principaux domaines d'activité du PAI:

**Gestion axée sur les résultats – se concentrer sur les besoins des Membres grâce à la programmation axée sur les résultats, au suivi, à l'établissement de rapports et à la mobilisation des ressources:**

47. Un document sur l'établissement d'un rang de priorité pour les travaux techniques de l'Organisation a été présenté en avril au Comité du programme (PC 103/4). Il donne une vue d'ensemble des efforts consacrés à ce jour à l'établissement des priorités. Il fixe également un calendrier pour la préparation, l'approbation et l'ajustement du PMT et du PTB 2012-13 et propose une approche permettant aux Conférences régionales, aux Comités techniques, au Comité financier et au Comité du Programme de donner des avis sur les priorités dans le cadre de ce calendrier.

48. Comme indiqué à la réunion du Comité du Programme et du Comité financier en avril (JM 2010.1/3), l'Organisation met en œuvre en 2010-11 un ensemble de mesures pour réformer la programmation, l'établissement de budget et le suivi fondé sur les résultats. Quatre domaines d'activités principaux sont concernés:

- l'instauration d'un nouveau système de contrôle de l'exécution des activités, axé sur les résultats (actions du PAI 1.6, 3.6 et recommandation 7.1 de l'Examen détaillé);
- le travail interdisciplinaire et l'engagement des bureaux décentralisés (action 6.2 du PAI);
- les ajustements apportés au PMT/PTB tout au long du nouveau cycle décisionnel des organes directeurs (actions 3.7, 3.8, 3.9 du PAI);
- la refonte du modèle de planification et d'établissement du budget et de la structure du PTB (action 7.2 de l'Examen détaillé).

49. Un rapport d'avancement sur une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources a été soumis au Comité du Programme et au Comité financier à leur session conjointe (JM 2010.1/4) d'avril 2010. Les thèmes étudiés englobaient la gestion du budget intégré, les domaines d'action prioritaires, les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme, les consultations avec des partenaires et une stratégie de communication. Trois tâches principales seront exécutées en 2010:

- la mise à jour du cadre des responsabilités relatives à la mobilisation de ressources dans les bureaux décentralisés sera élaborée et les capacités seront renforcées. Une évaluation des besoins en matière de formation est en cours et une plateforme de dépôt de connaissances et d'échange d'informations en ligne sera mise en place;
- un mécanisme d'allocation de ressources à l'échelle de l'Organisation sera mis en place pour les contributions volontaires; il sera centré dans un premier temps sur celles dont l'affectation est moins stricte;
- l'établissement de rapports sur les contributions volontaires au moyen du système d'établissement de rapports et de suivi, afin d'améliorer le suivi et la supervision de la part de l'Organe directeur.

**Unité de fonctionnement - obtenue par l'alignement des structures, des rôles et des responsabilités sur le cadre de résultats:**

50. Un document décrivant la vision à moyen et à long terme de la Direction, liée à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, a été élaboré et distribué aux Conférences régionales pour examen.

***Ressources humaines – optimisation de nos ressources humaines dans le cadre de la politique, des pratiques et du changement de culture en matière de ressources humaines:***

51. En adéquation avec le cadre de planification de la FAO axé sur les résultats, les initiatives RH prioritaires ont été formulées de façon à s'inscrire dans la structure hiérarchique axée sur les résultats et à montrer comment, en tant que produits et services spécifiques, elles appuient les résultats de l'unité RH et contribuent à la réalisation des résultats de l'Organisation et à l'exécution de la réforme des ressources humaines.

52. Des cibles, des jalons et des indicateurs associés à des dates limites ont été élaborés pour les produits et services clés de l'exercice biennal 2010/11, puis soumis au Comité financier (FC 132/8), et des rapports périodiques sur l'état de la réalisation de ces objectifs et jalons continueront de lui être présentés.

53. La Direction a respecté le calendrier en ce qui concerne l'achèvement de la formation au Système de gestion et d'évaluation de la performance dans les bureaux décentralisés ainsi que l'application du premier cycle du système dans l'ensemble de l'Organisation, intervenue en avril 2010.

54. Les nouvelles politiques relatives aux stagiaires et à l'emploi de retraités ont été promulguées à tous les échelons de l'Organisation au cours du premier trimestre 2010.

55. La première version pilote du système informatique de gestion des ressources humaines et les tableaux de bord correspondants a été achevée en avril 2010.

56. Conformément aux recommandations de l'Examen détaillé, de nouveaux processus de gestion des ressources humaines ont été lancés et le nouveau module iRecruitment a été installé afin d'être expérimenté pendant le premier trimestre de 2010. Des avis de vacance de poste avec la date de clôture des candidatures fixée à mars 2010 ont été publiées à l'aide du nouveau module iRecruitment.

57. Un rapport a été remis au Comité financier (FC 132/13) décrivant en détail le projet de mandat du Comité d'éthique. D'autres documents seront soumis au CQCJ pour examen.

***Réforme des systèmes administratifs et de gestion – dans le but d'utiliser les contributions des Membres de manière efficiente:***

58. La société-conseil Ernst & Young a terminé l'examen du Bureau du Directeur général et l'a présenté à la réunion du 8 avril du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI ([http://www.fao.org/uploads/media/ODG\\_Review\\_Exec\\_Summary\\_CoC\\_IEE\\_E.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/ODG_Review_Exec_Summary_CoC_IEE_E.pdf)).

59. De nombreuses recommandations formulées dans le rapport du consultant externe ont déjà été mises en œuvre par la Direction, comme la mise en place de l'Équipe de direction exécutive, en janvier 2010, et la rationalisation des actions administratives. D'autres le seront courant 2010.

60. Un rapport sur l'introduction sur l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) a été soumis au Comité financier (FC 132/4). Ce document décrit les progrès réalisés dans l'adoption des normes IPSAS depuis le dernier rapport au Comité financier, en mai 2009. Il appelle l'attention sur les aspects clés de l'élargissement du champ d'application du projet, notamment sur une solution de remplacement qui permettrait de mieux servir les opérations de terrain de l'Organisation.

***Changement de culture institutionnelle – fondamental pour la réussite et la pérennité de la réforme de la FAO:***

61. Les progrès accomplis en matière de changement de culture institutionnelle ont été présentés par l'équipe chargée du changement de culture et le Comité consultatif conjoint (des

organes représentatifs du personnel et de la direction) sur les réformes de la FAO à la réunion du 8 avril du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI. Une nouvelle équipe d'appui au changement de culture institutionnelle est en train d'être formée. Elle aura pour tâche de mener à bien les actions en matière de changement de culture jusqu'à la fin de l'exercice en cours, d'élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre de la vision interne dans la FAO dans chaque projet du PAI, d'encourager l'adhésion à la nouvelle culture, d'assurer le suivi, d'améliorer la communication en direction du personnel ainsi que sa participation, et d'élargir ces actions aux bureaux décentralisés.

([http://typo3.fao.org/fileadmin/user\\_upload/IEE/Aidememoire\\_CoC\\_8April\\_E.pdf](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/Aidememoire_CoC_8April_E.pdf)).

62. Le 20 avril, les membres du personnel de la FAO se sont réunis dans le monde entier pour célébrer, pour la première fois, la journée du personnel. Des cérémonies ont eu lieu au Siège et dans les bureaux régionaux pour saluer le travail accompli par le personnel et mieux faire connaître les métiers de la FAO. La Journée du personnel est une reconnaissance collective du travail du personnel et son impact s'est fait ressentir à plusieurs niveaux. Cet événement aura permis aux participants d'apprécier la nature et la portée de leurs activités respectives et de se rapprocher les uns des autres, d'être mieux informés sur les tenants et les aboutissants du processus de changement dans l'ensemble de l'Organisation et de rencontrer de nouveaux collègues et amis, élément vital du changement de culture.

#### ***Une gouvernance et une supervision efficaces pour mieux prendre en compte les besoins des Membres:***

63. Le Comité du Programme a examiné trois projets de Charte du Bureau de l'évaluation de la FAO à ses sessions d'octobre 2008, de mai 2009, et de juillet 2009. Le Conseil est convenu que la Charte ne devrait pas être achevée avant que le nouveau Directeur de l'évaluation soit recruté et puisse participer au processus. Le nouveau Directeur de l'évaluation a été nommé avec effet au 1er septembre 2009 et il a participé au processus de révision de la Charte. En avril, le Comité du Programme a approuvé la Charte du Bureau de l'évaluation (PC 103/5) pour approbation par le Conseil.

64. L'action 2.99 du PAI sur la publication de l'avis de vacance du poste de Directeur général a été examinée à la réunion du 8 avril du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI. Ce point a été de nouveau examiné lors d'une réunion informelle demandée par le Président indépendant du Conseil des membres du Bureau du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI et des présidents des groupes régionaux. Comme convenu par les membres, une annonce de vacance du poste de Directeur général a été publiée sur le site public de la FAO dans toutes les langues de l'Organisation, (<http://www.fao.org/about/62978/en/>).

65. Conformément au PAI, le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier, le Comité des questions constitutionnelles et juridiques, les Conférences régionales et les Comités techniques devront chacun établir une fois par exercice biennal un programme de travail d'au moins quatre ans, qui sera examiné par le Conseil et/ou par la Conférence, selon le cas. Ils devront également établir un rapport sur l'exécution de leur programme de travail.

66. Le Président du Comité du Programme avait préparé un projet de Programme de travail pluriannuel 2010-13 en consultation avec les membres de ce comité lors de deux séminaires informels organisés les 4 février et 4 mars. La proposition du Président a été présentée et approuvée par le Comité du Programme en avril (PC 103/10), et pour transmission au Conseil. Le Comité financier a également examiné son programme de travail pluriannuel en avril, et décidé de l'examiner de nouveau lors d'une réunion informelle prévue le 1<sup>er</sup> juin 2010.

## **VII. DÉPENSES**

67. Les dépenses totales engagées en 2009 au titre des projets du PAI s'élevaient à 8,21 millions d'USD. Elles ont été financées au moyen de la contribution de l'Espagne, des ressources affectées au Programme ordinaire pour le suivi de l'EEI, et du Fonds fiduciaire du PAI.

68. La contribution de l'Espagne (2,38 millions d'USD) et les ressources du Programme ordinaire pour le suivi de l'EEI (0,84 million d'USD) ont été intégralement dépensées. Sur les 8,07 millions d'USD disponibles dans le Fonds fiduciaire du PAI (déduction faite des 7 pour cent prélevés au titre des dépenses d'appui aux projets), 4,99 millions d'USD<sup>1</sup> ont été dépensés, ce qui laissait un solde de 3,08 millions d'USD à la fin de 2009. On aura besoin en 2010-11, pour exécuter les activités liées au PAI, de la totalité des ressources disponibles dans le Fonds fiduciaire; la Direction effectuera un report des fonds avec l'accord de tous les donateurs.

69. Le programme PAI est une initiative très importante de l'Organisation. Des crédits d'un montant de 39,61 millions d'USD ont été approuvés à cette fin au budget 2010-11, à quoi s'ajoute un solde de 3,08 millions non dépensé en 2009. Le budget total, qui s'élève donc à 42,69 millions d'USD, a été réparti entre les différents projets du PAI pour 2010-11. Un rapport complet a été présenté au Comité financier en avril (<http://www.fao.org/docrep/meeting/018/k7660e.pdf>). On y trouvera notamment un récapitulatif détaillé des dépenses de 2009 et des dépenses prévues pour 2010/11.

## VIII. RAPPORTS ULTÉRIEURS

70. À la cent trente-septième session du Conseil, qui s'est tenue en septembre 2009, il a été fait référence aux nouveaux rôles du CoC-EEI et du Conseil, notamment en ce qui concerne « *les responsabilités incombant aux Membres (qui) relèveront non plus d'une action pratique, mais du contrôle et du suivi, et de l'attention spéciale (qui) sera accordée aux éléments de risque associés à la mise en œuvre du PAI* ». Dans ce sens, une **évaluation des risques** pour l'ensemble du programme PAI sera réalisée au cours du premier semestre 2010. Par la suite, des rapports fourniront des informations aux Membres sur les risques liés au programme PAI et sur les mesures prises par la Direction pour y parer.

71. L'un des éléments essentiels de la réforme de la FAO est de continuer à mobiliser les membres du personnel. À cette fin, une enquête sera réalisée auprès du personnel en 2010 afin d'obtenir des données empiriques pour aider à concevoir le programme de communication et à gérer le changement. Les résultats de l'enquête, et les plans et activités ayant trait à la gestion du changement et aux activités de communication visant le personnel, seront signalés au CoC-EEI dans les prochains rapports.

---

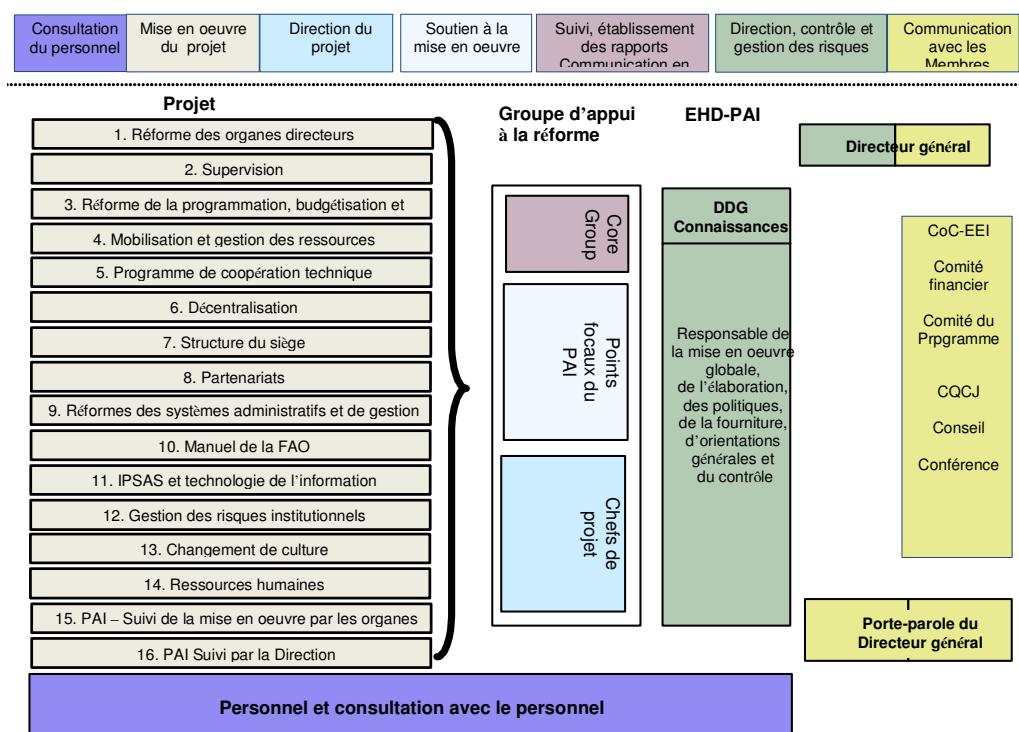
<sup>1</sup> Les dépenses financées au moyen du Fonds fiduciaire du PAI comprennent les dépenses effectives plus les montants engagés avant la fin de 2009, net des dépenses d'appui aux projets.

Annexe I

## Modalités de gestion de la mise en œuvre du PAI en 2010-11

- Le programme de réforme de la FAO pour 2010-11 est constitué de 154 actions du PAI groupées en 16 projets, chacun étant placé sous la direction d'un chef de projet.
- En gardant présent à l'esprit l'accent mis sur le renforcement de la mise en œuvre, l'une des premières tâches pour 2010-11 a consisté à intégrer l'exécution du PAI dans le plan de travail des divisions et des départements dans l'ensemble de l'Organisation, et à confirmer ou modifier les dispositions concernant l'appui à la gestion et le contrôle de la gestion (voir figure 2).

Figure 2 – Modalités de gestion générales de la réforme de la FAO



- Le Directeur général est en dernier ressort responsable du succès de la réforme; il lui incombe également de fournir des orientations générales et, avec le concours de son porte-parole sur la réforme de la FAO (le Sous-Directeur général du Département des services d'appui à l'Organisation) de communiquer avec les Membres de la FAO sur les questions relevant de la réforme.
- Le Directeur général a délégué des pouvoirs au Directeur général adjoint chargé des connaissances pour prendre en main la gestion de la réforme de la FAO et assurer la réussite de la mise en œuvre du programme du PAI, en lui confiant la responsabilité de contrôler la gestion du programme du PAI et les risques qui y sont associés, ainsi que de coordonner les communications au personnel et la gestion du changement. Les décisions relatives aux questions de mise en œuvre du PAI incombent au Directeur général adjoint chargé des connaissances, à moins qu'elles ne relèvent d'une question de politique générale importante, auquel cas l'avis du Directeur général est sollicité. Le Directeur général adjoint chargé des connaissances est responsable du budget du programme du PAI.

6. Pour s'acquitter de cette tâche, il bénéficie de l'appui de l'équipe de haute direction chargée de la mise en œuvre du PAI, dont il est président. Cette équipe rassemble les Sous-Directeurs généraux du Siège et des bureaux régionaux, ainsi que les chefs de bureaux indépendants, qui apportent leur concours au Directeur général adjoint chargé des connaissances pour assurer le contrôle de la gestion du programme du PAI et la gestion des risques qui y sont liés.

7. Le Directeur général adjoint chargé des connaissances bénéficie également de l'aide du Groupe d'appui à la réforme, présidé par M. Benfield, qui est constitué de trois éléments: i) le *Groupe central*, qui coordonne les informations fournies par les chefs de projet à des fins de suivi et d'établissement des rapports. Il aide les chefs de projet à formuler le programme du PAI. Il identifie et surveille les risques liés au programme global du PAI, et prend en charge les actions de communication en direction du personnel; ii) les *Points focaux*, qui apportent un soutien concret aux chefs de projet, notamment dans les domaines de la logistique, des sessions de formation et des commentaires en retour du personnel. Ils assurent la prise en compte du point de vue des clients pour réformer les actions et aident à rallier l'ensemble du personnel de l'Organisation au programme de réforme de la FAO dans leurs départements/bureaux respectifs; iii) les *Chefs de projets*, qui sont chargés de l'exécution effective et ponctuelle des projets du PAI placés sous leur direction. Ils sont responsables du budget affecté aux projets du PAI, et font rapport, en fonction des besoins, au CoC-EEI, au Comité financier, au Comité du programme et au Comité des questions constitutionnelles et juridiques sur l'aspect financier et l'état d'avancement des projets du PAI qui leur sont confiés.

8. La figure 3 décrit la responsabilité globale d'exécution des projets du PAI au sein de l'Organisation, et indique le nom des chefs de projets désignés. Les chefs de projet sont chargés d'exécuter les projets du PAI qui leur sont assignés; toutefois, lorsqu'ils s'acquittent de leurs responsabilités de gestion des projets, ils sont tenus de rendre directement compte aux Sous-Directeurs généraux auxquels ils sont rattachés et au chef des bureaux indépendants, qui est également le membre responsable de l'équipe de haute direction, contribuant de ce fait à renforcer l'intégration des actions du PAI dans les plans de travail généraux des divisions et des départements.

*Figure 3 - Mise en œuvre du PAI – responsabilités en matière d'exécution des projets*

Projets	Supervision	Communication avec les Membres
1. Réforme des organes directeurs	A.Mekouar	M. Juneja
2. Supervision	A. Tavares	L. Williams
3. Réforme de la programmation, budgetisation et gestion axée sur les résultats	B. Haight	B. Haight
4. Mobilisation et gestion des ressources	Dowlatchahi/Samanez	B. Haight
5. Programme de coopération technique	Y. Shoji	J. Sumpsi
6. Décentralisation	D. Khan	B. Ali
7a. Structure du Siège 7b. Gouvernance interne	T. Alonzi/J. Butler	M. Juneja/J. Butler
8. Partenariats	M. Ahmed	A. Soder
9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion	T. Panuccio	M. Juneja
10. Manuel de la FAO	B. Crawford	M. Juneja
11a. IPSAS 11b. Technologie de l'information	N. Nelson/Y.Hanaoka	M. Juneja/D.Benfield
12. Gestion des risques institutionnels	B. Haight	B. Haight
13. Changement de culture	J. Butler	J. Butler
14. Ressources humaines	T. Alonzi	M. Juneja
15 PAI - Suivi de la mise en œuvre par les organes directeurs	A.Mekouar	M. Juneja
16. PAI – Suivi par la Direction	D.Benfield	J. Butler
<b>Groupe d'appui à la réforme</b>		
Core Group	Focal Points	Project leaders
<b>SMT-IPA</b>		
Chair J. Butler		