

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

Étude sur la Direction générale

Rapport final – Synthèse

Le 19 mars 2010

Synthèse

Contexte

1. La Direction générale (ODG) est l'une des fonctions essentielles de l'organisation globale de la FAO. Les diverses études conduites entre 2006 et 2009 ont montré que, selon les divers avis recueillis au sein de la FAO, ses relations avec les autres fonctions administratives venaient compliquer et ralentir les processus, l'empêchant ainsi de jouer son rôle de la façon la plus efficace et la plus stratégique possible, et qu'il était donc nécessaire de redéfinir quelques-unes des fonctions et procédures administratives actuellement en vigueur.
2. Cette étude sur la Direction générale avait trois principaux objectifs: a) réduire la participation de la Direction générale dans les activités administratives, et plus particulièrement celle du Cabinet, b) définir clairement les fonctions et les responsabilités des deux directeurs généraux adjoints, du Cabinet et des services internes des sous-directeurs généraux, et c) définir les mesures et les actions à entreprendre, dans l'optique d'une feuille de route exhaustive.

Principales constatations et recommandations

Structures et postes de la Direction générale

3. Il semble exister au sein de la FAO une certaine confusion quant à la nature même de la Direction générale et de sa composition. Nombreux sont en effet les fonctionnaires qui utilisent indifféremment les termes « Direction générale » et « Cabinet ». Jusqu'à la fin 2009, la Direction générale était en fait constituée d'un Directeur général et de son Bureau rapproché, du Cabinet, du Bureau des dossiers courants, de l'Unité administrative de soutien (ODGX), du Bureau du Directeur général adjoint et de l'Unité de planification stratégique (ODGS), cette dernière traitant des questions de partenariats avec le secteur privé. Depuis 2010, elle ne comprend plus que le Directeur général et son Bureau rapproché, le Cabinet, le Bureau des dossiers courants et l'ODGX. Comme le montre le tableau ci-dessous, le nombre de postes inscrits au budget est passé de 35 à la fin 2009 à 24 à la fin 2010. En dehors de la Direction générale, il existe désormais deux Bureaux des Directeurs généraux adjoints, tandis que l'ODGS a fusionné avec le Bureau de coordination des Nations Unies et de suivi de l'Objectif du Millénaire (UNC) et avec la Division de la communication (KCI) pour former le Bureau de la communication externe (OCE). Les 24 postes de la Direction générale de 2010 sont à rapprocher des 27 postes que comptaient ces mêmes unités jusqu'en 2009, les réductions d'effectifs étant déjà prévues avant même la conclusion de cette étude.

Tableau A: Postes et structure de la Direction générale

Structure de la Direction générale		
Fonction/Bureau	PTB 2008-09 Postes inscrits au budget	PTB 2010-11 Propositions
1. Bureau rapproché		
Directeur général	1	1
Administrateurs	3	2
Services généraux	2	2
Total	6	5
2. Cabinet		
Directeurs et au-dessus	2	2
Administrateurs	5	4
Services généraux	6	6
Total	13	12
3. Bureau des dossiers courants		
Services généraux	5	4
Total	5	4
4. ODGX (Unité administrative de soutien)	-	-
Administrateurs	1	1
Services généraux	2	2
Total	3	3
Total partiel 1-4	27	24
5. DDG		
Directeurs et au-dessus	1	
Administrateurs	1	
Services généraux	2	
Total	4	
6. ODGS (Unité de planification stratégique)		
Directeurs et au-dessus	1	
Administrateurs	1	
Services généraux	2	
Total	4	
Total partiel 5-6	8	
Total général	35	

Participation de la Direction générale dans les activités administratives

4. L'étude sur la Direction générale a répertorié environ 100 activités administratives aujourd'hui gérées avec la participation de la Direction générale. Certaines d'entre elles sont essentielles au bon fonctionnement des processus internes de la FAO tandis que d'autres sont secondaires.

Environ 50 pour cent des activités administratives répertoriées comme nécessitant la participation de la Direction générale relèvent de la communication et des ressources humaines.

5. Cette étude a pour partie consisté à examiner l'ensemble des activités administratives nécessitant la participation de la Direction générale, notamment celles impliquant le Cabinet, ainsi qu'à proposer une nouvelle distribution de certaines fonctions. Pour la plupart des activités administratives analysées, de nouvelles structures décisionnelles ont été proposées aux parties prenantes, qui les ont étudiées en concertation avec E&Y. Du fait de cette méthode interactive, plusieurs des processus proposés ont déjà été acceptés par la FAO. Ils ont été mis en œuvre à partir de juillet 2009, parallèlement à la conduite de cette étude, ou le seront très prochainement (« À exécuter »). E&Y estime que quelques autres changements doivent encore être apportés; leur mise en application sera cependant plus longue (« À exécuter sur le long terme »).
6. Les résultats d'ensemble de l'analyse des 100 activités administratives répertoriées concluent à la nécessité de réduire les étapes nécessaires à la prise de décisions, ce qui simplifierait les tâches administratives et en accélérerait l'exécution. L'on pourrait ainsi obtenir un taux d'amélioration de 38 pour cent voire de 50 pour cent si les changements les plus importants proposés par E&Y pour le plus long terme (« À exécuter sur le long terme ») étaient mis à exécution. Des améliorations substantielles (élimination de 2 à 4 étapes dans les processus de prise de décisions) sont envisagées dans 17 à 25 pour cent des cas. La participation du Cabinet aux activités administratives a été réduite dans environ 46 pour cent des cas. De plus, l'étude a permis de mieux comprendre comment sont prises les décisions au sein de la Direction générale, et ce, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes. Il convient de souligner ici que, pour mieux affecter et rationaliser les étapes décisionnelles, il a fallu dans 10 pour cent des cas en augmenter le nombre afin de mieux tenir compte de la nouvelle structure hiérarchique, qui comprend désormais deux Sous-Directeurs généraux.
7. Quatre principes directeurs ont été appliqués pour examiner les activités et redéfinir les diverses étapes du processus de prise de décisions:
 1. *Le principe de subsidiarité*: délégation de l'exécution de la tâche au plus bas niveau possible;
 2. *Le principe de l'obligation redditionnelle*: définir la personne et/ou la fonction responsables devant le Directeur général de l'activité et de son issue;
 3. *Le principe de consultation*: possibilité de consulter d'autres personnes tout en conservant l'entièvre responsabilité de la prise de décisions;
 4. *Le principe de collégialité*: la nécessité d'une relation de collaboration entre les diverses parties de l'organisation afin d'éviter d'adopter une vision parcellaire.

Une liste des activités administratives ne nécessitant plus la participation du Cabinet est présentée ci-dessous.

Tableau B: Activités administratives ne nécessitant plus la participation du Cabinet

Domaine concerné	Activités administratives visées
Comité	<ul style="list-style-type: none">• Examen des comptes rendus du Comité des placements de la FAO• Examen des comptes rendus et des propositions du Comité consultatif pour les placements de la FAO• Examen des propositions relatives à la nomination du président, du secrétaire et des membres du Comité des placements de la FAO• Nomination du président et/ou des membres ou du secrétaire des organes suivants: a) Groupe de travail sur les rémunérations et prestations du personnel du cadre organique, b) Comité consultatif sur les formations externes, c) Comité

Domaine concerné	Activités administratives visées
	<p>des pensions des personnels FAO/PAM, d) Comité mixte du Groupe d'achats du personnel, e) Comité mixte des Services de restauration, et f) du Comité consultatif de la santé et de la sécurité au travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen des rapports des organes suivants et des décisions prises suite à des recommandations émanant du: a) Groupe de travail sur les rémunérations et prestations du personnel du cadre organique, b) Comité consultatif sur les formations externes), c) Comité mixte du Groupe d'achats du personnel, d) Comité consultatif sur les dons d'œuvres d'art, e) Comité mixte des Services de restauration, et f) Comité consultatif de la santé et de la sécurité au travail • Examen des rapports des comités sur les systèmes d'information et les technologies de l'information
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Publication de bulletins du Directeur général • Publication de circulaires administratives • Publication de nouvelles sections et de sections modifiées du Manuel administratif • Publication de règles s'appliquant au personnel (après approbation de la politique correspondante par le Directeur général) • Publication de politiques (après approbation de la politique correspondante par le Directeur général) • Examen des rapports sur les voyages officiels des sous-directeurs généraux • Examen des notes de synthèse du Comité de la Conférence et du Comité du Conseil • Approbation des réunions d'information et des exposés • Questions portant sur les accords avec les pays hôtes • Approbation de la nomination des fonctionnaires responsables des sessions de la Conférence et du Conseil, réunions de haut niveau • Examen des principaux documents des organes directeurs • Demande d'organisation de manifestations caritatives dans les bâtiments de l'Organisation
Finances	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport budgétaire mensuel • Autorisation de passer par pertes et profits des montants supérieurs à 5 000 USD (Sous-Directeurs généraux; le Département des services internes devra consulter le Directeur général pour les montants dépassant 20 000 USD) • Rapports périodiques sur les dépenses effectuées par les départements pour le compte de la Direction générale • Approbation des paiements effectués par le fonds d'aide sociale (SWF) au bénéfice de la Coopérative du personnel • Demandes relatives à l'organisation de compétitions sportives interinstitutions et à des paiements du Fonds d'aide sociale (SWF) au Groupe consultatif interinstitutions

Domaine concerné	Activités administratives visées
	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation des comptes biennaux de la FAO • Modification des statuts de la Mutuelle de crédit • Examen de la version complète du rapport de vérification externe des comptes et réponse officielle au vérificateur externe
RH	<ul style="list-style-type: none"> • Publication d'avis de vacance de poste dans les médias • Changements en matière de délégation de pouvoirs • Nomination des membres du Comité de sélection du personnel des services généraux (GSSSC) • Demandes de dérogation concernant l'interruption de six mois applicable aux nouveaux retraités • Autorisation de réembaucher un ancien membre du personnel de la classe D1 ou d'un rang supérieur (la première fois)
TI	<ul style="list-style-type: none"> • Feu vert pour la publication d'un répertoire de poche et d'un annuaire téléphonique officiels
Réunions	<ul style="list-style-type: none"> • Création de nouveaux Groupes de travail interdépartementaux et suppression de certains autres • Préparation de la Conférence régionale (dans la mesure du possible, les questions de fond sont traitées par les Directeurs généraux adjoints) • Décisions relatives à la composition du Secrétariat de la Conférence régionale • Autorisation d'accueillir des réunions d'entités ne relevant pas de la FAO
Achats	<ul style="list-style-type: none"> • Location de locaux à des représentations de la FAO • Examen des contrats de concessionnaire • Examen des lettres d'accord
Voyages	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation des personnels techniques participant à la Conférence régionale • Déplacements des Sous-Directeurs généraux régionaux

L'Équipe exécutive

8. L'examen détaillé et le rapport du CoC-EEI recommandaient de mettre en place une équipe de direction exécutive afin de soutenir le Directeur général. Celle-ci a commencé à fonctionner et se réunit régulièrement depuis le mois de janvier 2010. Elle est présidée par le Directeur général et comprend les deux Directeurs généraux adjoints et le Chef de Cabinet. L'un de ses principaux objectifs est de soutenir le Directeur général dans la gestion et la coordination stratégiques des activités de l'organisation.
9. L'Équipe exécutive se réunit régulièrement (toutes les semaines) et tient également des réunions *ad hoc* pour les questions graves ou urgentes. Si l'un des membres de l'Équipe est absent du Siège, elle se réunit en visioconférence, sous la présidence du Directeur général.

10. Les réunions de direction de haut niveau (SMM) actuelles, présidées par le Directeur général et auxquelles participent les Sous-Directeurs généraux, devraient être maintenues. Elles constituent en effet une excellente façon de décloisonner l'organisation et de créer un environnement de travail collaboratif en favorisant l'échange d'informations et les retours d'expérience entre les différentes parties de la FAO. En l'absence du Directeur général, elles seraient présidées par le fonctionnaire ayant le rang hiérarchique le plus élevé.
11. Comme l'Équipe exécutive devrait être l'un des éléments clés du mécanisme de gestion et de coordination stratégiques de l'organisation, il serait bon d'évaluer son fonctionnement dans six à douze mois. Ce sera l'occasion d'ajuster le champ d'activité de l'Équipe et de tenter d'améliorer les interactions entre celles-ci et les réunions de direction de haut niveau.

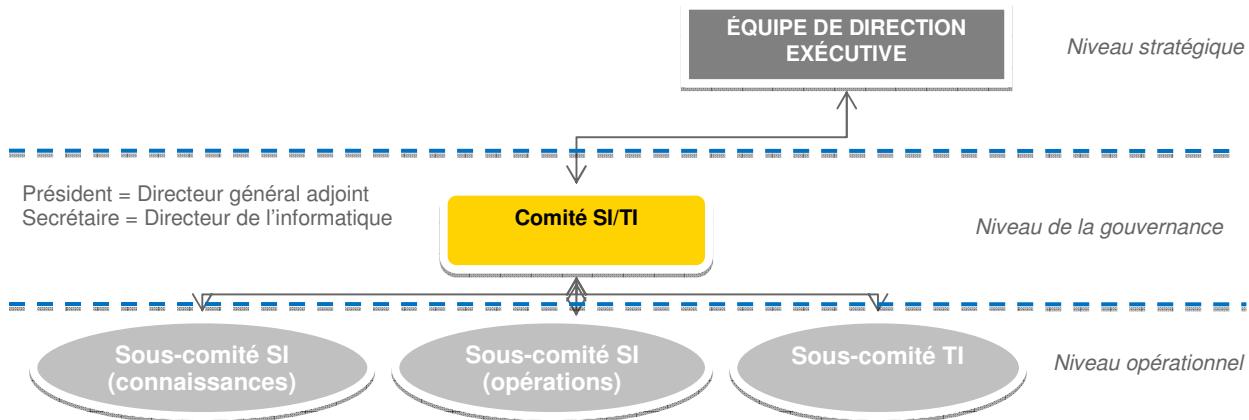
Voies hiérarchiques au sein de la Direction

12. Il sera essentiel à l'avenir d'établir au Sommet de l'Organisation un *modus operandi* adapté qui permette d'assurer le meilleur usage possible des compétences et de l'expérience des membres de la Direction, d'accélérer la prise de décision et de gérer rapidement les problèmes et les situations de crise. Le présent document précise quels seraient les trois types (« scénarios ») possibles de structuration des relations au Sommet de l'organisation entre le Directeur général, les deux Directeurs généraux adjoints et les Sous-Directeurs généraux, et expose les principaux avantages et inconvénients de chacune.
13. En vertu de l'Acte constitutif de la FAO, le Directeur général dispose des pleins pouvoirs pour diriger les travaux de l'Organisation, sous l'autorité générale de la Conférence et du Conseil, et les fonctionnaires de l'Organisation sont responsables devant lui. Les hauts fonctionnaires de l'Organisation (c'est-à-dire les Directeurs généraux adjoints et les Sous-Directeurs généraux) doivent donc rendre compte au Directeur général de la manière dont ils s'acquittent de leurs fonctions.
14. À notre avis, le scénario le plus efficace serait celui dans lequel le Directeur général n'aurait plus à superviser quotidiennement les Sous-Directeurs généraux et dans lequel les Directeurs généraux adjoints coordonneraient le travail de leurs secteurs respectifs, sans qu'une strate hiérarchique ne s'ajoute pour toutes les fonctions exécutées par les Sous-Directeurs généraux.
15. Le modèle à privilégier serait donc celui où les Sous-Directeurs généraux auraient un lien hiérarchique direct avec le Directeur général adjoint compétent, assureraient une supervision quotidienne, et un lien de dépendance hiérarchique secondaire avec le Directeur général, à qui ils rendent compte.
16. Nous recommandons ainsi que les Directeurs généraux adjoints supervisent le travail des Sous-Directeurs généraux, dans le but de réaliser l'intégration des programmes et d'assurer la coordination et la cohérence des activités qui nécessitent une collaboration entre plusieurs départements. Les Sous-Directeurs généraux continueraient d'être responsables devant le Directeur général pour les principales activités de leur sous-secteur et pourraient faire directement rapport au Directeur général dans certains domaines, lorsqu'il aura été convenu qu'une strate intermédiaire alourdirait trop la procédure. Le Directeur général serait directement responsable du recrutement des Sous-Directeurs généraux et de l'évaluation de leurs résultats, aidé en cela par les Directeurs généraux adjoints. De plus, le Directeur général entretiendrait des relations directes avec les Sous-Directeurs généraux, notamment à l'occasion des réunions de direction de haut niveau.

Comités consultatifs internes

17. Une attention particulière a été accordée au travail des Comités consultatifs internes. Ces Comités contribuent, d'une manière générale, à créer un sentiment d'appartenance et favorisent la participation aux décisions. En revanche, ils tendent à réduire le sentiment de responsabilité individuelle, érodant ainsi l'obligation redditionnelle. Au sein de la FAO, ces Comités sont devenus un fardeau et par leur nombre même ils constituent un risque pour la prise de décisions. Cette remarque a déjà été faite dans le rapport de l'EEI, puis dans l'Examen détaillé, qui soulignaient tous deux la nécessité de réduire le nombre des Comités consultatifs dans le domaine administratif. Nous souhaitons évoquer ici plus particulièrement deux domaines qui méritent un examen plus approfondi: les comités TI et les comités RH.
18. Nous avons constaté qu'actuellement 24 comités consultatifs interviennent dans les services touchant l'ensemble de l'Organisation; dont 10 dans les domaines des technologies de l'information. Dans son Examen détaillé, E&Y avait déjà émis des recommandations concernant la gouvernance en matière de TI, des recommandations qui ont été acceptées par la Direction. Notre analyse ne fait qu'approfondir.
19. Un grand nombre de Comités TI soit n'ont pas d'attributions bien définies, soit ont des responsabilités qui se chevauchent. Certains sont composés de membres qui ont une vaste expertise technique, mais ne disposent pas du pouvoir de décision nécessaire pour faire avancer les choses, tandis que d'autres ont des membres ayant l'autorité nécessaire, mais non l'expertise technique voulue. En outre, ce ne sont pas les mêmes comités qui mettent au point les projets SI/TI et qui assurent leur suivi, ce qui a deux implications majeures:
 - a) L'expérience acquise lors de l'élaboration d'une solution SI/TI est perdue, la responsabilité de l'exécution du projet étant transférée à un nouveau comité.
 - b) Il est difficile d'anticiper la charge de travail et les investissements nécessaires pour assurer la mise en œuvre des initiatives.
20. Nous recommandons de réduire cet éparpillement en fusionnant les comités TI au sein d'un seul, le Comité SI/TI, qui serait lui-même soutenu par trois sous-comités: un sous-comité responsable des technologies de l'information et deux autres responsables des systèmes d'information (gestion des connaissances pour l'un et gestion opérationnelle pour l'autre). Le Comité SI/TI aurait donc une fonction de supervision et de gouvernance. Il aurait pour secrétaire le Directeur de l'informatique et pourrait être présidé par l'un des Directeurs généraux adjoints. Le Comité SI/TI présenterait directement ses propositions à l'Équipe de direction exécutive. Le graphique ci-dessous illustre cette proposition de nouvelle structure.

Graphique A: Proposition de nouvelle structure SI/TI



- En mettant sur pied un Comité des ressources humaines, en lui donnant les moyens nécessaires et en lui appliquant le principe de subsidiarité, on pourra simplifier le processus d'élaboration des politiques de ressources humaines et accélérer leur adoption et leur mise en application, tout en contrôlant mieux la gestion des RH. Disposant d'une dizaine de membres au maximum, et ayant comme Secrétaire la Division des ressources humaines, ce Comité pourrait être l'instance idéale pour examiner et traiter de façon globale les questions relevant des RH. Cette structure permettrait non seulement d'accélérer la prise de décision en matière de RH mais également de libérer la Direction générale d'une partie de sa charge de travail.

Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP)

- Conformément au programme de restructuration du siège approuvé dans le cadre du PAI, le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources a commencé de fonctionner début 2010. Ses activités sont pour l'essentiel les suivantes:
 - donner des conseils sur les questions stratégiques et politiques relatives aux objectifs de l'Organisation, à la programmation et à la budgétisation axées sur les résultats, et à la mobilisation des ressources;
 - piloter l'élaboration des politiques et procédures ayant trait à la gestion axée sur les résultats;
 - coordonner la préparation des plans stratégiques et budgétaires et des programmes;
 - surveiller la mise en œuvre des programmes et des budgets et en rendre compte.

Ce champ d'action nous semble parfaitement adapté aux objectifs du nouveau Bureau, étant entendu que le transfert de la fonction de surveillance financière post-allocation de ressources, que recommandait notre Examen détaillé, est reporté à la fin 2011.

Bureau de la communication et des relations extérieures (OCE)

- En ce qui concerne le Bureau de la communication et des relations extérieures (OCE), nous sommes pleinement conscients des avantages de la nouvelle structure du Siège, qui prévoit que toutes les relations extérieures soient gérées par un même bureau. Cela renforcera la cohérence

et améliorera la coordination, ce qui permettra de tirer parti des acquis de l'expérience. La question des partenariats avec le secteur privé et avec la société civile et les ONG a une dimension stratégique. Les partenariats offrent des possibilités intéressantes, mais ils présentent également des risques importants et doivent donc être planifiés de façon stratégique et globale et continuer de faire l'objet d'une surveillance attentive. Nous nous félicitons de la création d'un Comité chargé des partenariats, auquel participeront les principales parties prenantes internes. Le Comité sera présidé par le Directeur général, et son secrétariat sera assuré par le Bureau OCE.

24. S'agissant des relations extérieures, même si nous comprenons bien qu'il est important d'élaborer les stratégies de communication et de plaidoyer en collaboration avec les différents partenaires, l'option consistant à fusionner le bureau des communications et celui chargé des partenariats nous laisse dubitatifs. Après avoir interrogé des membres de l'ancien Bureau de coordination des Nations Unies et de suivi de l'Objectif du Millénaire (UNC) et de l'ancienne Division de la communication (KCI), il apparaît clairement que les compétences requises pour ces deux fonctions peuvent être très différentes les unes des autres. Nous avons en outre noté qu'aucune fusion de cette nature n'était encore intervenue dans la plupart des autres organismes des Nations Unies comparables à la FAO par leur taille et leur structure.
25. La taille du nouveau Bureau est un autre motif d'inquiétude. Une fois fusionnés l'ODGS, l'UNC et le KCI, il comptera en effet 57 fonctionnaires émargeant au Programme ordinaire (33 postes P/D et 24 GS), plus des ressources limitées en personnel complémentaire. Nous estimons par ailleurs que la façon dont la FAO gère sa communication externe pourrait encore être améliorée.
26. La FAO pourrait envisager d'autres modèles organisationnels qui lui permettraient de gérer sa communication de manière plus efficace et plus économique. Elle pourrait par exemple recourir plus fréquemment à des spécialistes externes, ce qui lui permettrait d'intégrer de meilleures pratiques de communication, de réduire ses coûts grâce à des réductions d'effectifs et de simplifier la gestion du Bureau de la communication et des relations extérieures.

Rôle du Cabinet en matière d'examen de documents

27. Le Cabinet consacre énormément de temps à examiner les documents que produisent les divers départements (par exemple, la correspondance officielle) et qui nécessitent la signature du Directeur général. Lorsqu'ils ne sont pas correctement établis, le personnel du Cabinet doit les réécrire afin de les aligner sur la mission et la stratégie de la FAO, sur le fond comme sur la forme. Le résultat est que les départements ne se sentent pas impliqués et rédigent les rapports en s'attendant à ce que le Cabinet les révise et en établisse la version finale. Dans ce contexte, nous recommandons que la responsabilité directe de certaines activités retourne aux départements. Il existe déjà des modèles et des instructions sur la rédaction des documents. Il faudrait les afficher sur l'Intranet pour en faciliter l'accès.

Décentralisation

28. La décentralisation est une question essentielle. Pour la mener à bien, il convient de coordonner de nombreuses activités du PAI. Dans ce contexte, nous recommandons à la FAO d'examiner attentivement la gestion du processus, car le passage à un modèle organisationnel décentralisé

nécessite une méthode globale et stratégique qui va bien au-delà du simple transfert d'activités d'un bureau à l'autre. Nous recommandons de constituer une équipe disposant de l'autorité nécessaire pour mettre en œuvre les différentes étapes et de placer le processus de décentralisation sous l'égide du Directeur général adjoint chargé des opérations.

Feuille de route

29. Une feuille de route a été établie pour l'ensemble des activités proposées. On prévoit une période de transition de 18 mois pour permettre à l'Organisation d'adhérer pleinement aux changements. Certains sont entrés en vigueur en janvier 2010; le processus de transformation devrait s'achever en juin 2011.

Tableau C: Feuille de route

Initiative	N° de l'activité	Description	Date limite	Observations
1) Constitution de l'Équipe de direction exécutive	1	Approuver les fonctions de l'Équipe exécutive et les lui communiquer	Janvier 2010	L'Équipe exécutive est déjà en place; ses fonctions sont peu à peu précisées
2) Examen des Comités consultatifs	1	Examiner l'ensemble des Comités consultatifs et déterminer lesquels pourraient éventuellement être éliminés ou fusionnés avec d'autres	Juillet 2010	
	2	Mettre en œuvre la nouvelle approche proposée pour les Comités TI	Octobre 2010	Après la nomination du Directeur de l'informatique et l'élaboration d'une procédure explicitant le nouveau processus
	3	Constituer un Comité RH en mesure de guider l'élaboration des politiques RH et d'accélérer ainsi leur adoption	Juin 2010	Exigera l'élaboration d'une procédure explicitant le nouveau processus
3) Révision des activités administratives et des processus décisionnels correspondants	1	Mettre en œuvre et faire connaître les nouvelles structures de prise de décisions précédemment convenues par la FAO (à exécuter sur le court terme)	Juin 2010	Dans certains cas précis, certaines nouvelles procédures proposées ont déjà été adoptées
	2	Mettre en œuvre et faire connaître les nouvelles structures de prise de décision proposées par E&Y (à exécuter sur le long terme)	Juin 2011	
4) Communication externe	1	Mener une étude de faisabilité afin de déterminer le modèle organisationnel le plus approprié	Juin 2010	
5) Révision des documents	1	Affiner et diffuser les modèles et les instructions de rédaction	Juillet 2010	
6) Décentralisation	1	Évaluer la situation actuelle	Mars 2010	
	2	Établir un programme de travail détaillé	Avril 2010	
7) Surveillance	1	Nommer un superviseur et constituer une équipe de personnes-ressources, en fonction des besoins	Mars 2010	
	2	Surveiller régulièrement les progrès réalisés	Juin 2011	
8) Évaluation de l'état de préparation de l'Organisation	1	Lancer une évaluation de l'état de préparation pour vérifier si l'Organisation est prête à entrer dans la seconde phase (recommandations à exécuter sur le long terme)	Avril 2011	
	2	Établir un plan de mise en œuvre pour la seconde phase qui commencerait en juillet	Juin 2011	
9) Lancement de la seconde phase	1	Commencer à mettre en œuvre les recommandations de la seconde phase, en fonction de l'état de préparation de l'Organisation	Juillet 2011	
10) Solutions immédiates (« Quick Wins »)	1	Adopter et introduire des solutions immédiates durant tout le processus d'examen	Activité continue	

Initiative	N° de l'activité	Description	Date limite	Observations
11) Gestion du changement	1	Mettre en place une série d'initiatives visant à faciliter le changement de culture	Juin 2011	

30. Tous les changements proposés nécessitent une planification attentive, car ils doivent être échelonnés de manière que la FAO puisse intégrer les nouveaux processus et prendre une part active à sa propre évolution. De plus, les initiatives proposées doivent faire l'objet d'un suivi régulier afin de garantir que les propositions, une fois acceptées, soient mises en œuvre de façon efficace et dans les meilleurs délais. Pour toutes ces raisons, nous recommandons de nommer un haut fonctionnaire chargé de superviser le processus de transformation.
31. Il ne suffit pas d'introduire de nouveaux systèmes, de nouveaux processus et de nouvelles fonctions pour améliorer les performances d'une organisation. Il faut que ceux-ci prennent appui sur une gestion du changement adaptée et que l'ensemble du personnel apporte son soutien plein et entier. Nous recommandons donc d'accorder la plus grande attention à cet aspect des choses. Cette constatation vient conforter la méthode que nous avons préconisée, à savoir mettre en œuvre dans l'immédiat un ensemble de changements d'ores et déjà acceptés par l'ensemble de la FAO, et introduire ultérieurement une seconde série de mesures échelonnées, une fois que l'Organisation sera prête à les accepter.