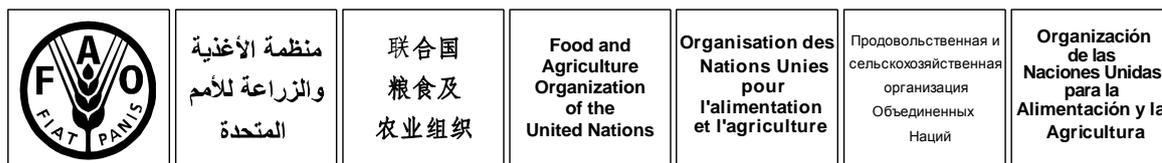


Avril 2012

F



CONSEIL

Cent quarante-quatrième session

Rome, 11-15 juin 2012

Plan d'action immédiate – Rapport annuel sur la mise en œuvre du PAI en 2011 et orientations pour 2012

Résumé

- Le présent rapport donne des informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI) en 2011. Il traite des aspects quantitatifs et qualitatifs de celle-ci et fournit un aperçu des nouvelles orientations données dans ce domaine en 2012.
- En termes quantitatifs, les progrès satisfaisants prévus dans le document CL 143/10 (Annexe web) ont été confirmés, car 78 actions du PAI supplémentaires ont été achevées en 2011. Ces actions, ainsi que les 143 achevées en 2009 et 2010, portent le nombre total d'actions du PAI achevées à 221 (81 pour cent) sur les 274 que comprend le programme intégré du PAI. Quarante et une (77 pour cent) des 53 actions en cours seront achevées à la date fixée. La suppression de deux actions est proposée, tandis que des retards légers et importants sont signalés pour 1 et 9 actions respectivement.
- Les actions connaissant des retards légers ou importants sont des actions dont le retard par rapport à la date prévue d'achèvement sera de moins de six mois dans le premier cas et de plus de six mois dans le second. Le rapport décrit en détail ces actions, fournit une brève explication du motif du retard et présente à l'Annexe I une liste complète de l'état de toutes les actions du PAI depuis la mise en place de celui-ci.
- Les progrès quantitatifs satisfaisants sont confirmés par les réalisations et les avantages clés obtenus pendant l'année et décrits dans le présent rapport, par domaine thématique. Les projets qui ont été achevés en 2011 sont présentés succinctement.
- Le changement de culture et la communication sur le renouveau appuient le renouveau de la FAO d'une manière transversale, et une section du rapport donne aux Membres des informations nouvelles sur les activités conduites dans ces domaines. En 2011, la communication sur le renouveau de la FAO a touché principalement les membres du personnel mais aussi les Membres. Une campagne ciblée organisée dans le cadre du premier questionnaire adressé à tous les membres du personnel a permis de les sensibiliser davantage et d'obtenir un taux élevé de 77 pour cent de réponses dans les bureaux du monde entier. La Direction a examiné les domaines qui, selon les résultats de l'enquête, ont besoin d'être améliorés. Pour dissiper les craintes concernant ces domaines, la Direction a élaboré deux niveaux d'action: les actions au niveau de l'Organisation et les actions au niveau local,

c'est-à-dire le département et les bureaux indépendants au Siège et dans les bureaux régionaux, qui sont décrites dans ce rapport.

- Sur le plan financier, le budget net du PAI au titre du PTB 2010-2011 était de 39,6 millions d'USD, soit un budget brut de 44,91 millions d'USD de dépenses et 5,31 millions d'USD d'économies. Les économies de 5,31 millions d'USD ont été entièrement réalisées en 2010-2011. Au final, les dépenses du PAI en 2010-2011 par rapport au budget brut du PAI en 2010-2011 se sont élevées à 40,434 millions d'USD, ce qui laisse un solde non dépensé de 4,476 millions d'USD. Comme l'a autorisé la Conférence en juillet 2011, ce solde a été reporté sur 2012-2013 et comprend 1,028 millions d'USD au titre des coûts d'investissements afférents au PAI et reportés en 2010-2011 et 3,448 millions d'USD pour compenser les coûts d'investissement afférents au PAI en 2012-2013.
- Le financement approuvé pour 2012-2013 au titre du PTB comprenait les crédits budgétaires (nets) d'un montant de 39,141 millions d'USD, pour financer la mise en œuvre du PAI, soit un montant estimatif de 22,359 millions d'USD pour les dépenses renouvelables et de 16,782 millions d'USD pour les coûts d'investissement ponctuels. Le montant de 1,028 million d'USD reporté de 2010-2011 sera ajouté aux coûts d'investissement ponctuels pour 2012, ce qui porte le budget approuvé du PTB 2012-2013 de 39,141 millions d'USD (chiffres nets) à 40,169 millions (chiffres nets).
- À l'approche de 2012, l'Organisation, forte d'une vigueur nouvelle et concentrée sur son objectif, est résolue à réussir la mise en œuvre complète du PAI. En janvier 2012, le Directeur général a confirmé son engagement et donné de nouvelles orientations au renouveau de la FAO, lesquelles portent sur trois activités principales et la nécessité: i) de mener à bien le renouveau de la FAO, ii) d'intégrer les actions du PAI dans les activités de l'Organisation, et iii) d'accélérer le processus de réforme.
- Pour mener à bien le processus de renouveau, les rapports relatifs au PAI devront désormais rendre compte de la concrétisation des avantages au lieu de s'intéresser à l'exécution des actions du PAI. Une initiative majeure relative à la concrétisation des avantages a été lancée en 2012 pour recenser les avantages qui ont découlé et qui découlent de l'exécution du programme du PAI. Cette initiative, qui représente une activité importante en 2012, est décrite en détail à la section VII du rapport.
- Plus de 80 pour cent des actions du programme de renouveau ayant été achevées, la Direction a l'intention d'accélérer la mise en œuvre des actions restantes et de parvenir à en terminer le plus possible en 2012. Mais, compte tenu de la nature complexe de certaines des actions du PAI qui restent en suspens, il est admis qu'un petit nombre d'actions du programme de renouveau ne seront pas encore achevées fin 2012. Ces actions sont fondamentales si l'on veut donner une impulsion aux principaux domaines d'activité de l'Organisation, notamment ceux qui contribuent à renforcer encore davantage la FAO en tant qu'organisation dont la gestion est axée sur les résultats, et œuvrer avec une énergie renouvelée à la réussite de la décentralisation.
- Le rapport donne aux Membres de nouvelles informations sur les résultats de l'évaluation externe du Programme du PAI réalisée avec le concours de l'Inspecteur général. La mission a consisté en un examen rapide et prospectif de la mise en œuvre du PAI et poursuivait deux buts principaux: i) fournir une évaluation indépendante de l'efficacité du processus de gestion du changement obtenue jusqu'ici, en se concentrant sur le PAI; et ii) formuler des recommandations sur la manière de concevoir et de gérer le processus de réforme et de changement au cours du prochaine exercice.
- Le rapport, publié fin janvier 2012, a été bien accueilli par la Direction car ses conclusions corroboraient les orientations et les décisions déjà prises par l'Organisation, comme indiqué dans ce rapport annuel, qui comprend également, à l'Annexe II, le résumé du rapport soumis par le consultant externe.

Mesures suggérées au Comité du Programme, au Comité financier et au Conseil

- Le Comité financier est invité à examiner les progrès concernant le financement et les dépenses du PAI (Section V, paragraphes 101 à 110).
- Le Comité financier et le Comité du Programme sont invités, à leur réunion conjointe, à examiner les progrès concernant toutes les autres sections de ce rapport.
- Le Conseil est invité à prendre note des informations fournies dans le document CL 144/10 et de l'examen qu'en auront fait le Comité financier et le Comité du Programme, et à formuler les avis qu'il jugera appropriés.

Toute demande concernant la teneur du présent document doit être adressée à:

M. David Benfield

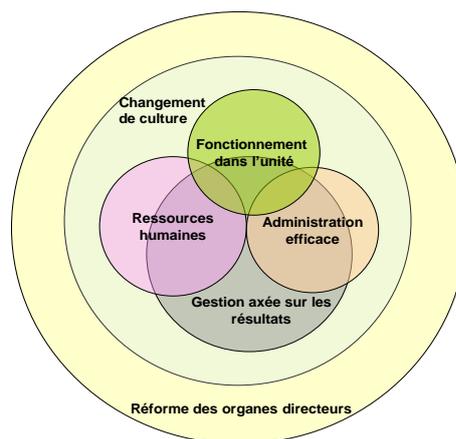
Directeur de l'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI

Tél.: +3906 5705 4508

I. Introduction

1. Le présent rapport donne des informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI) en 2011.
2. En 2011, des rapports intérimaires ont été soumis à la Conférence de juillet ainsi qu'un document du Conseil, qui a été présenté à la session d'octobre 2011 du Comité financier et du Comité du Programme (et leur session conjointe) ainsi qu'à la cent quarante-troisième session du Conseil en novembre 2011.
3. Comme les membres l'ont demandé, ce rapport annuel donne des indications détaillées sur toutes les actions du PAI, en distinguant les actions achevées et celles qui sont encore en cours à fin 2011. Pour ces dernières, il indique si des retards sont à prévoir et s'ils sont légers ou importants. Il donne en outre des informations complètes sur les résultats financiers du PAI à fin 2011 et en détaille les principaux aspects.
4. Ce rapport est présenté comme un document du Conseil conformément à la résolution 6/2011, mais il est également adressé aux membres du Comité financier et du Comité du Programme à l'occasion de la réunion conjointe de ces deux comités en mai 2012. Les membres du Conseil pourront ainsi étudier, lors de leur cent quarante-quatrième session, les observations sur les avis techniques qu'auront formulées à leur intention le Comité financier et le Comité du Programme dans leurs rapports respectifs.
5. Comme il est de coutume dans les rapports sur l'avancement de la mise en œuvre du PAI, les informations fournies sont structurées autour des six domaines thématiques qui façonnent la FAO réformée et qu'illustre la figure 1 ci-après.

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



6. La **première partie** du rapport comprend le **rapport annuel 2011 sur la mise en œuvre du PAI**, qui est structuré en quatre sections (II à V) et couvre tous les aspects de la mise en œuvre du PAI en 2011. Il donne aux Membres les informations qu'ils demandent et ont demandé pour s'acquitter de leurs responsabilités de contrôle et de suivi de la mise en œuvre en 2011.
 - La **deuxième section**, intitulée *Réalisations et avantages en 2011*, décrit, par domaine thématique, les principales réalisations de l'année et met en lumière les projets qui ont été achevés en 2011.
 - La **troisième section**, intitulée *Progrès quantitatifs*, actualise les informations fournies en novembre 2011 dans le document CL 143/10 et donne une évaluation quantitative des progrès

accomplis en 2011, en indiquant le nombre d'actions achevées pendant l'année, les actions qui devraient être achevées à la date fixée, les actions qui connaissent un léger retard et celles qui enregistrent des retards importants. Les actions achevées en 2009 et 2010 sont ajoutées à celles qui ont été achevées en 2011 afin de donner une vue cumulative des progrès accomplis en ce qui concerne l'achèvement des actions du PAI qui figurent à l'Annexe I.

- La **quatrième section, *Changement de culture et communication sur le renouveau***, se concentre sur ces deux domaines transversaux de la mise en œuvre du PAI pour donner des informations actualisées sur les progrès accomplis dans le cadre du projet de changement de culture et sur les activités de communication et de mobilisation. Cette section informe également les Membres des mesures de suivi qui découlent de l'enquête menée auprès des employées.
- La **cinquième section, *Financement et dépenses du PAI***, donne de ces aspects une version actualisée pour l'année.

7. Décembre 2011 marque la fin de la troisième des cinq années prévues pour achever le programme du PAI. Moins de 20 pour cent du nombre total des actions restent à achever, mais beaucoup d'entre elles font partie des plus complexes à mener à bien. À l'approche de 2012, l'Organisation, forte d'une vigueur nouvelle et concentrée sur son objectif, est résolue à réussir la mise en œuvre complète du PAI. La **Partie II – Nouvelles orientations pour 2012**, donne un aperçu des nouvelles orientations concernant la mise en œuvre du PAI en 2012 et comprend les sections VI et VII.

- La **sixième section, intitulée *Aperçu***, présente les principaux aspects de ces nouvelles orientations, les domaines de travail qui seront prioritaires en 2012 ainsi que les décisions prises par le Directeur général en janvier 2012. Cette section donne également des informations sur l'évaluation externe du programme du PAI réalisée avec le concours du Bureau de l'Inspecteur général.
- La **Section VII – Initiative relative à la concrétisation des avantages** décrit le cadre et la portée des travaux entrepris dans ce domaine.

8. Le rapport comprend trois annexes:

- Annexe I – Progrès quantitatifs et analyse complète de l'état d'avancement des actions du PAI.
- Annexe II – Le Bulletin du Directeur général 2012/08: « Orientations relatives au PAI et dispositif interne de gouvernance », publié en janvier 2012.
- Annexe III – Résumé du rapport « Évaluation du Programme du PAI: la voie à suivre » rédigé dans le cadre de l'évaluation externe du programme du PAI réalisée avec le concours du Bureau de l'Inspecteur général. Le rapport intégral est disponible sous la forme d'une [annexe web](#) qui n'est disponible qu'en anglais pour des raisons de coûts.

PARTIE I: Rapport annuel sur la mise en œuvre du PAI en 2011

II. Réalisations et avantages principaux en 2011

9. Cette section est organisée par domaine thématique et décrit les principales réalisations et avantages obtenus en 2011 en actualisant et en intégrant les informations déjà fournies aux organes directeurs en 2011.

Gestion axée sur les résultats

10. Le projet de **réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats** a porté sur trois domaines en 2010-2011.

- Suivi et établissement de rapports concernant la mise en œuvre du PTB 2010-2011. Le suivi régulier du plan de travail a été effectué pendant l'exercice biennal par tous les directeurs d'unités pour recenser les risques et améliorer l'exécution du programme. Au début de 2011, l'examen à mi-parcours de 2010 a fourni une évaluation qualitative par directeur et chef d'équipe stratégique

des progrès accomplis dans la réalisation des résultats d'activités et organisationnels. Elle a donné lieu à des corrections à mi-parcours pour améliorer l'exécution, qui ont été présentées dans le rapport de synthèse à mi-parcours 2010 (document PC 106/7 - FC 138/6). L'évaluation à la fin de l'exercice 2010-2011 a été lancée à la fin de l'année. Elle permettra de fournir une analyse complète des réalisations par rapport aux résultats d'activité et de l'Organisation, de recenser les possibilités d'améliorer le fonctionnement de l'Organisation et de fournir des informations qui enrichiront le Rapport sur l'exécution du programme 2010-2011 (document C 2013/8).

- Planification pour 2012-2013. Sur la base des avis reçus pendant l'exercice biennal, la Direction a préparé le PMT 2010-2013 (révisé)/PTB 2012-2013, qui a été examiné par le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil, puis approuvé par la Conférence en juillet 2011. Dans le cadre du nouveau cycle de programmation et de budgétisation, le PTB 2012-2013 a été ajusté en tenant compte de la décision de la Conférence, et les ajustements ont été approuvés par le Conseil en décembre 2011. Toutes les unités ont établi des plans de travail opérationnels en octobre-décembre, de sorte qu'elles étaient prêtes à mettre en œuvre le PTB 2012-2013 (révisé) à partir de janvier 2012, comme prévu dans le cadre du nouveau cycle. Les plans de travail ont été établis selon un processus amélioré qui renforce la collaboration interdisciplinaire et permet d'obtenir des liens de causalité plus clairs entre ces plans de travail et les résultats de l'Organisation du fait du remplacement des précédents « résultats d'activité » par des « produits de l'Organisation » transversaux. L'intégration des bureaux de pays dans le processus de planification stratégique a été lancée dans le cadre d'un programme pilote exécuté dans six pays.
- Préparation pour examen du Cadre stratégique. Les principes directeurs et le calendrier du processus d'examen du Cadre stratégique 2010-2019 et de la préparation d'un nouveau PMT 2014-2017 ont été examinés par le Comité financier et le Comité du Programme et approuvés par le Conseil en décembre 2011. Cet examen a permis d'améliorer le classement par priorité des activités de la FAO et l'application de la gestion axée sur les résultats.

11. Le projet de **mobilisation de ressources** a poursuivi la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources en 2010-2011, selon laquelle les contributions ordinaires sont complétées par des contributions volontaires à l'appui des priorités convenues et des résultats organisationnels dans le cadre des objectifs stratégiques dans le but de mobiliser d'une manière plus prévisible et durable des contributions plus importantes.

12. Cette stratégie a été accueillie avec satisfaction et approuvée à la réunion conjointe du Comité des finances et du Comité du Programme qui s'est tenue en octobre 2011. Ses principaux axes sont les suivants:

- Consolidation et élargissement des partenariats fournisseurs de ressources: les employés de la FAO ont mieux compris la stratégie de mobilisation des ressources grâce à des informations de meilleure qualité sur les partenaires et les possibilités offertes par l'aide publique au développement à l'échelon international, ce qui a permis d'améliorer la programmation de la FAO. Des stratégies régionales et sous-régionales de mobilisation des ressources ont été élaborées avec le plein appui du projet de PAI, et un outil de cartographie (ADAM)¹ a été lancé et une formation mise en place pour encourager son utilisation.
- Communication: une réunion officieuse avec des partenaires fournisseurs de ressources a eu lieu le 1^{er} mars 2011 dans le but de lancer les domaines d'action prioritaires, qui sont un outil de communication en matière de mobilisation de ressources à l'échelle de l'Organisation. Les partenaires ont estimé qu'il s'agissait d'une initiative bienvenue de la FAO pour engager un dialogue approfondi. Le site web de la FAO consacré à la mobilisation des ressources à l'échelle de l'Organisation a été également lancé.
- Renforcement des capacités: la stratégie a clarifié les principes directeurs, les rôles et les responsabilités en matière de mobilisation de ressources, avec la participation de toutes les unités de l'Organisation. Elle prévoit également l'élaboration d'outils et de cours de

¹ L'outil de cartographie de l'aide au développement de l'agriculture (ADAM) permet une analyse simple de la convergence dans chaque pays entre les priorités nationales et l'assistance au développement officielle de chaque pays de l'OCDE et de l'institution financière internationale et les objectifs stratégiques de la FAO.

formation, pilotés en tandem pour améliorer l'efficacité des capacités de mobilisation des ressources et de la programmation, en particulier au niveau des bureaux décentralisés.

- Établissement de rapports: la nécessité d'améliorer les priorités, la périodicité et la transparence dans ce domaine a été soulignée dans la stratégie, notamment en téléchargeant sur le site web consacré à la mobilisation des ressources l'état des contributions volontaires versées par chaque partenaire, y compris ceux du secteur privé. Il convient également d'améliorer les délais ainsi que la qualité des rapports de gestion axés sur les résultats soumis aux partenaires de ressources en ce qui concerne les contributions volontaires.

13. Pour assurer la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources pendant l'exercice 2012-2013, une stratégie de planification intégrée à l'échelle de l'Organisation incorporant toutes les sources de financement (macro-stratégie) a été lancée afin de renforcer la communication en matière de mobilisation de ressources et d'améliorer l'efficacité de l'allocation et de l'intégration des ressources avec celles du programme ordinaire.

14. Les processus d'évaluation des risques conduit aux niveaux de la stratégie, de l'organisation et des fonctions de la FAO a permis de mieux faire comprendre l'importance et les avantages de la **gestion des risques de l'Organisation** et d'inciter les unités à l'utiliser dans la pratique. L'équipe chargée du projet de gestion des risques de l'Organisation (ERM) a élaboré une version définitive du projet de politique ERM et facilité les processus d'évaluation des risques. Ces processus ont été définis et documentés et sont pilotés afin d'aider l'équipe ERM à remplir ses fonctions avec davantage de souplesse. Les réalisations notables dans ce domaine sont les suivantes:

- Formation: cent trente-neuf personnes ont été formées à la gestion des risques de l'Organisation lors d'ateliers spécialisés; des exposés sur ce thème ont été présentés à cent responsables, dont vingt-six étaient des hauts dirigeants; et deux personnes ont été formées pour devenir des experts en facilitation des risques.
- trente-deux ateliers ont été organisés au Siège et sur le terrain.
- des manuels et des instructions détaillées ont été rédigés.

15. Les activités liées au projet ERM ont été provisoirement suspendues en janvier 2012 pour réévaluer l'intégration de l'ERM dans le cadre de gestion axée sur les résultats en fonction des enseignements tirés.

Fonctionner comme une seule et même Organisation

16. Un appui continu, des orientations et une formation ciblée ont été fournis aux bureaux décentralisés sur divers aspects de la gestion du **Programme de coopération technique (PCT)** décentralisé. Pour simplifier encore davantage la gestion du cycle des projets du PCT, un outil spécifique de gestion des informations a été élaboré pour faciliter le processus de saisie dans le Système d'information sur la gestion du programme de terrain.

17. La décentralisation de la gestion du PCT pour ce qui concerne les projets de développement exécutés au niveau sous-mondial, lancé en janvier 2010, a produit les résultats escomptés: réduction du temps d'approbation de six à quatre mois, meilleur alignement des projets du PCT sur les priorités nationales, vérifiable dans les pays au moyen des cadres nationaux de priorité à moyen terme et des cadres de programmation par pays. Les bureaux décentralisés ont géré avec efficacité le PCT décentralisé en utilisant pleinement les crédits ouverts au titre du PCT 2010-2011, conformément aux allocations indicatives par région approuvées par le Conseil.

18. Le projet du PAI comprenant les actions relatives à la **décentralisation** a été restructuré en 2011 et les actions concernant les analyses comparatives, les technologies de l'information et de la communication, ainsi que les compétences ont été transférées à d'autres projets car elles s'appliquent à tous les échelons de l'Organisation.

19. En 2011, un avantage important lié spécifiquement au projet du PAI sur la décentralisation a été obtenu. Il s'agit de la consolidation du rôle de premier plan joué par les bureaux régionaux dans la supervision des bureaux décentralisés et des programmes dans les régions, la définition des priorités régionales et la participation aux processus de décision à tous les échelons de

l'Organisation. Compte tenu également du rôle renforcé des conférences régionales, ce nouveau rôle des bureaux régionaux permettra de recentrer les priorités et de trouver un meilleur équilibre et des synergies entre les priorités nationales, sous-régionales, régionales et mondiales.

20. Par ailleurs, 2011 a été marquée par l'adoption progressive par les membres de la vision de la décentralisation présentée par la FAO, qui s'incarne notamment dans quatre domaines principaux: la structure, la dotation en personnel, les opérations et le financement. Suite aux recommandations du CoC-EEI, du Comité des finances et du Comité du Programme, des Conférences régionales et du Conseil, la Direction a élaboré une Vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés (CL 141/15), ainsi que les mesures en découlant. La Conférence de la FAO, en 2011, a formulé la demande suivante: « [...] les Conférences régionales qui se dérouleront en 2012 pourraient examiner la couverture du réseau décentralisé de la FAO dans leur région dans l'optique d'un renforcement de l'efficacité et de l'efficience de l'Organisation à l'échelle des pays et pourraient soumettre au Conseil, en 2012, des recommandations sur les structures de bureaux de pays décentralisés et le dosage de compétences qui sont les mieux adaptés aux besoins de leur région, en veillant à ce que leurs besoins s'inscrivent étroitement dans les cadres nationaux². »

21. Parallèlement, la décentralisation progresse grâce aux actions conduites au titre de très nombreux autres projets du PAI, notamment plusieurs activités réalisées dans le cadre de la réforme des ressources humaines, des actions du PAI sur les technologies de l'information, le Programme mondial de gestion des ressources, et les délégations dans le domaine des achats.

22. Concernant les **partenariats**, la Stratégie et les principes directeurs de la FAO en matière de partenariats ont été approuvés et diffusés au début de 2011, et la Stratégie de relance de la collaboration avec les organisations du système des Nations Unies ainsi qu'un programme d'action ont été achevés à la fin de 2011.

23. La collaboration entre les trois institutions de l'ONU sises à Rome (FAO, PAM et FIDA) s'est renforcée en 2011 aux niveaux de la direction générale et des unités techniques, dans le cadre de travail à quatre piliers³ et des domaines prioritaires définis dans leur stratégie commune de collaboration intitulée « Orientations relatives à une collaboration entre les organisations dont le Siège est à Rome » et qui comprend notamment une collaboration dans les domaines de l'évaluation, comme en témoigne l'exemple réussi de l'évaluation thématique conjointe de l'appui de la FAO et du PAM aux systèmes d'information pour la sécurité alimentaire, et de l'administration, au travers notamment des activités de l'équipe chargée des achats communs. Autre motif de satisfaction, la signature en juin 2011 d'une Déclaration d'intention sur la coopération programmatique sur la sécurité alimentaire et la nutrition entre la Commission européenne et les institutions sises à Rome, qui a donné lieu à la définition de neuf domaines prioritaires de collaboration programmatique alignés sur les quatre objectifs prioritaires fixés dans les politiques de l'Union européenne concernant la sécurité alimentaire et l'aide alimentaire humanitaire.

24. D'autres exemples de partenariats opérant au-delà des frontières institutionnelles sont à relever en 2011, en particulier la signature d'une lettre d'accord pour améliorer les capacités organisationnelles afin de renforcer les partenariats avec le Forum international des chefs d'entreprise et l'Initiative pour les partenariats (IBLF/TPI), qui est une organisation à but non lucratif qui travaille depuis plus de vingt ans avec des organisations de l'ONU dans des domaines comme le renforcement des capacités et l'établissement de partenariats intersectoriels efficaces.

25. Les membres du Comité financier et du Comité du Programme ont examiné un rapport intérimaire sur la stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé lors de leur réunion conjointe en octobre 2011, et leurs recommandations ont été adoptées ensuite à la cent quarante-troisième session du Conseil. Certains éléments de ce projet sont déjà en cours d'exécution ou opérationnels, comme le respect du devoir de précaution lors de l'examen préalable des partenariats avec le secteur privé envisagés par la FAO. La Stratégie de la FAO relative aux partenariats avec le secteur privé devrait être complétée par un plan de mise en œuvre et d'un

² C2011/7, paragraphe 158.

³ Les quatre piliers sont: i) conseils en matière de politique, gestion des connaissances et suivi, ii) opérations, amélioration au niveau du terrain, iii) sensibilisation et communication et iv) collaboration administrative.

programme d'action, pour une collaboration multidimensionnelle avec ce secteur, et elle sera examinée en 2012.

26. La stratégie de partenariat renouvelée de la FAO avec les organisations non gouvernementales et les organisations de la société civile a été largement diffusée et des retours d'information ont été reçus des départements techniques et des bureaux régionaux de la FAO. En coordination étroite avec les bureaux régionaux de la FAO, des sessions de planification avec des organisations non gouvernementales et de la société civile choisies ont été organisées dans les bureaux RAF, REU, et RAP, dans le but de favoriser le dialogue entre toutes les parties prenantes au niveau régional. Des mécanismes de coordination pour des organisations non gouvernementales et de la société civile ont été mis en place dans trois régions, et des éléments pouvant servir à des plans de travail conjoints ont été recensés.

Ressources humaines

27. En 2011, de nombreuses réalisations essentielles du PAI ont concerné le domaine des ressources humaines, avec d'importants résultats obtenus dans le contexte du « Cadre stratégique et Plan d'action de la gestion des ressources humaines ». Ce plan définit un objectif stratégique ainsi qu'une vision pour la fonction des ressources humaines et sert de plan d'action pour la mise en œuvre du PAI.

28. Suite au rapport présenté à la cent quarante-troisième session du Conseil en novembre 2011, la première phase du projet de **Cadre de compétences** a été achevée dans les délais fixés. Ce projet vise à créer un cadre qui définit les compétences générales et fonctionnelles de l'Organisation et sert à renforcer les profils de compétences pour des emplois généraux et spécifiques au sein de la FAO, pour les fonctionnaires des services généraux, du cadre organique et de la direction. Le cadre a été élaboré par un groupe de travail interdépartemental chargé du projet et des consultants externes et achevé en décembre 2011 après de nombreuses concertations avec les principales parties prenantes (dont les équipes chargées respectivement du changement de culture, du renforcement des capacités, de l'éthique et de la parité hommes-femmes, ainsi que des représentants du personnel de la FAO) et des contributions du personnel recueillies par des groupes de validation. L'achèvement du cadre permettra à l'Organisation de faire coïncider les compétences générales et fonctionnelles avec les catégories et les profils d'emploi de la FAO. Ce travail fait partie de la phase 2 du projet de Cadre de compétences, qui devrait être achevé en décembre 2012.

29. Comme il a été indiqué à la cent quarante-troisième session du Conseil en novembre 2011, l'exercice biennal a été considéré comme une période de deux ans pendant laquelle le cycle complet du **système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS)** est mis à l'essai en continu dans le but d'instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs (Action 3.7 du PAI). Une analyse des résultats du cycle de 2010 a été conduite en 2011 en tenant compte des retours d'information recueillis auprès d'agents, de superviseurs et de hauts dirigeants. Elle a permis de recenser des points à améliorer (par exemple la nécessité de rationaliser les flux du système) et les domaines dans lesquels CSH et l'équipe PEMS pourraient aider les fonctionnaires (concernant, par exemple, la phase d'évaluation de fin d'année, le processus de retours d'informations recueillis auprès de plusieurs évaluateurs, etc.). Une analyse analogue sera effectuée sur les retours d'informations communiqués au cours du cycle PEMS de 2011, qui s'est achevé en mars 2012. Les résultats de ces analyses seront utilisés pour des améliorations futures du processus PEMS en 2012, lorsque le système sera désigné comme outil officiel de gestion de la performance de tous les fonctionnaires ayant un contrat permanent de durée déterminée, et liées aux futures décisions administratives du Département des ressources humaines.

30. Une version préliminaire complète de la politique de **mobilité** institutionnelle a été présentée à la haute direction pour examen. Les directives provisoires pour la mobilité, qui ont été instituées en décembre 2010 pour encourager la mobilité volontaire, ont débouché sur 45 mutations géographiques en 2011 alors que l'objectif annuel était de 50. Le registre des postes disponibles pour les réaffectations continue d'augmenter et contient actuellement plus de 160 postes. Il existe également une liste de 120 fonctionnaires intéressés par ces réaffectations. Un coordonnateur du

programme de mobilité est chargé de veiller à la conformité des profils du personnel avec les postes disponibles. Il élabore par ailleurs un cadre pour accroître la mobilité interinstitutionnelle.

31. Le **Programme d'administrateurs auxiliaires** a été lancé en 2011 avec la prise de fonction d'un premier groupe de 18 jeunes cadres en juillet 2011 qui ont été affectés à des bureaux décentralisés (13) et des départements techniques du Siège (5). Une extension du programme a été approuvée par les organes directeurs et des crédits du PAI permettront de recruter sept jeunes cadres supplémentaires en 2012, ce qui portera à 25 leur nombre total pour l'exercice 2012-2013.

32. Des progrès significatifs ont également été accomplis avec l'élaboration de la version finale du projet de Plan d'action stratégique pour les ressources humaines concernant la **parité hommes-femmes**, révisé en tenant compte du nouvel objectif de 50 pour cent approuvé par les Nations Unies à la fin de 2010. Ce plan propose une série de mesures visant à accroître le pourcentage de femmes occupant des postes de cadres et de niveau supérieur au sein de la FAO. Les objectifs 2011 de représentation géographique et de parité hommes-femmes, par département ou bureau, ont également été fixés dans le cadre d'une initiative de l'Organisation pour réaliser les objectifs généraux du Plan à moyen terme. Tous les objectifs du PMT à fin 2011 dans ces deux domaines ont été réalisés.

33. En outre, des mesures spécifiques ont été prises pour réduire les délais de **recrutement** de l'Organisation. Ces mesures, qui ont permis d'obtenir en moyenne une réduction de dix jours, ont porté notamment sur: i) la réduction de deux à un mois du délai de publication des avis de vacances externes; ii) l'élargissement temporaire de la composition du Comité de sélection du personnel du cadre organique et la nomination de quatre présidents suppléants, ce qui a permis d'organiser un plus grand nombre de réunions du Comité de sélection; iii) la mise en place d'une équipe d'appui au recrutement composée de plus de 20 consultants et retraités qui contribuent au recrutement des cadres en analysant les candidatures, en organisant des entretiens et en préparant les dossiers à soumettre au Comité de sélection; iv) l'introduction d'un formulaire simplifié de soumission au Comité de sélection; et v) le fait que les unités qui recrutent devront soumettre leurs candidatures au Comité de sélection dans un délai maximum de quatre mois après la clôture de la publication des vacances de postes. D'autres propositions visant à réduire les délais de recrutement seront soumises en 2012.

34. Les **activités de perfectionnement du fonctionnaire** se sont poursuivies au cours de l'année, notamment avec la participation accrue et continue du Centre de perfectionnement des cadres. Ce centre interinstitutionnel vise à aider les cadres à définir leurs points forts et les domaines dans lesquels ils peuvent continuer à développer leurs compétences d'encadrement. Plus de 100 cadres de direction ont participé aux cours de ce centre depuis son lancement. De nouveaux modules de perfectionnement à l'encadrement ont été lancés en 2011: « Une équipe dirigeante efficace » et « Fondements de l'encadrement ».

35. En ce qui concerne l'accès des responsables à une **information de qualité en matière de ressources humaines**, le système pilote d'information sur la gestion des ressources humaines a été lancé en ligne pour un groupe ciblé de directeurs et de fonctionnaires utilisant des informations sur les ressources humaines au Siège et dans les bureaux décentralisés. Ce système regroupe des données provenant de différents systèmes transactionnels dans un même référentiel d'informations sur les ressources humaines de façon à améliorer le processus d'établissement de rapports et à faciliter l'accès des gestionnaires de haut niveau à une information et à des données statistiques précises en matière de personnel de façon autonome. En 2011, le travail concernant l'amélioration du processus d'établissement de rapports dans une phase II s'est poursuivi.

Amélioration des systèmes de gestion et d'administration – réalisations

36. Ce thème rassemble les projets les plus importants et les plus complexes qui font partie du programme du PAI, mais il comprend aussi des actions ponctuelles qui ont pu être menées à bien dans les délais fixés.

37. Dans le domaine des **Achats**, la révision de la section 507 (lettres d'accord) du manuel du Service des contrats et achats (CSAP) est devenue effective le 1^{er} juillet 2011. Cette révision avait pour but d'appuyer la décentralisation, de donner davantage de pouvoirs aux bureaux de terrain en

renforçant les délégations d'autorité, de mettre en place un cadre de responsabilités pour les lettres d'accord, de garantir la cohérence avec la section 502 du manuel et de mieux répondre aux besoins des utilisateurs. En juillet 2011, une unité chargée des lettres d'accord a été créée pour effectuer une assurance qualité de toutes les lettres dépassant les niveaux de pouvoirs qui ont été délégués, fournir des orientations à tous les fonctionnaires qui participent au processus de gestion des lettres d'accord et les aider. En septembre 2011, le Comité chargé des lettres d'accord au Siège a été établi pour examiner les lettres complexes et d'un montant élevé.

38. Pour renforcer les capacités et assurer la bonne mise en œuvre des nouvelles politiques, un programme de formation a été organisé pour renforcer les connaissances et accroître la sensibilisation dans les bureaux décentralisés et au Siège. À la fin de l'année, 225 fonctionnaires ont été formés à la section 502 du manuel (auxquels s'ajoutent les 527 fonctionnaires formés en 2009 et 2010) et 268 fonctionnaires à la section 507.

39. Le Service des contrats et achats (CSAP) a vu son rôle consultatif renforcé. Il se concentre désormais sur les travaux normatifs et l'élaboration d'orientations de politiques, conformément aux recommandations de l'Examen détaillé et de l'Évaluation externe indépendante. À cette fin, CSAP a publié les directives sur la planification des achats (avril 2011) et les directives sur la collusion et la fraude dans le cadre des opérations d'achat (juin 2011), qui ont été élaborées conjointement avec le Bureau de l'Inspecteur général. Par ailleurs, des outils pratiques et du matériel de formation (notamment un intranet, des outils d'apprentissage électronique et des modèles réactualisés) ont été élaborés pour appuyer la décentralisation et améliorer la capacité des bureaux décentralisés à prendre des mesures d'achat et de produire des lettres d'accord dans le respect des normes les plus élevées de transparence et d'équité.

40. En 2011, les institutions sises à Rome ont maintenu la coopération lancée en 2010 dans le cadre de l'Équipe chargée des achats communs (CPT). Tout en réalisant des économies en cumulant le pouvoir d'achat des trois organisations et en évitant/réduisant les frais administratifs (par exemple la reproduction inutile des appels d'offre), la CPT a renforcé le partenariat entre ces institutions. En fait, les activités de la CPT ont permis de partager des idées et des stratégies innovantes, de trouver des synergies entre les trois institutions précitées, et de tendre vers l'idéal d'une Organisation des Nations Unies fonctionnant comme une seule et même organisation. En 2011, la CPT a lancé 6 appels d'offres et attribué 7 contrats. L'expérience de la CPT est considérée comme un succès dans la communauté des Nations Unies et a été mentionnée comme un exemple de bonne pratique de collaboration dans le Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion.

41. Il est intéressant de noter que les activités du PAI décrites ci-dessus ont été rationalisées au cours des opérations quotidiennes du Service des contrats et achats.

42. Le projet lié aux **déplacements** concerne la mise en œuvre du programme d'hôtels à conditions préférentielles pour les voyageurs de la FAO en déplacement professionnel. Il est piloté par la FAO pour le compte des organisations de l'ONU sises à Rome, qui ont en principe accepté d'y participer. Le projet consiste à négocier des chambres d'hôtels à conditions préférentielles dans certains lieux où les fonctionnaires se rendent à des fins professionnelles en utilisant le volume cumulé des voyages pris en charge par les trois organisations sises à Rome. Les tarifs négociés seront inférieurs à l'allocation de subsistance journalière prévue pour l'hébergement et, bien que les économies potentielles varient d'un lieu à un autre, leur montant serait, dans la région, de l'ordre de 10 à 12 pour cent du montant total dépensé pour l'hébergement.

43. Suite à l'approbation de la Direction générale et à d'autres consultations qui ont eu lieu en juin 2011, le projet a été lancé en juillet 2011 avec une date cible de lancement en mars 2012. À partir du 15 février 2012, le programme d'hôtels à conditions préférentielles sera exécuté en trois phases en commençant par Rome le 1^{er} mars 2012, puis les 25 principaux lieux de déplacement en avril 2012 et enfin le reste des lieux recensés en juin 2012. Lorsqu'il sera entièrement mis en œuvre, ce programme couvrira de 70 à 80 pour cent des lieux de déplacement professionnel de la FAO.

44. En ce qui concerne **l'amélioration des processus et des procédures d'impression et de distribution** (action 7.17), la fusion des groupes concernés (impression externe, impression interne et distribution) a été menée à bien et le nouveau système d'expédition a été déployé. D'autres

activités ont consisté à optimiser en permanence la mise en place des nouvelles procédures et à rechercher de nouveaux projets de rationalisation qui ont contribué à réaliser l'objectif d'économies fixé par le PAI dans ce domaine.

45. Les mesures et les procédures adoptées par l'unité concernée sont les suivantes: mise en œuvre d'un système pour confirmer que tous les fichiers imprimés à l'extérieur sont techniquement corrects; examen des tirages et demande d'informations détaillées sur la distribution; examen de tous les articles stockés dans un entrepôt externe et demandes aux départements d'origine de retirer ceux qui sont périmés et plus valables; renégociation des contrats pour la machine d'impression numérique de l'Unité d'impression intérieure; et qualité de finition améliorée de l'impression interne entraînant des économies grâce à une meilleure utilisation des ressources internes.

46. Le **Projet de modernisation de la gestion des archives** devrait atteindre ses objectifs dans le respect des ressources fournies et du calendrier convenu. Les économies prévues au titre du PAI ont été réalisées grâce à la réduction du nombre de postes liés aux dossiers courants au Siège de la FAO, qui est passé de 46 au moment des recommandations de l'Examen détaillé à 28 dans le PTB 2012-2013.

47. Le projet fournit également des services très améliorés de partage d'informations et de gestion d'archives: de nouvelles politiques de gestion d'archives (section 601 du Manuel) ont été élaborées et de nouvelles technologies et procédures ont été développées en 2011; leur déploiement devrait être achevé au Siège d'ici juin 2012 comme prévu. Toujours pendant cette période, l'accès aux archives de l'Organisation sera étendu à tous les bureaux décentralisés, et un appui ciblé à la gestion d'archives est fourni dans le cadre de la décentralisation progressive des activités de projet.

48. Le nouveau système de gestion d'archives comprend de nouvelles fonctionnalités. Par exemple, il est désormais possible de produire des « synthèses » d'archives pour améliorer le partage d'informations au sein des équipes et entre elles, quel que soit le lieu où elles se trouvent, tout en évitant de surcharger le courrier électronique. La création de centres modernes de gestion d'archives dans l'Organisation a permis de relancer un groupe professionnel de la FAO, l'ancien service de gestion des dossiers courants, et de le réintégrer dans les activités de fourniture de services aux États Membres.

49. Les activités menées dans le cadre du projet consacré au **Manuel de la FAO** ont progressé au cours de l'année. Des réseaux ont été créés, en interne pour recueillir des contributions à ce projet, en faciliter l'adoption et parvenir à un consensus sur les besoins et les orientations, à l'extérieur avec d'autres organisations de l'ONU pour définir des technologies, des structures et une approche communes. Certaines sections du Manuel ont été réécrites à titre expérimental pour définir le ton et la présentation du nouveau manuel. La réécriture du reste du Manuel dans un langage clair a vraiment commencé. Sur la base d'un inventaire des services du Département des services administratifs qui pourraient bénéficier des accords sur le niveau de service, le travail dans le domaine relatif au **modèle de service administratif** a consisté notamment à élaborer d'autres accords de ce type (ou accords sur le niveau opérationnel) pour assurer une couverture de 77 pour cent de ces services.

50. L'Unité chargée de l'amélioration des activités est devenue opérationnelle à la fin de 2010. Elle a permis de faire des économies et de réduire les engagements en: réduisant les services médicaux pour les consultants, éliminant le service de permanence, modifiant la politique de remplacement des véhicules, simplifiant les divers processus et améliorant la communication interne du Département des services internes.

51. En ce qui concerne les actions du PAI liées aux **Normes comptables internationales pour le secteur public** (normes IPSAS) et la mise en œuvre de la **version 12 d'Oracle (R12)**, suite à l'adoption, à la fin de 2000, de l'approche consistant à conduire en parallèle le projet de passage à la version R12 d'Oracle et le projet IPSAS, les principales phases du programme ont été achevées en 2011: lancement du programme, définition des besoins et conception au niveau général, conception de haut niveau, conception détaillée et stratégie de formation et de gestion du changement. Les activités détaillées conduites pendant ces phases ont été la définition de la portée, des objectifs d'exécution, de l'approche, du calendrier, du budget et de la structure de gouvernance, et la

préparation des spécifications techniques et fonctionnelles détaillées des nouveaux systèmes et processus.

52. Pendant cette phase, la portée originale du programme a été également élargie afin d'inclure le remplacement du système de gestion des voyages, et certaines autres améliorations tirant profit des fonctionnalités disponibles dans la nouvelle version.

53. Les phases du programme qui ont été lancées en 2011 et sont en cours concernent la phase de construction qui comprend la configuration, le développement et les tests d'intégration de la solution technique. Cette phase a démarré au cours du dernier trimestre de 2011 et est désormais bien avancée. Une stratégie de gestion du changement dans l'Organisation a été approuvée par le Conseil d'administration en octobre 2011 et une équipe chargée de la coordination sur le terrain a été créée au cours du dernier trimestre. Au dernier trimestre de 2011, une série d'ateliers sur la gestion des risques de l'Organisation a aussi été organisée pour recenser les risques et les mesures d'atténuation. En novembre, une structure pleinement intégrée d'exécution du programme a été approuvée et le programme a été renommé « Système mondial de gestion des ressources » (SMGR).

54. Étant donné que les liens de dépendance qui existent entre la préparation des états financiers aux normes IPSAS et la mise en œuvre du SMGR sont importants, et afin de réduire les risques du programme et d'assurer une mise en œuvre et un déploiement efficaces de la solution, il a été décidé de changer la stratégie de mise en œuvre du programme. Les ressources engagées en 2012-2013 porteront désormais sur la mise en œuvre et le déploiement des systèmes et processus conformes aux normes IPSAS et au SMGR dans tous les bureaux, et sur la formation de tout le personnel à leur utilisation.

55. Compte tenu du report des décisions mentionnées ci-dessus, la production des premiers états financiers IPSAS sera désormais effective pour l'exercice commençant le 1^{er} janvier 2014. Cependant, la mise en œuvre complète de tous les modules du programme lié au SMGR reste prévue pour la fin décembre 2013 et suppose que les actions du PAI qui lui sont liées sont « en bonne voie » d'achèvement. Tous les détails relatifs au changement concernant la stratégie de mise en œuvre du programme figurent dans le document FC 143/9 présenté à la cent quarante-troisième session du Comité financier.

56. Les projets visant à améliorer les **technologies de l'information** dans l'Organisation ont également débouché sur des réalisations marquantes pendant l'année. Des mises à niveau importantes des capacités des réseaux de télécommunications ont été effectuées en 2011, ce qui a permis d'améliorer l'accès des bureaux décentralisés à internet et au réseau de l'Organisation. Les 40 bureaux de pays restants mis à niveau en 2011 s'ajoutent à ceux qui l'avaient été en 2010. Au total, 86 bureaux décentralisés disposent désormais d'un meilleur accès aux systèmes et outils de l'Organisation qui appuient le processus de décentralisation. Par ailleurs, afin d'améliorer l'accès à une vaste gamme d'applications consommant beaucoup de bande passante, comme la vidéoconférence et les outils de collaboration et de partage des connaissances, la connexion à internet de 42 bureaux décentralisés a été mise à niveau en 2011.

57. Un modèle d'appui des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été élaboré pour permettre aux employés de la FAO d'obtenir rapidement une assistance informatique indépendamment du lieu, du fuseau horaire ou de la langue d'origine de la demande. Quatre des cinq pôles d'appui régionaux sont pleinement opérationnels en Asie-Pacifique, en Europe, en Amérique latine et Caraïbes et en Afrique et les données statistiques montrent qu'un grand nombre de demandes d'appui émanant des bureaux décentralisés ont été traitées d'une manière considérée satisfaisante par les utilisateurs finaux.

58. Des propositions de révision des arrangements en matière de gouvernance des technologies de l'information ainsi qu'une nouvelle stratégie pour les technologies de l'information à l'horizon 2019 ont été élaborées en 2010 et examinées à tous les échelons de l'Organisation au début de 2011. Les nouvelles dispositions en matière de gouvernance de la gestion des connaissances et des technologies de l'information ont été annoncées en juillet 2011 avec la parution du Bulletin du Directeur général 2011/40 sur ce sujet et sur la stratégie relative aux technologies de l'information.

59. Des supports de sensibilisation et des processus applicables au niveau opérationnel ont été produits et la mise en œuvre des nouvelles structures de gouvernance a été achevée en septembre. Le nouveau cadre a été bien accueilli et a déjà permis de progresser sur des questions touchant les technologies de l'information et la gestion des connaissances, domaines qui avaient précédemment souffert de l'absence d'un cadre de gouvernance efficace en ce qui concerne la stratégie de présence sur le web, la planification des systèmes d'information, d'établissement de rapports et de planification des voyages.

60. Une extension importante du Système intégré d'information sur la gestion a eu lieu en 2011. Elle a consisté à mettre à niveau la base de données centrale de l'Organisation, ce qui a amélioré l'accès aux données opérationnelles de la FAO et la qualité de celles-ci. Plus de 200 millions d'enregistrements liés aux opérations de la FAO peuvent être actuellement consultés dans ce référentiel. De nombreux rapports, qui étaient auparavant élaborés en utilisant des méthodes exigeant beaucoup de travail et d'une fiabilité relative sont désormais immédiatement accessibles grâce à ce système intégré et aux informations de qualité stockées dans la base de données centrale mise à niveau, y compris les rapports des responsables de budget et ceux concernant la contribution du Programme ordinaire.

61. En outre, les rapports des responsables de budget, qui facilitent le suivi du budget du programme ordinaire et des activités extrabudgétaires, peuvent désormais être consultés par près de cent bureaux décentralisés. Ces rapports offrent de nouvelles possibilités qui facilitent les opérations et la prise de décisions et auxquelles les bureaux décentralisés ne pouvaient pas accéder auparavant, notamment: la fourniture d'informations sous la forme de tableurs, la fourniture d'un accès à la demande à des informations choisies, la mise à disposition d'informations sur plus de 1 000 projets de terrain et des rapports financiers liés au programme ordinaire.

62. Un nouveau module d'achat a été créé et intégré dans le système d'information sur la gestion. Il comprend des fonctionnalités perfectionnées d'aide à la décision qui facilitent l'examen et l'analyse des activités de la FAO liées aux achats à un niveau de détail qui n'était pas disponible auparavant. Les fonctionnalités de gestion des ressources humaines ont été améliorées puisqu'il est désormais possible d'effectuer des recherches dans le fichier de candidatures pré-approuvées, ce qui permet de recenser les candidats dont les compétences sont adaptées aux différents postes à pourvoir dans l'Organisation. Enfin, un module de suivi du PAI développé dans le système intégré d'information sur la gestion permettra d'assurer un suivi financier précis et actualisé du programme du PAI.

Efficacité de la gouvernance et du contrôle

63. Concernant la **réforme des organes directeurs**, diverses actions ont été achevées avec succès pendant la période considérée et des progrès ont été accomplis, notamment dans les domaines suivants:

- *Programmes de travail pluriannuels des organes directeurs*: i) la Conférence a approuvé en juillet 2011 le programme de travail pluriannuel du Conseil; ii) le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) a approuvé son programme de travail pluriannuel en septembre 2011, qui devra être approuvé par le Conseil en décembre 2011; iii) le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) a approuvé son cadre axé sur les résultats en octobre 2011; ce cadre servira de base pour élaborer un programme de travail pluriannuel qui sera soumis à la session du CSA en 2012; iv) des projets de programmes de travail pluriannuels ont été soumis aux conférences régionales et aux comités techniques qui les examineront et les adopteront éventuellement à leurs prochaines réunions en 2012;
- *Règlement intérieur*: conformément aux orientations fournies par le CQCJ, des projets de règlement intérieur ont été élaborés pour les conférences régionales et les comités techniques qui les examineront à leurs sessions de 2012;
- *Méthodes de travail du Conseil*: en avril 2011, le Conseil a approuvé une version révisée de la note sur ses méthodes de travail, qui avait été examinée par le CQCJ en mars 2011;
- *Examen des organes statutaires*: après une première série d'examens des organes statutaires qui ont porté notamment sur leurs liens hiérarchiques avec la FAO, ces organes seront de nouveau examinés en 2012 par le CQCJ en mars et le Comité du Programme en octobre, sur la base d'un

questionnaire conçu pour recueillir les avis des Membres sur le fonctionnement efficace et efficient de ces organes.

64. Lorsque les activités susmentionnées seront achevées, la plupart des mesures de réforme de la gouvernance auront été mises en œuvre, à l'exception de quelques actions en cours:

- l'action 4.4, qui prévoit des changements éventuels concernant la composition du Conseil et sa représentativité, n'a pas été achevée parce qu'aucun consensus n'a pu être obtenu au cours des sessions de la Conférence en 2009 et 2011;
- l'action 2.100, qui demande la définition des qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général, n'a pas été achevée par manque de consensus entre les Membres;
- l'action 2.74, qui prévoit une évaluation complète des réformes de la gouvernance de la FAO d'ici 2015 et dont les travaux préparatoires seront effectués en 2012-2013.

65. S'agissant de la **gouvernance interne**, l'action 2.91 du PAI qui demande d'étendre les activités du **Bureau de l'Inspecteur général (OIG)** pour couvrir tous les principaux domaines à risques de l'Organisation a été achevée en 2011 et pleinement intégrée dans les activités du Bureau. Le processus renforcé de planification des risques d'OIG a pour but de faire en sorte que la gestion de tous les principaux risques de l'Organisation soit, en coordination avec le Bureau de l'évaluation et le Commissaire aux comptes, évaluée de manière indépendante sur deux exercices biennaux.

66. Le plan de vérification fondé sur le risque élaboré en 2010-2011 par OIG a été actualisé au début de 2011 pour tenir compte des résultats de la vérification effectuée l'année précédente, des premières informations provenant du projet pilote de gestion des risques de l'Organisation, et d'autres nouveaux risques. En 2011, les thèmes concernant l'ensemble de l'Organisation ont été les suivants: l'évaluation du cadre global de contrôle interne et de responsabilité de l'Organisation, les progrès de la mise en œuvre de l'intégralité du programme du PAI ainsi que les réformes spécifiques liées à la gestion axée sur les résultats, l'établissement de rapports sur la mise en œuvre du programme, la décentralisation, les normes IPSAS et le programme de coopération technique; la sécurité des technologies de l'information, le recrutement professionnel, et la phase finale du programme lié à la Facilité alimentaire de l'Union européenne.

67. À la fin de 2011, OIG avait achevé le premier exercice biennal d'un cycle élargi de contrôle des bureaux décentralisés comprenant les vérifications de 86 bureaux aux niveaux des projets et du pays, de la sous-région et de la région. Les vérifications des principaux programmes exécutés en Afghanistan, en République démocratique du Congo, en Iraq, en Guinée-Bissau, en Haïti, en Jamaïque, au Libéria, au Népal, aux Philippines, à Sri Lanka et au Zimbabwe ont été reportées. Cette couverture élargie a permis au Bureau de fournir des informations et des avis plus pertinents à la direction de la FAO sur des aspects essentiels du travail de l'Organisation. À fin 2011, OIG avait produit 106 rapports pour l'exercice, qui avaient traité 62 pour cent des risques élevés (39 des 63 risques élevés) pour l'Organisation, tels qu'identifiés dans son registre des risques.

68. Ces rapports ont fourni à la direction plus de 1 200 recommandations pour renforcer la gestion des risques, les contrôles internes et les processus de gouvernance de l'Organisation. La direction en a accepté 98. Un expert externe a examiné la planification et la mise en œuvre de la vérification axée sur les risques et conclu que le Bureau était en général conforme aux normes internationales du secteur. Aucun changement de la méthode de planification n'a été recommandé. OIG a lancé une autre évaluation des risques à la fin de 2011, qui servira de base à un nouveau plan de gestion des risques pour 2012-2013.

69. Comme conseillé⁴ dans le rapport présenté à la cent quarante-troisième session du Conseil, le Bureau de l'Inspecteur général a commandé en septembre 2011 une mission consultative sur la gestion du changement conduite par la société de conseil Mannet.

70. La mission a consisté en un examen rapide et prospectif de la mise en œuvre du PAI dans le but d'aider l'Organisation à exploiter au maximum les avantages tirés de son investissement considérable dans ce domaine. L'examen poursuivait deux objectifs principaux:

⁴ CL 143/10, paragraphes 80-81.

- fournir une évaluation indépendante de l'efficacité du processus de gestion du changement mené jusqu'ici, en se concentrant en particulier sur le PAI;
- élaborer des recommandations sur la manière d'élaborer et de gérer le processus de réforme et de changement au cours du prochain exercice biennal.

71. Le rapport a été reçu à la mi-janvier 2012, comme il est décrit plus en détail dans l'Aperçu (Partie II, Section VI).

72. Les autres **évaluations** financées par les ressources du PAI ont été achevées comme prévu et le Bureau de l'évaluation (OED) avait utilisé l'intégralité des fonds à la fin de l'exercice biennal. Les fonds alloués au PAI sont complètement intégrés dans le plan de travail et budget du Bureau de l'évaluation.

73. Le Fonctionnaire chargé de l'**éthique**, nommé en 2010, a pris ses fonctions dans l'Organisation en 2011. Le Comité financier et le CQCJ ont examiné et approuvé à leurs sessions de mars 2011 le mandat et la composition du Comité d'éthique, qui ont ensuite été approuvés par le Conseil en avril⁵. La première réunion du Comité d'éthique aura lieu les 8 et 9 mars 2012.

74. Le travail du Fonctionnaire chargé de l'éthique a consisté à fournir des *conseils* (au total, 211 demandes de conseil ont été reçues, traitées et suivies en 2010-2011, et une page internet a été créée pour présenter les responsabilités du bureau et indiquer au personnel la manière de résoudre un problème d'éthique) et à organiser des *formations* (des sessions d'information, des exposés et des ateliers conduits à intervalles réguliers ont permis de former plus de mille fonctionnaires en 2010-2011. Par ailleurs, le programme d'éthique a été présenté à tous les hauts fonctionnaires du Siège et tous les nouveaux représentants de la FAO en soulignant qu'il était de la responsabilité de l'encadrement de faire respecter les principes de l'éthique dans leurs départements). Enfin, l'Organisation a piloté le programme de *déclaration de situation financière* en 2011 et 60 fonctionnaires ont soumis des déclarations qui ont été examinées par un vérificateur externe. Jusqu'ici, aucun conflit d'intérêt n'a été signalé.

75. Comme indiqué dans le document CL 143/10, les travaux sur les comités internes et l'action 7.25 connexe ont été achevés et aucune autre activité n'est prévue dans le cadre de cette action.

III. Progrès quantitatifs

76. Les progrès quantitatifs de la mise en œuvre du PAI au 30 octobre ont été présentés à la session du Conseil en novembre 2011 dans le document [CL 143/10, Annexe web](#). Ce rapport indiquait que, selon un examen externe⁶ de la réforme de la FAO effectué en 2011 et qui concernait également les rapports sur l'état d'avancement du PAI, la direction avait révisé les états afin d'améliorer les définitions des valeurs « en bonne voie », « léger retard » et « retards importants ». Les actions connaissant un retard « léger » et « important » sont des actions dont le retard par rapport à la date prévue d'achèvement sera de moins de six mois dans le premier cas et de plus de six mois dans le second, comme indiqué à la Conférence de la FAO en juillet 2011⁷. La révision des états effectuée en 2011 a également permis de reclasser les douze actions du PAI placées auparavant dans la catégorie « autres ».

77. Comme prévu dans le document CL 143/10 intitulé Annexe web, des progrès satisfaisants ont été accomplis en 2011. La figure 2 ci-dessous met à jour les informations communiquées au Conseil en novembre 2011 et indique que, sur les 274⁸ actions qui composent l'ensemble du

⁵ Paragraphes 16 et 24, CL 141/REP.

⁶ Examen effectué par le Government Accountability Office (GAO) des États-Unis, l'organisme fédéral responsable de la reddition des comptes de l'administration publique. Rapport (GAO-11-922) paru le 29 septembre 2011 et disponible à l'adresse suivante: <http://www.gao.gov/products/GAO-11-922>.

⁷ Voir C2011/7 et Web Appendix III.

⁸ Comme indiqué dans le document CL 143/10 (Annexe web), en 2011, la Direction a introduit deux nouvelles actions du PAI sur la réforme de la communication avec le personnel et la réforme de la communication avec les Membres, ce qui porte le nombre total d'actions du PAI de 272 à 274.

programme du PAI, 118 ont été achevées en 2009, 25 en 2010 et 78 ont été achevées à la fin de décembre 2011, ce qui porte le nombre d'actions du PAI achevées à 221, soit 81 pour cent de l'ensemble du programme PAI.

Figure 2 – Synthèse de l'état d'avancement du PAI au 31 décembre 2011

État d'avancement	Au 31/12/2009	Au 31/12/2010	Au 31/12/2011
Achevée en 2009	118	118	118
Achevée en 2010	-	25	25
Achevée en 2011	-	-	78
Programme du PAI 2010-2011	154	-	-
En bonne voie	-	102	41
Léger retard	-	15	1
Retards importants	-	0	9
Autres	-	12	0
Suppression proposée	-	-	2
Total	272	272	274

78. Sur les 274 actions, 53 (19 pour cent) devraient se poursuivre en 2012-2013 et concernent de vastes projets complexes qui constituent le reste du travail à effectuer pour achever la mise en œuvre du PAI. Sur ces 53 actions, 41 (77 pour cent) sont en bonne voie d'être achevées dans les délais.

Actions du PAI accusant un léger retard et des retards importants

79. La figure 2 indique qu'une action accuse un léger retard et 9 des retards importants. Le tableau 1 présente ces actions et donne succinctement les motifs des retards.

Tableau 1. Actions du PAI accusant un « léger retard » et des « retards importants »

<p>Léger retard (date d'achèvement différée de moins de six mois par rapport à celle annoncée)</p> <p>1. Projet 4 – Éthique – Action 3.36a – <i>Nomination d'un médiateur</i>. Report de la date d'achèvement prévue de décembre 2011 à juin 2012 dû à des retards dans le processus de recrutement.</p>
<p>Retards importants (date d'achèvement différée de plus de six mois par rapport à celle annoncée)</p> <p>1. Projet 1 – Réforme des organes directeurs – Action 2.18. <i>Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget, précisant notamment le montant du budget</i>. Report de la date d'achèvement prévue de juin 2011 à juin 2013 (à une session du Conseil précédant la trente-huitième session de la Conférence). L'action n'a pas pu être close en 2011, le Conseil n'ayant soumis aucune recommandation sur le montant du budget à la trente-septième session de la Conférence.</p> <p>2. Projet 1 – Réforme des organes directeurs – Action 2.100, c) <i>la Conférence de la FAO examinera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général définies par le CoC-EEI en 2009 en vue de leur approbation</i>. Date d'achèvement prévue reportée au 30 juin 2013. L'action n'a pu être mise en œuvre en 2009 faute de consensus entre les Membres; elle pourrait être exécutée durant le prochain exercice biennal, si les Membres en décident ainsi. Elle pourrait être examinée par le CQCJ et le Conseil en 2012 en vue d'une décision finale de la Conférence en 2013.</p> <p>3. Projet 1 – Réforme des organes directeurs – Action 4.4. <i>D'autres changements éventuels concernant la composition du Conseil et sa représentativité régionale et, sur la base d'avis du CQCJ, tout changement à apporter aux Textes fondamentaux lors de la session 2009 de la Conférence</i>. Date d'achèvement prévue reportée au 30 juin 2013. L'action n'a pu être mise en œuvre en 2009 faute de consensus entre les Membres. Les négociations ont repris en 2010 et</p>

<p>se sont poursuivies en 2011, mais le consensus ne s'est pas fait à la trente-septième session de la Conférence. L'examen de cette question se prolongera donc sur le prochain exercice biennal, avec l'objectif de présenter une proposition révisée à la trente-huitième session de la Conférence de la FAO.</p>
<p>4. Projet 4 – Éthique – Action 3.36. <i>Examen du rapport annuel ou biennal du Comité de l'éthique par le Conseil sur la base des conclusions et recommandations du CQCJ et du Comité financier.</i> Date d'achèvement prévue reportée de décembre 2011 au 30 mars 2013. Le Comité de l'éthique a commencé ses activités au début de 2012 et soumettra son premier rapport au Comité financier en mars 2013.</p>
<p>5. Projet 9 – Décentralisation – Action 3.84. <i>En distinguant clairement entre les bureaux bien établis et tout plan concernant des bureaux supplémentaires, rationaliser la couverture des bureaux de pays suivant les résultats de l'examen, en utilisant des critères convenus, compte tenu à la fois des emplacements existants et potentiels, de l'efficacité, des économies prévues et de l'analyse coût/avantages (.).</i> La date d'achèvement prévue a été reportée au 31 décembre 2013. À la suite des débats menés au sein du CoC-EEI, une vision de la structure et du fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés a été élaborée et examinée par différents organes directeurs, le dernier examen en date ayant eu lieu à la réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme, à leur session d'octobre 2011.</p>
<p>6. Projet 10 – Structure du Siège – Action 3.103. <i>Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations.</i> Date d'achèvement prévue reportée au 30 novembre 2012. D'autres améliorations de la Structure du Siège seront introduites pour faciliter la mise en œuvre du programme du Directeur général.</p>
<p>7. Projet 25 – Cadre de compétences – Action 3.66. <i>Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques.</i> Date d'achèvement prévue reportée au 31 décembre 2012. L'achèvement de cette action était initialement prévu à la fin mars 2012 et un « léger retard » avait été annoncé dans le rapport présenté en novembre 2011 au Conseil. Bien que la phase 1 du projet de cadre de compétences ait été achevée, la phase 2, qui se concentre sur la mise en correspondance des compétences centrales et fonctionnelles ainsi que des valeurs essentielles, avec les catégories et les profils d'emploi à la FAO, devrait s'achever en décembre 2012.</p>
<p>8. Project 25 – Cadre de compétences – Action 3.87. <i>Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (procédures de concours ouvert) pour les Sous-Directeurs régionaux, les Coordonnateurs sous-régionaux et les Représentants de la FAO (voir également 3.66).</i> Date d'achèvement prévue reportée au 31 décembre 2012. L'achèvement de cette action était initialement prévu à la fin mars 2012 et un « léger retard » avait été annoncé dans le rapport présenté en novembre 2011 au Conseil. La mise en œuvre de cette action, comme indiqué également dans sa description, est étroitement liée à l'action 3.66 ci-dessus, est sujette au même commentaire.</p>
<p>9. Projet 26. Mobilité – Action 3.61. <i>Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondé sur des incitations et assorti de critères clairs.</i> Date d'achèvement prévue reportée de décembre 2011 au 30 juin 2012. Le retard dans la rédaction du texte définitif de la Politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation s'explique par l'ampleur des consultations qui ont dû être organisées avec les parties prenantes, y compris les organes de représentation du personnel, en raison de divergences de vues sur les aspects les plus contraignants de cette politique. Par ailleurs, la politique a été laissée en suspens en attendant l'arrivée du nouveau Directeur général, compte tenu de son importance stratégique et de son impact sur le PTB révisé et sur le personnel. Elle fait actuellement l'objet d'un examen pour déterminer son adéquation avec le programme révisé et les propositions de décentralisation du Directeur général.</p>

80. L'état d'avancement de toutes les actions du PAI au 31 décembre 2011 dans le cadre de la structure dont le nombre de projets a été porté à 29, et telle qu'annoncée⁹ dans le document CL 143/10, figure à l'annexe I.

IV. Changement de culture et communication sur le renouveau

81. Le changement de culture et la communication sur le renouveau sont deux éléments qui viennent à l'appui du processus de modernisation de la FAO dans son ensemble. Le changement de culture concerne tous les domaines du renouveau de la FAO, tandis que la communication est une composante essentielle du succès de ce renouveau dans la mesure où elle accroît la sensibilisation et l'engagement de toutes les parties prenantes, notamment les Membres et les fonctionnaires. Cette section du présent rapport donne de nouvelles informations aux Membres sur les actions de suivi de l'enquête conduite auprès du personnel.

Changement de culture

82. Les Membres de la FAO conviennent que le changement de culture est une priorité parce que: 1) de nombreux aspects de la culture ancienne (poids de la hiérarchie, cloisonnement des mentalités et aversion pour le risque) entravent le bon fonctionnement de l'Organisation, et 2) que le succès de nombreuses actions du PAI (par exemple, la gestion axée sur les résultats et l'évaluation des performances) dépend d'un changement de comportement de l'encadrement et du personnel d'exécution (c'est-à-dire d'un changement de culture). Le projet de changement de culture a été élaboré pour traiter ces deux questions. La priorité initiale était de définir collectivement la portée du changement de culture sur la base de nombreuses consultations internes et externes, qui ont débouché sur la Déclaration de la vision interne de la FAO.

83. Les principales réalisations de 2011 sont présentées succinctement ci-dessous:

- **Stratégie de changement de culture et Plan d'action:** une stratégie de changement de culture à la FAO et un plan d'action ont été élaborés avec le soutien plein et entier du Conseil de direction au cours d'une session spéciale de celui-ci qui a eu lieu en juin 2011. Trois domaines principaux de la culture souhaitée ont été recensés (l'individu, la performance et les partenariats) ainsi que cinq dimensions et piliers: valoriser les personnes, promouvoir l'excellence professionnelle, améliorer les résultats, fonctionner comme une seule et même organisation, renforcer les partenariats. Les actions à mener en priorité pour favoriser le changement de culture étaient les suivantes: améliorer le travail d'équipe et la collaboration, favoriser l'engagement, l'adhésion et l'autonomie des fonctionnaires.
- **Améliorer le travail d'équipe et la collaboration:** la Directrice adjointe (Connaissances) a accepté de parrainer cette activité. En juin, elle a parrainé une réunion importante sur le thème du travail d'équipe et de la collaboration. Cette réunion, qui a compté plus de cent participants et a été retransmise sur internet à l'attention de tout le personnel de l'Organisation. L'initiative a été extrêmement bien accueillie. Les participants ont indiqué qu'ils apprécieraient de recevoir davantage d'informations sur cette activité, les enseignements tirés et les bonnes pratiques pour améliorer le travail d'équipe et la collaboration, et d'accéder plus facilement à des outils pour y parvenir. Des travaux sont en cours pour favoriser la collaboration, sensibiliser les fonctionnaires aux avantages du travail d'équipe et créer un ensemble de ressources d'informations et de boîtes à outils pouvant être utilisés et partagés facilement.
- **Favoriser l'engagement, l'adhésion et l'autonomie des fonctionnaires:** le changement de culture ne peut pas se produire sans la participation active des cadres dirigeants de la FAO. Un programme de formation/engagement a donc été élaboré avec les objectifs suivants: élaborer une vision commune du processus de changement de culture et de son importance pour le renouveau de la FAO, amener les fonctionnaires à adhérer à la culture souhaitée de l'Organisation, développer des compétences et des aptitudes à diriger pour renforcer les valeurs et la mission de la FAO en

⁹ CL 143/10, Paragraphe 77 et CL 143/10, Annexe 1.

accordant la priorité au perfectionnement dans le contexte d'un changement organisationnel, élaborer une culture de l'apprentissage en partageant les données d'expérience, les connaissances, les idées, les problèmes et les solutions. Ce programme est destiné à l'équipe de direction, aux directeurs généraux adjoints, aux directeurs et à la direction des bureaux décentralisés. Les principaux thèmes abordés sont les suivants: créer la confiance, communication, améliorer la transparence, délégation, travail d'équipe et collaboration. Ce programme sera bientôt soumis au Directeur général pour approbation en 2012-2013.

84. D'autres activités liées au changement et d'une nature plus transversale ont été conduites en 2011, notamment:

- **Appui aux équipes chargées du changement au plan local:** le changement de culture doit être ascendant et descendant. On compte actuellement 22 équipes chargées du changement au plan local, 11 dans des bureaux décentralisés et 11 au Siège. La mise en place d'une infrastructure avec des rôles et des responsabilités clairement définis a été considérée comme une condition préalable indispensable du changement de culture. Les attributs des promoteurs, des agents du changement aux échelons local et de l'Organisation ont été élaborés et partagés largement au sein des unités, en collaboration avec les associations de personnel de la FAO.
- **Cadre de suivi du changement de culture:** un travail initial a été fait pour créer un cadre de suivi du changement de culture. Le but de ce cadre est de recenser ce qui devrait être mesuré et évalué, par qui, quand et comment, afin que la FAO puisse disposer d'informations exploitables et pertinentes sur sa culture organisationnelle. Plus précisément, les processus utilisés par la FAO pour suivre sa culture organisationnelle ont pour but de fournir des informations pouvant être utilisées pour améliorer la prise de décision et la responsabilisation et donc les résultats de l'Organisation. Dans un premier temps, quatre domaines doivent être prioritaires: travail d'équipe, innovation, responsabilisation et confiance.

85. Grâce à ces réalisations, les cadres dirigeants et tous fonctionnaires du Siège et dans les bureaux de la FAO dans le monde commencent à s'engager plus franchement dans le processus de changement de culture et les indicateurs qui sont actuellement en cours d'élaboration pour le cadre de suivi contribueront à mesurer d'une manière objective les résultats de l'Organisation.

Communications et engagement

86. En 2011, la communication sur le renouveau de la FAO a ciblé les Membres, les fonctionnaires et, dans une moindre mesure, des publics externes. Au début de l'année, une campagne ciblée organisée dans le cadre du premier questionnaire adressé à tous les fonctionnaires a permis de les sensibiliser davantage et d'obtenir un taux élevé de 77 pour cent de réponses dans les bureaux du monde entier. Cet excellent résultat montre que les fonctionnaires de la FAO avaient à cœur de donner un avis précis sur le renouveau.

87. Un Petit guide du renouveau de la FAO a été distribué pour améliorer la vision commune. Il s'agit d'un fascicule et d'une publication en ligne conçus pour présenter visuellement la logique, le contenu et l'état d'avancement des 29 projets exécutés dans le cadre du Plan d'action immédiate.

88. Des réunions d'information sur le thème du renouveau ont été organisées au cours de l'année. Au total, 15 réunions (9 au Siège et 6 dans les bureaux décentralisés) ont eu lieu en 2011 et rassemblé fonctionnaires et cadres dirigeants qui ont pu dialoguer soit directement au Siège, soit au moyen de la vidéoconférence ou de retransmissions sur le web dans les bureaux décentralisés. Ces séances ont amélioré le dialogue entre les fonctionnaires de différentes classes et catégories, et permis à la direction de communiquer sa « vision globale » du changement et pourquoi celui-ci était important.

89. Des nouvelles accrocheuses, des articles de fond et des entretiens sur des thèmes liés au changement ont été produits en continu pour la revue en ligne d'information du personnel *InTouch* et pour les pages intranet consacrées au renouveau de la FAO. De brèves séquences vidéo et des photographies ont amélioré l'efficacité de la communication et suscité le cas échéant des réactions, des débats et des clarifications.

90. Les Membres de la FAO ont reçu un bulletin mensuel qui donne des informations sur les divers aspects du programme de renouveau et ses avantages. Les travaux effectués pour étoffer le bulletin et l'adapter au format HTML et aux normes de l'archivage en ligne sont achevés, et la première édition a été préparée pour être publiée dans le nouveau format.

91. L'équipe chargée de la communication sur le renouveau, qui est hébergée par le Bureau de la communication et des relations extérieures, a travaillé avec des collègues de diverses unités pour élaborer un document de travail sur l'avenir de la communication interne à la FAO. Au fil de l'année, la « communication sur le renouveau » a été définie d'une manière moins rigide afin d'inclure d'autres caractéristiques du changement organisationnel. D'une façon ou d'une autre, tout est fait pour que les 29 projets du PAI et son volet communication laissent un héritage durable et une FAO améliorée.

Enquête auprès des fonctionnaires et actions de suivi

92. L'une des activités fondamentales relevant de la communication avec les fonctionnaires a été le lancement de la première enquête sur le renouveau de la FAO menée auprès de l'ensemble du personnel. Comme indiqué précédemment, cette enquête a été lancée par le Directeur général en janvier 2011 et elle a permis d'obtenir des valeurs de référence internes et externes pour suivre les progrès du processus de renouveau dans les années à venir. Des informations détaillées sur les résultats de l'enquête, y compris des feuilles de résultats et de nouveaux thèmes importants signalés par les employés, ont été communiquées au Conseil à sa session de novembre¹⁰.

93. Au vu des résultats de l'enquête, la Direction a recensé les domaines dans lesquels la FAO, en tant qu'organisation, fonctionne bien et doit s'efforcer de préserver ses résultats élevés, et ceux qui appellent des améliorations. Les questions qui préoccupent le personnel sont les suivantes: appui apporté par la FAO à une culture de la confiance et de l'équité, changement de culture, communication sur le processus de renouveau et compréhension de ce processus. Deux séries d'actions sont actuellement mises en œuvre pour répondre aux préoccupations exprimées, l'une au niveau de l'Organisation et l'autre au niveau local, c'est-à-dire le département et les bureaux indépendants au Siège et les bureaux sous-régionaux et régionaux.

94. Pour élaborer la première série d'actions, la Direction a chargé un groupe représentatif composé de fonctionnaires et de représentants d'une association du personnel et du Département des Ressources humaines de dégager des options d'action globale remédiant aux préoccupations décelées dans l'enquête, options parmi lesquelles la Direction a choisi quatre actions applicables au niveau de l'Organisation. Les actions à l'échelle de l'Organisation répondent à la nécessité d'être tangibles et réalisables dans de brefs délais, et leur succès sera mesuré, à l'occasion d'enquêtes ultérieures, à l'aune de ce qu'elles auront changé pour l'ensemble du personnel de la FAO.

95. Ces actions sont décrites en détail dans le document CL143/10¹¹ et sont reproduites ci-après avec leur état d'avancement et une description des activités menées jusqu'ici pour les mener à bien.

- **Action 1: Améliorer la communication:** cette action a été suggérée par les membres du personnel de la FAO qui ont exprimé le désir de participer davantage aux activités de changement et de pouvoir communiquer de manière plus régulière et plus ouverte avec les sous-directeurs généraux et les chefs de bureau. Il a donc été demandé à ceux-ci d'adopter une approche participative avec tous les fonctionnaires de chaque département/bureau lorsque des actions locales étaient lancées pour répondre aux résultats de l'enquête. Ces instructions ont été suivies et des résultats satisfaisants ont été obtenus, dans la mesure où ils montrent que l'amélioration des communications entre les sous-directeurs généraux et les chefs de bureau découle directement des actions menées sur le plan local, comme l'indique la section consacrée ci-dessous aux actions conduites sur le plan local.

- **Action 2: Constituer des équipes performantes:** Si les membres du personnel se sont déclarés satisfaits de la collaboration et de l'esprit d'équipe au sein de leur unité, ils l'étaient beaucoup moins dès lors qu'on sortait du cadre de leur groupe de travail restreint. La réponse de l'Organisation sur ce point est de définir les principes de base du travail d'équipe et de les

¹⁰ CL 143/10, paragraphes 84-95.

¹¹ CL 143/10, paragraphe 95.

accompagner de lignes directrices, en s'inspirant des activités et des pratiques déjà en place dans certains départements ou certaines unités et en les généralisant dans toute l'Organisation. Des travaux importants ont été réalisés dans ce domaine sous la direction et l'impulsion de la Directrice générale adjointe (Connaissances), qui parraine cette action au niveau de l'Organisation. L'esprit d'équipe et la collaboration sont devenus un concept clé de la vie professionnelle à la FAO, comme le montrent la page web « Esprit d'équipe et collaboration » développée sur l'intranet de l'Organisation, qui décrit les avantages de l'esprit d'équipe, fournit des « Outils et des méthodes » (de l'Organisation à l'Approche et la Facilitation) de fonctionnement et de communication au sein des équipes et entre elles, et la section consacrée au « Renforcement des compétences » en matière d'esprit d'équipe et de collaboration, qui comprend des matériels de formation et des supports didactiques sur la façon d'utiliser les outils et les méthodes. La page Web présente des récits, des articles et des séquences vidéo qui traitent des divers aspects de l'esprit d'équipe et des équipes pluridisciplinaires. Des ateliers sont organisés à intervalles réguliers et diffusés sur le Web dans l'Organisation pour donner aux fonctionnaires la possibilité de participer, de donner leur avis, de faire part de leur expérience et de se familiariser avec l'esprit d'équipe.

- **Action 3: Lutter contre le gaspillage et les doubles emplois:** Sur le sujet du gaspillage et des doubles emplois, les membres du personnel, notamment ceux du Siège, se sont montrés critiques. La réponse de l'Organisation sur ce point est une initiative permanente d'amélioration des processus qui invite les membres du personnel à proposer des changements tendant à rationaliser les processus de la FAO. L'approche adoptée, ainsi qu'un plan d'action pour l'avenir, a été présentée au Conseil du PAI. Le plan d'action, actuellement en phase finale d'examen, comprend les tâches suivantes:

- i. Faire mieux comprendre l'importance de la rationalisation;
- ii. Recueillir les suggestions soumises par les fonctionnaires du monde entier concernant la rationalisation;
- iii. Examiner, analyser et classer par ordre de priorité les suggestions concernant la rationalisation;
- iv. Faire des propositions de changement et les mettre en œuvre;
- v. Mesurer et réviser l'approche adoptée.

- **Action 4: Instaurer un temps d'apprentissage pour tous:** Le résultat le plus faible de la FAO concerne l'existence d'une culture de la confiance et de l'équité. Les informations communiquées en retour par le groupe de travail indépendant indiquaient qu'une partie du personnel avait un sentiment d'iniquité dans l'accès à la formation et aux perspectives de carrière. La réponse à l'échelle de l'Organisation pour insuffler la confiance et établir l'équité consiste à adopter le concept d'un « temps d'apprentissage pour tous en vertu duquel chaque membre du personnel doit consacrer une semaine par exercice biennal (ou 2,5 jours de travail par an) à l'apprentissage. Cela a été annoncé à l'ensemble du personnel le 9 janvier 2012 et les fonctionnaires et les superviseurs ont été invités à travailler ensemble pour recenser et approuver les domaines dans lesquels le personnel devra se perfectionner l'année prochaine dans le cadre de la phase de planification des résultats au titre du PEMS. Le Département des services internes, des ressources humaines et des finances lancera une plateforme d'apprentissage au cours du deuxième semestre de 2012 pour donner aux fonctionnaires, quel que soit leur lieu d'affectation, des possibilités d'apprentissage électronique accrues leur permettant de développer leurs compétences et leurs aptitudes ainsi que leurs connaissances de certains des programmes techniques essentiels de l'Organisation.

Actions au niveau local

96. Suite à l'élaboration de la réponse de l'Organisation, le Conseil du programme d'exécution du PAI a demandé aux sous-directeurs généraux et aux chefs des bureaux indépendants d'élaborer une ou deux actions au niveau du bureau ou du département, et a publié des lignes directrices sur la manière de procéder.

97. De septembre à novembre 2011, une série de réunions destinées à « tout le personnel » ont été organisées pour examiner et dégager une vision commune et identifier une ou deux actions locales à mettre en œuvre. Ces réunions, de formes très diverses, comprenaient par exemple des séances de réflexion « à l'extérieur » ainsi que des exposés et débats traditionnels. La participation du personnel a été constamment élevée. De nombreux départements ont choisi d'examiner les

résultats aux niveaux du département et de la division et entre 1 et 8 actions à réaliser ont été confiées à différents groupes. Lorsqu'elles étaient présentes, les équipes locales chargées du changement de culture ont joué un rôle déterminant car elles ont animé ces réunions et donné une impulsion à ces actions.

98. Le thème prédominant qui s'est dégagé des actions de suivi des enquêtes locales était « *l'amélioration de la communication entre la direction générale et les membres du personnel* ». Cela a été jugé particulièrement encourageant car les instructions données aux Sous-Directeurs généraux et aux Chefs des bureaux indépendants de collaborer avec les membres du personnel pour élaborer des actions locales a précisément débouché sur des actions permettant de maintenir un niveau de communication satisfaisant à long terme, ce qui était un des thèmes principaux apparaissant dans l'enquête auprès du personnel.

99. Les autres thèmes marquants étaient notamment: « *l'instauration d'une culture de la confiance et de l'équité et la création d'équipes chargées du changement de culture* », « *la promotion de l'esprit d'équipe et de la collaboration* », « *l'amélioration de la communication sur le PAI et la réforme* » et « *l'amélioration de la définition des rôles, des mandats et de la délégation* ». Outre l'action dont il était responsable, chaque Département/Bureau indépendant a communiqué sur les mesures de succès, les questions qu'il s'efforçait de traiter, les activités, le parrainage et le calendrier lié à l'élaboration de l'action de suivi.

100. L'Unité de gestion du programme d'exécution contrôlera la mise en œuvre des actions de suivi locales, selon les informations communiquées par le Département/Bureau concerné.

V. Financement et dépenses du PAI

101. En 2010-2011, la mise en œuvre du PAI a été financée sur les crédits budgétaires votés par la Conférence¹² pour le PTB, auxquels s'ajoute le solde du Fonds fiduciaire pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate en 2009, resté inutilisé et reporté en 2010-2011.

102. Comme l'a noté le Comité financier¹³, le montant total du budget net du PAI pour 2010-2011 était de 42,68 millions d'USD, soit 39,6 millions d'USD (y compris les augmentations de coûts) au titre du budget net du PAI financé par le PTB 2010-2011 auxquels s'ajoute le solde non dépensé du Fonds fiduciaire pour la mise en œuvre du PAI en 2009, soit 3,08 millions d'USD. Le solde du Fonds fiduciaire non utilisé en 2009 a été dépensé en 2010-2011.

103. Le montant net du budget du PAI financé par le PTB 2010-2011 est de 39,6 millions d'USD, soit un montant brut de 44,91 millions d'USD après déduction de 5,31 millions d'USD d'économies réalisées en 2010-2011.

104. Au final, par rapport au montant brut du budget du PAI pour 2010-2011, qui était de 44,91 millions d'USD, le montant total des dépenses du PAI en 2010-2011 s'est élevé à 40,434 millions d'USD, ce qui laisse un solde non dépensé de 4,476 millions d'USD. Le budget brut et les dépenses liées à chaque projet du PAI en 2010-2011 figurent au tableau 2.

¹² Résolution 3/2009 de la Conférence, paragraphe 2.

¹³ FC 138/INF/7.

Tableau 2 – Budget brut, dépenses et solde pour 2010-2011

Budget du PAI – 2012-2013 (en millions d'USD)	Budget (brut)	Dépenses	Solde
Projet 1. Réforme des organes directeurs	3,350	3,109	0,241
Projet 2. Vérification	0,300	0,244	0,056
Projet 3. Évaluation	1,100	1,046	0,054
Projet 4. Éthique	1,000	0,906	0,094
Projet 5. Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats	0,900	0,365	0,535
Projet 6. Publication dans toutes les langues de l'Organisation	0,380	0,395	-0,015
Projet 7. Mobilisation et gestion des ressources	1,434	1,179	0,255
Projet 8. Programme de coopération technique	0,280	0,153	0,127
Projet 9. Décentralisation	0,390	0,360	0,030
Projet 10. Structure du Siège	0,630	0,637	-0,007
Projet 12. Partenariats	1,380	1,204	0,176
Projet 13. Achats	3,185	3,008	0,177
Projet 14. Voyages	0,300	0,124	0,176
Projet 15. Traduction et impression	0,200	0,153	0,047
Projet 16. Réforme de la gestion des dossiers courants	2,400	2,530	-0,130
Projet 19. Améliorer l'accès des bureaux décentralisés au réseau de télécommunications	5,145	4,695	0,450
Projet 20. Passage à la version 12 d'Oracle	2,350	2,381	-0,031
Projet 21. Autres actions dans le domaine des TI	3,570	2,946	0,624
Projet 22. Gestion des risques de l'Organisation	0,700	0,477	0,223
Projet 23. Changement de culture	2,300	1,642	0,658
Projet 24. PEMS	1,400	1,285	0,115
Projet 25. Cadre de compétences	2,143	2,057	0,086
Projet 26. Mobilité	1,650	2,200	-0,550
Projet 27. Autres actions dans le domaine des ressources humaines	5,270	4,429	0,841
Projet 28. Suivi par la Direction	2,853	2,721	0,132
Projet 29. Communication PAI	0,300	0,188	0,112
Total	44,910	40,434	4,476

Demande de report des fonds de 2010-2011 sur 2012-2013

105. En juillet 2011, la Conférence a autorisé l'utilisation de tout solde non dépensé des crédits 2010-2011 pour la mise en œuvre intégrale du PAI et notamment les coûts de l'investissement ponctuel afférent au PAI devant être engagés pendant l'exercice budgétaire 2012-2013¹⁴. Le montant reporté de 4,476 millions d'USD non dépensé pour le PAI comprend 1,028 million d'USD de coûts d'investissement afférents au PAI non dépensés en 2010-2011 et 3,448 millions d'USD pour compenser les coûts d'investissements afférents au PAI pour 2012-2013. Ce dernier montant contribuera à l'objectif de l'Organisation qui est de recenser des gains d'efficacité supplémentaires, des économies ponctuelles et l'utilisation prévue du solde non dépensé de 2010-2011, comme l'a demandé la Conférence en juillet 2011.

106. Les deux projets dont les coûts d'investissements 2010-2011 ont été reportés, à raison d'un montant total de 1,028 million d'USD sont:

¹⁴ C 2011/REP – Résolution 5/2011 Ouverture de crédits budgétaires 2012-2013, paragraphe 2.

a. Le projet 5 (réforme de la programmation, de l'établissement du budget et gestion axée sur les résultats): 0,475 million d'USD sur le solde de 0,535 million d'USD pour 2010-2011. Le montant reporté sera utilisé en 2012-2013 pour des activités associées au programme « Une programmation par pays efficace » au titre de l'action 3.88 du PAI (introduction de valeurs de référence).

b. Le projet 21 (autres actions afférentes aux technologies de l'information): 0,553 million d'USD sur le solde de 0,624 million d'USD pour 2010-2011. Le montant reporté sera utilisé pour financer les dépenses liées à l'action 7.0 du PAI (renforcement de la gouvernance des technologies de l'information) ainsi que les travaux concernant le processus d'approbation et de classement par ordre de priorité des investissements, qui devaient commencer en 2011 mais ont été repoussés à cause des retards liés à l'approbation et la mise en œuvre de la nouvelle proposition de structure de gouvernance. Par ailleurs, le financement reporté sera utilisé pour couvrir les dépenses afférentes à l'action 7.26 (conception du système de gestion de l'information), qui ont été réduites pendant la deuxième moitié de 2011, sachant que les activités liées à cette action ont été retardées pour coïncider avec le programme SMGR. D'autres efforts seront déployés en 2012 et 2013 pour concrétiser les avantages d'un système intégré de gestion de l'information.

Budget du PAI pour 2012-2013

107. Le financement approuvé pour 2012-2013 au titre du PTB comprenait les crédits budgétaires (chiffres nets) d'un montant de 39,141 millions d'USD¹⁵ pour financer la mise en œuvre du PAI, soit un montant estimatif de 22,359 millions d'USD pour les dépenses renouvelables et de 16,782 millions d'USD pour les coûts d'investissement ponctuels. Le montant de 1,028 million d'USD reporté de 2010-2011 sera ajouté aux coûts d'investissement ponctuels pour 2012, ce qui porte le budget approuvé du PTB 2012-2013 de 39,141 millions d'USD (chiffres nets) à 40,169 millions (chiffres nets), comme l'indique le tableau 3.

Tableau 3 – Budget du PAI pour 2012-2013

Budget du PAI 2012-2013 (en millions d'USD)					
	Coûts d'investissement ponctuels	Dépenses renouvelables			Total
		Coûts	Économies	Net	
PTB C 2011/REP	16,782	32,909	-10,550	22,359	39,141
Plus le report de 2010-2011	1,028	0,000	0,000	0,000	1,028
Budget total 2012-2013	17,810	32,909	-10,550	22,359	40,169

108. Le tableau 4 présente une ventilation du budget du PAI pour 2012-2013 par projet, y compris le report de 2010-2011.

¹⁵ C 2011/REP – Résolution 5/2011 Ouverture de crédits budgétaires 2012-2013, paragraphe 1 b.

Tableau 4 – Budget 2012-2013 par projet du PAI, y compris le report ponctuel de 2010-2011

Budget du PAI – 2012-2013 (en millions d’USD)	Coûts d’investissement ponctuels	Dépenses renouvelables	Économies	Total
Projet 1. Réforme des organes directeurs	0,200	2,320		2,520
Projet 2. Vérification		0,300		0,300
Projet 3. Évaluation		2,010		2,010
Projet 4. Éthique		1,920		1,920
Projet 5. Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats	2,615	0,000		2,615
Projet 7. Mobilisation et gestion des ressources		1,340		1,340
Projet 12. Partenariats	0,400	1,720		2,120
Projet 13. Achats	1,330	1,700	-3,260	-0,230
Projet 14. Voyages		0,300	-1,970	-1,670
Projet 15. Traduction et impression		0,180	-0,600	-0,420
Projet 16. Réforme de la gestion des dossiers courants	1,000	0,000	-2,460	-1,460
Projet 19. Améliorer l'accès des bureaux décentralisés au réseau de télécommunications		5,000		5,000
Projet 20. Passage à la version 12 d'Oracle	3,160	0,000		3,160
Projet 21. Autres actions dans le domaine des TI	1,553	0,600	-1,140	1,013
Projet 22. Gestion des risques de l'Organisation		0,800		0,800
Projet 23. Changement de culture	2,300	0,000		2,300
Projet 24. PEMS		1,400		1,400
Projet 25. Cadre de compétences	1,900	2,720	-1,120	3,500
Projet 26. Mobilité		2,800		2,800
Projet 27. Autres actions dans le domaine des ressources humaines		7,580		7,580
Projet 28. Suivi par la Direction	2,525	0,219		2,744
Projet 29. Communication PAI	0,827	0,000		0,827
Total	17,810	32,909	-10,550	40,169

109. La Direction soumettra un rapport sur les dépenses engagées en 2012 à la prochaine réunion du Comité financier qui se tiendra en octobre 2012.

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

PARTIE II. Nouvelles orientations pour 2012

VI. Aperçu

Introduction

111. Décembre 2011 marque la fin de la troisième des cinq années prévues pour achever le programme du PAI. Comme indiqué à la section III sur les progrès quantitatifs, plus de 80 pour cent des actions du PAI ont été achevées, et moins de 20 pour cent ont été reportées sur 2012-2013, mais beaucoup d'entre elles font partie des plus complexes à conduire à leur terme. À l'approche de 2012, l'Organisation, forte d'une vigueur nouvelle et concentrée sur son objectif, est résolue à réussir la mise en œuvre complète du PAI. Cette partie du rapport donne également aux Membres de nouvelles informations sur les résultats de l'examen externe du Programme du PAI effectué avec le concours du Bureau de l'Inspecteur général.

Nouvelles orientations adoptées pour le renouveau de la FAO

112. Dans l'allocution qu'il a prononcée devant le Conseil¹⁶, réuni pour sa cent quarante-troisième session, et le personnel de la FAO¹⁷, le Directeur général a déclaré qu'il était fermement déterminé à mener à bien le processus de renouveau, dont le succès, a-t-il reconnu, contribuerait puissamment à faire de la FAO une organisation plus efficiente.

113. Mais le Directeur général a aussi souligné que l'Organisation ne pouvait pas continuer à se réformer éternellement. Le processus de renouvellement doit être mené à bonne fin aussi rapidement que possible et la majeure partie des actions convenues doivent être achevées avant fin 2012 et les actions du PAI intégrées dans les activités de l'Organisation.

114. En janvier 2012, le Directeur général a confirmé son engagement et donné de nouvelles orientations au renouveau de la FAO, lesquelles portent sur trois activités principales qui sont interdépendantes, se complètent et concernent la nécessité:

- de mener à bien le renouveau de la FAO;
- d'intégrer les actions du PAI dans les activités de l'Organisation;
- d'accélérer le processus de réforme.

115. Pour mener à bien le processus de renouveau, les rapports relatifs au PAI devront désormais rendre compte de la concrétisation des avantages au lieu de s'intéresser à l'exécution des actions du PAI. C'est ce que les États Membres attendent de la FAO et ce que le Directeur général a l'intention de mettre en œuvre pour que l'Organisation n'en reste pas au renouveau mais se transforme en une organisation perpétuellement soucieuse de trouver et d'appliquer les meilleures méthodes de travail et une organisation mieux armée pour résoudre les problèmes réels auxquels se heurtent un milliard de personnes confrontées à la faim.

116. Outre qu'il convient de s'intéresser aux avantages tangibles, les activités du programme de renouveau doivent être intégrées dans le fonctionnement de la FAO au quotidien, notamment dans les activités et les plans de travail ordinaires de l'Organisation, de manière qu'elles contribuent à axer nos travaux sur l'obtention de résultats et soient utiles aux principaux domaines d'activité de la FAO.

117. Initialement, le calendrier relatif à la réforme de la FAO s'étendait sur trois ans, de 2009 à 2011. À l'issue des débats qui ont eu lieu en 2009¹⁸ sur les incidences qu'un calendrier de trois ans aurait pour le budget 2010-2011, les Membres sont convenus de faire passer la période d'exécution à cinq ans, ce qui a repoussé la date finale de 2011 à 2013. Avec plus de 80 pour cent des actions du programme de renouveau achevées, la Direction entend accélérer l'exécution des actions restantes et en terminer le plus grand nombre possible avant fin 2012.

¹⁶ Allocution prononcée par le Directeur général devant le Conseil, le 1^{er} décembre 2011, à la séance du matin.

¹⁷ Allocution prononcée par le Directeur général devant le personnel de la FAO le 10 janvier 2012.

¹⁸ Voir CL 137/9.

118. Cependant, compte tenu de la nature complexe de certaines des actions du PAI qui restent en suspens, il est admis qu'un petit nombre d'actions du programme de renouveau ne seront pas encore achevées fin 2012. Ces actions sont fondamentales si l'on veut donner une impulsion aux principaux domaines d'activité de l'Organisation, notamment ceux qui contribuent à renforcer encore la FAO en tant qu'organisation dont la gestion est axée sur les résultats, et œuvrer avec une énergie renouvelée à la réussite de la décentralisation.

Actions de la Direction

119. Les actions proposées par la Direction sont résumées dans le Bulletin du Directeur général 2012/08, du 19 janvier 2012 (reproduit à l'Annexe II), qui a demandé à ce que la gestion du PAI soit plus efficace, moins bureaucratique et simplifiée. Le Conseil du programme d'exécution du PAI a donc été réaménagé. Il est désormais présidé par le représentant du Directeur général pour le renouveau de la FAO et comprend le Directeur de cabinet en exercice, deux directeurs généraux adjoints et le Directeur de l'Unité de gestion du programme du PAI.

120. En outre, le bulletin DGB 2012/08 a présenté les nouvelles orientations susmentionnées en demandant à la Direction de prendre des mesures en 2012 dans trois domaines:

a) Lancer une initiative relative à la concrétisation des avantages pour recenser les avantages qui ont découlé et qui découlent de l'exécution du programme du PAI. Le cadre initial des avantages du programme qui ont été communiqués aux Membres en 2010¹⁹ est vérifié, mis à jour et complété, afin que chaque avantage découlant du programme de renouveau soit clairement associé à un responsable et à une série d'indicateurs convenus qui démontrent son obtention. Pour les avantages encore attendus, on élaborera un plan de réalisation assorti d'un calendrier qui fixe les échéances d'obtention des avantages tangibles. Compte tenu de son importance dans la réussite de la mise en œuvre du PAI, l'initiative relative à la concrétisation des avantages représente une activité majeure en 2012. Elle est présentée à la section VII du présent rapport.

b) Les actions du PAI seront intégrées dans les activités des divisions et des départements de la FAO, en étant articulées sur les principaux futurs domaines prioritaires de l'Organisation et insérées dans les plans de travail des départements;

c) L'exécution des actions du PAI qui sont encore en suspens sera accélérée en 2012 afin que le plus grand nombre possible d'actions soient achevées avant fin 2012.

121. L'exécution du PAI doit aussi devenir plus efficace, c'est pourquoi l'Unité de gestion du programme d'exécution s'est vu déléguer le pouvoir d'accélérer l'exécution du PAI en 2012 et de contrôler la concrétisation des avantages.

Évaluation du Programme de mise en œuvre du PAI avec le concours du Bureau de l'Inspecteur général

122. Comme noté dans la section II ci-dessus, le Bureau de l'Inspecteur général a commandé en septembre 2011 une mission consultative sur la gestion du changement conduite par la société de conseil Mannet. La mission a consisté en un examen rapide et prospectif de la mise en œuvre du PAI dans le but d'aider l'Organisation à exploiter au maximum les avantages tirés de son investissement considérable dans ce domaine.

123. Le rapport a été reçu à la mi-janvier 2012 et ses principales conclusions, qui figurent dans son résumé, sont les suivantes:

- Le processus de réforme a débouché sur un large éventail d'initiatives visant à renforcer les capacités de la FAO et des bases importantes ont été jetées. Cependant, dans la plupart, sinon la totalité, des cas, ces initiatives sont restées à un « niveau superficiel », ce qui n'est pas suffisant pour mettre en œuvre la transformation et le renouveau de l'Organisation souhaité par les Membres.
- Le PAI a réalisé son objectif initial, qui était d'être un plan d'action immédiate, et les actions qui ne sont pas encore achevées devraient être menées à bien et intégrées aussi rapidement

¹⁹ Voir CL 140/14.

que possible. L'approche visant à renforcer l'Organisation à plus long terme doit être gérée avec soin pour induire un changement plus systémique et fondamental. En élaborant un plan de transition, il est important de réfléchir à la manière d'enchaîner et d'intégrer les différents efforts, et de susciter une adhésion véritable au changement.

124. Le rapport propose une voie à suivre pour aider la FAO à mener les transformations voulues. En résumé, il propose que la FAO : mette en place un réseau de bureaux décentralisés solide, continue de renforcer ses principaux fondements institutionnels, notamment dans le domaine des ressources humaines, et continue de mettre en œuvre un changement culturel et systémique.

125. La Direction s'est félicitée du rapport car ses conclusions corroboraient les orientations et les décisions déjà prises par l'Organisation.

126. La nature, la complexité et l'ampleur du programme de mise en œuvre du PAI expliquent l'accent qui est mis dans le rapport Mannet sur la nature « superficielle » des initiatives prises dans le cadre des actions définies dans le PAI. Toutefois, la Direction n'est pas d'accord avec les conclusions de ce rapport, selon lesquelles ces changements n'ont pas eu un impact fondamental sur l'efficacité de l'Organisation. Le travail de recensement et de description des avantages tangibles découlant du PAI (section VII) montre que l'on est passé clairement de la réalisation des actions à la concrétisation des avantages découlant de ces actions.

127. Parallèlement à ce programme axé sur les avantages, le Directeur général a également indiqué que le processus de renouveau devait être accéléré, qu'une grande partie des actions convenues devaient être achevées en 2012, et que les actions du PAI devaient être intégrées dans les activités de l'Organisation.

128. Dans son allocution au Conseil réuni pour sa cent quarante-troisième session²⁰, le Directeur général a clairement indiqué que ses deux priorités principales étaient l'amélioration des capacités de la FAO à obtenir des résultats sur le terrain et le domaine des ressources humaines. Dans son Bulletin sur les orientations relatives au PAI (voir Annexe II), le Directeur général déclare que son objectif est de transformer la FAO « [...] en une instance qui identifie et met en œuvre en permanence des méthodes de travail améliorées [...] », ce qui montre un changement d'orientation vers le « changement systémique » recommandé par le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) et le rapport Mannet.

129. Le résumé du rapport OIG/Mannet figure à l'Annexe III de ce rapport 2011 sur la mise en œuvre du PAI. Le rapport intégral intitulé « Évaluation du Programme de mise en œuvre du PAI : une voie à suivre possible » peut être consulté sous la forme d'une [annexe web](#) qui n'est disponible qu'en anglais pour des raisons de coûts

VII. Initiative de concrétisation des avantages

130. En 2012, FAO lancera un travail important consistant à répertorier et à décrire les avantages tangibles découlant du PAI.

131. L'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI dressera un premier catalogue des avantages, qui seront regroupés et approuvés par les cadres dirigeants chargés de la mise en œuvre du PAI. Ces cadres dirigeants et leurs équipes définiront ensuite les indicateurs mesurables adaptés à chaque avantage important et seront tenus de les concrétiser.

132. Pour que les approches adoptées soient réalistes, un plan de concrétisation sera élaboré pour chaque avantage et les risques afférents seront évalués d'une manière structurée. Ce travail représente un véritable changement d'orientation pour l'Organisation, qui est passée de la réalisation des actions à la concrétisation des avantages, ce qui lui permettra d'exploiter au maximum les investissements qu'elle a consentis pour mettre en œuvre le PAI et de recentrer ce programme sur la création de valeur.

²⁰ Allocution prononcée par le Directeur général devant le Conseil, le 1er décembre 2011, à la séance du matin.

133. Les avantages seront analysés selon deux dimensions: les délais nécessaires à leur concrétisation et leur type:

- Concernant les délais, chaque avantage du PAI sera classé comme suit: concrétisé, en voie de concrétisation, ou présentant un potentiel de concrétisation (et dans ce cas, à quel horizon).
- Concernant le type, chaque avantage sera classé selon qu'il représente un intérêt purement financier ou non.

134. Les avantages financiers représentent l'impact financier de la réforme: les fonds que les Membres ont investis et les gains obtenus grâce aux économies réalisées. Cela étant, l'objectif de la réforme ne se résume pas aux seuls gains financiers. En effet, les Membres et le personnel s'attendent à ce que le PAI fournisse également des avantages tangibles découlant des améliorations du fonctionnement de l'Organisation.

135. Un exemple d'avantage financier est donné par l'action 7.16 du PAI sur l'établissement d'un plan pour le Bureau des dossiers courants, qui a permis de réduire le nombre de postes dans ce service de 43 à 28 et les coûts de fonctionnement de 2,46 millions d'USD par exercice biennal.

136. Le second type d'avantage – non-financiers – est lié aux améliorations tangibles des conditions qui contribuent au fonctionnement optimal de la FAO, c'est-à-dire la gouvernance, la culture, les processus, les systèmes et l'information.

137. Les avantages non-financiers seront ensuite classés en précisant la finalité, la nature de l'apport et la contribution à la fourniture de ressources dans trois domaines:

- i) ceux qui contribuent à améliorer la fourniture de ressources, telles que des ressources humaines (par exemple une réduction du temps consacré au recrutement, ou un meilleur ciblage du lieu où se trouvent les ressources les plus proches du lieu où elles sont nécessaires).
- ii) ceux qui contribuent à améliorer la fourniture de produits,
- iii) ceux qui contribuent à améliorer l'obtention de résultats positifs par l'Organisation. Cette troisième catégorie, qui est la plus floue et la plus difficile à mesurer, est beaucoup plus importante que les deux premières parce qu'elle prend en considération un point de vue externe ainsi que les résultats et l'impact de la réforme sur les réalisations importantes de l'Organisation.

138. L'action 7.16 du PAI sur l'établissement d'un plan pour le Bureau des dossiers courants donne aussi un exemple d'avantages financiers, dans la mesure où la modernisation de la gestion des dossiers a amélioré l'efficacité de la FAO en:

- facilitant l'accès aux connaissances institutionnelles grâce à une meilleure saisie des dossiers et des outils de recherche en ligne;
- contribuant au travail interdisciplinaire en améliorant l'échange d'informations au-delà des cloisonnements entre les départements et les frontières géographiques;
- améliorant le travail d'équipe en fournissant des documents de synthèses sur des informations nouvelles intéressant les équipes.

139. L'approche retenue et les progrès accomplis à ce jour en ce qui concerne l'initiative de concrétisation des avantages seront partagés avec les Membres au cours d'une réunion d'information informelle qui aura lieu au deuxième trimestre de 2012, semblable à celle qui s'est tenue le 29 février 2012. Les résultats de cette initiative seront ensuite présentés plus en détail au cours des réunions des organes directeurs en octobre et novembre 2012. Ce travail durera toute l'année, et un rapport complet sur les avantages tangibles découlant du PAI seront présentés aux organes directeurs dans le rapport 2012 sur la mise en œuvre du PAI.

Annexe I

Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	1. Réforme des organes directeurs - Ali Mekouar				
	Priorités en matière de gouvernance				
2.1	Cohérence des politiques et cadres réglementaires à l'échelle mondiale: Examiner systématiquement la situation mondiale afin de déterminer quelles questions nécessitent des initiatives prioritaires pour améliorer la cohérence des politiques, et étudier les cadres réglementaires actuels pour déterminer quels domaines nécessitent une action rapide de la FAO ou d'autres instances.			Achevé	Achevé en 2009
2.2	S'il y a lieu, prendre en compte les questions générales et instruments relatifs à l'alimentation et à l'agriculture traités dans d'autres instances et adresser des recommandations à ces instances.	01.06.2010	02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.3	Voir également ci-dessous les rôles des divers organes directeurs.	01.06.2010	02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.4	Gouvernance exécutive: renforcer le rôle des organes directeurs et élargir leur champ d'action (voir ci-après).	01.03.2010	02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011
	La Conférence				
2.5	Chaque session de la Conférence aura normalement un thème principal, convenu par la Conférence, en général sur recommandation du Conseil.			Achevé	Achevé en 2009
2.6	La Conférence accordera une plus grande attention aux questions de politique mondiale et aux cadres internationaux (traités, conventions et règlements), normalement en agissant sur recommandation des Comités techniques et des Conférences régionales et, s'il y a lieu, du Conseil (les parties pertinentes des rapports des Comités techniques et Conférences régionales lui seront directement communiquées).	01.06.2010	02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
2.7	La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal.			Achevé	Achevé en 2009
2.8	La Conférence approuvera les priorités, la stratégie et le budget de l'Organisation après avoir examiné les recommandations du Conseil (voir ci-après la procédure du programme et du budget).			Achevé	Achevé en 2009
2.9	Le rapport de la Conférence se concentrera sur les conclusions et décisions qui pourront être élaborées au sein de comités de rédaction ou par les « Amis du Président », selon qu'il conviendra. Le compte rendu fera état des interventions et sera publié dans toutes les langues de la FAO.	01.04.2011	02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.10	Les réunions plénières formelles seront mieux ciblées sur des questions capitales pour les membres.			Achevé	Achevé en 2009
2.11	Des événements parallèles serviront de forum pour des échanges informels sur des questions de développement.	01.02.2011	02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.12	Les pratiques seront modifiées, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, selon les modalités précisées ci-après pour chaque organe.	01.06.2010	02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.13	Les Textes fondamentaux seront modifiés pour les fonctions, les lignes de compte rendu, le rôle dans la formulation de recommandations à l'intention de la Conférence, etc., comme indiqué dans la Matrice d'actions.			Achevé	Achevé en 2009
	Le Conseil				
2.14	Le Conseil exercera les fonctions suivantes, qui seront précisées, le cas échéant, dans les Textes fondamentaux: i) assumer le rôle central de décision et de conseil concernant: <ul style="list-style-type: none"> • l'établissement du plan de travail et des indicateurs de performance du Conseil proprement dit; • l'établissement du plan de travail et des indicateurs de performance du Conseil proprement dit et des autres organes directeurs, exception faite de la Conférence; 			Achevé	Achevé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	<ul style="list-style-type: none"> le suivi et l'établissement de rapports sur leurs résultats par rapport à ces indicateurs; la stratégie, les priorités et le budget de l'Organisation; le programme de travail global; les changements organisationnels majeurs ne nécessitant pas de modifications des Textes fondamentaux par la Conférence; l'ordre du jour de la Conférence recommandé à la Conférence. 				
2.15	ii) surveiller la mise en œuvre des décisions de gouvernance;			Achevé	Achevé en 2009
2.16	iii) exercer une fonction de contrôle pour s'assurer que: l'action de l'Organisation s'inscrit dans le cadre juridique et financier qui est le sien; <ul style="list-style-type: none"> il y a une vérification transparente, indépendante et professionnelle; les résultats de l'Organisation par rapport aux produits et effets attendus de ses activités sont évalués de manière transparente, indépendante et professionnelle; des mécanismes efficaces de budgétisation et de gestion fondés sur les résultats sont en place; les politiques et systèmes de gestion des ressources humaines, des systèmes d'information et de communication, des achats et des passations des marchés, etc., sont opérants et adaptés à leur objet; les ressources extrabudgétaires concourent efficacement à la réalisation des objectifs prioritaires de l'Organisation; et 			Achevé	Achevé en 2009
2.17	iv) contrôlera les résultats obtenus par la direction sur la base d'objectifs de performance préétablis.	11.04.2011	25.11.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.18	Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget.	11.04.2011	02.07.2014 30.06.2013	Retards importants	Absence de consensus entre les États Membres
2.19	Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour (normalement, un minimum de 5 sessions par exercice biennal); voir Section C - graphique 1 - Cycle de planification et d'examen du Programme et du budget:	17.05.2010	25.11.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
2.20	ANCIEN – i) Il y aura: une brève session (deux jours minimum) après chaque session du Comité du programme et du Comité financier. NOUVEAU – i) Il y aura en plus des sessions courtes ou des réunions informelles.	03.05.2010	31.10.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.21	ii) Le Conseil se réunira pour préparer la Conférence au moins deux mois avant sa tenue, afin que ses recommandations puissent être prises en compte, y compris celle relative à l'ordre du jour définitif de la Conférence soumise à la Conférence pour approbation finale.			Achevé	Achevé en 2009
2.22	Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues).	17.05.2010	25.11.2011	Achevé	Achevé en 2011 Processus d'amélioration continue
2.23	Le Conseil ne sera plus saisi de problèmes en rapport avec les politiques et les cadres réglementaires mondiaux, à moins que l'urgence ne l'impose (ces questions seront traitées par les Comités techniques et la Conférence).			Achevé	Achevé en 2009
2.24	Des changements de pratiques, notamment pour les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, seront adoptés pour le Conseil (voir plus bas pour les autres organes).			Achevé	Achevé en 2009
2.25	Modifiera les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.			Achevé	Achevé en 2009
	Président indépendant du Conseil				
2.26	Réviser les Textes fondamentaux de manière à spécifier clairement le rôle de facilitation proactive qui revient au Président indépendant du Conseil dans la gouvernance de la FAO, en éliminant tout risque de conflit avec le rôle de direction du Directeur général; outre la présidence des réunions du Conseil, le Président indépendant assumera les fonctions suivantes:			Achevé	Achevé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
2.27	a) jouer le rôle d'honnête courtier de façon à faciliter l'émergence d'un consensus entre les Membres sur des questions controversées;			Achevé	Achevé en 2009
2.28	b) assurer la liaison avec les Présidents du Comité du Programme, du Comité financier et du CQCJ en ce qui concerne leurs programmes de travail respectifs et, le cas échéant, avec les Présidents des comités techniques et des Conférences régionales; à ce titre, assister aux sessions du Comité du Programme, du Comité financier et des Conférences régionales;			Achevé	Achevé en 2009
2.29	c) quand et s'il le considère utile, le Président indépendant du Conseil peut convoquer des réunions consultatives avec des représentants des groupes régionaux sur des questions de nature administrative et organisationnelle en vue de la préparation et de la conduite d'une session;			Achevé	Achevé en 2009
2.30	d) assurer la liaison avec la Direction générale de la FAO à propos des préoccupations des membres exprimées lors des sessions du Conseil, du Comité du Programme, du Comité financier et des Conférences régionales;			Achevé	Achevé en 2009
2.31	e) veiller à ce que le Conseil soit tenu au courant des débats d'autres instances intéressant la FAO et à ce que le dialogue se poursuive avec d'autres organes directeurs, selon qu'il convient, et en particulier avec les organes directeurs des organismes s'occupant d'alimentation et d'agriculture ayant leur siège à Rome;			Achevé	Achevé en 2009
2.32	f) être l'instigateur de l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de la gouvernance de la FAO et du sentiment d'appartenance de ses membres;	02.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.33	g) les Textes fondamentaux stipuleront également:			Achevé	Achevé en 2009
2.34	i) les qualifications (compétences) souhaitables du Président indépendant, qui seront énoncées par le Comité de la Conférence avec l'avis du CQCJ et décidées par la Conférence en 2009; ii) que le Président indépendant est tenu d'être présent à Rome pour toutes			Achevé	Achevé en 2009

		Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	Action pour le PAI intégré				
	les sessions du Conseil et devrait normalement passer de six à huit mois par an à Rome.				
	Comité du Programme et Comité financier				
2.35	La clarification des fonctions et méthodes de travail aura lieu immédiatement et sera suivie de modifications aux Textes fondamentaux, comme suit:			Achevé	Achevé en 2009
2.36	i) Les fonctions du Comité du Programme concerneront essentiellement les priorités du programme, la stratégie, le budget et l'évaluation et comporteront aussi: l'examen des activités de terrain et des travaux décentralisés; les priorités de l'Organisation en matière de réglementation et de cohérence des politiques mondiales; et les partenariats et la coordination avec d'autres organisations en matière de travail technique;	01.02.2010	14.10.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.37	ii) Le Comité financier sera saisi des questions financières et de tous les aspects de l'administration, des services et de la gestion des ressources humaines et notamment des politiques et budgets pour ces domaines de travail – devenant un comité des finances et de l'administration;	01.02.2010	14.10.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.38	iii) Les Comités se réuniront de façon plus souple et pour des durées variables en fonction de l'ordre du jour et conformément au cycle de planification et d'examen du programme et du budget (voir graphique 1) – (normalement 4 sessions au minimum par exercice biennal);	01.02.2010	14.10.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.39	iv) Les deux comités tiendront davantage de réunions conjointes; le débat aura lieu lors de sessions conjointes et dès que leurs discussions se recouperont ou que leurs contributions sembleront fortement complémentaires;	01.02.2010	14.10.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.40	v) Les Comités seront tenus de formuler des recommandations claires et d'accorder davantage d'attention aux politiques, stratégies et priorités, afin de fournir un meilleur contrôle et une orientation plus dynamique au Conseil;	01.02.2010	14.10.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.41	vi) Le Comité financier établira et adoptera des critères concernant la documentation du PAM dont il devra être saisi.	01.06.2010	15.04.2014 02.12.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
					Processus d'amélioration continue
2.42	Modifier les pratiques, y compris les méthodes de travail (voir ci-après).			Achevé	Achevé en 2009
2.43	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions des comités.			Achevé	Achevé en 2009
2.44	Membres, présidents et observateurs du Comité du Programme et du Comité financier: Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres de ces Comités. Les membres sont des pays, et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications techniques nécessaires, et:			Achevé	Achevé en 2009
2.45	i) les présidents seront élus par le Conseil sur la base de leurs qualifications personnelles; ils n'occuperont pas de sièges de leurs groupes électoraux, ni ne représenteront une région ou un pays (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité élu par le Comité, jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant);			Achevé	Achevé en 2009
2.46	ii) le nombre de membres des Comités sera porté, outre le Président, à douze représentants, dont deux au maximum pour chacune des régions suivantes: Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes, Proche-Orient et Europe et un représentant pour l'Amérique du Nord et le Pacifique Sud-Ouest pour chaque Comité désignés par la région et confirmés par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs membres pour des réunions ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion);			Achevé	Achevé en 2009
2.47	iii) les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole.	12.04.2010	14.10.2011	Achevé	Achevé en 2010 Coûts dans le programme PAI 2012-2013

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ)				
2.48	Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres du Comité. Les membres sont des pays et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications juridiques nécessaires.			Achevé	Achevé en 2009
2.49	Le président sera élu par le Conseil parmi les membres du CQCJ sur la base de ses qualifications personnelles (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président élu par le Comité, jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant).			Achevé	Achevé en 2009
2.50	Le Comité comptera sept membres, chaque région ayant droit à un membre désigné par la région et confirmé par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs membres pour des réunions ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion).			Achevé	Achevé en 2009
2.51	Le CQCJ admettra des observateurs sans droit de parole à ses réunions.			Achevé	Achevé en 2009
	Conférences régionales				
2.52	Les lignes de compte rendu, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement de manière informelle, avant que les changements correspondants ne soient introduits dans les Textes fondamentaux, y compris le statut des Conférences régionales, qui seront désormais des comités de la Conférence de la FAO:	01.02.2010	30.06.2012	En bonne voie	
2.53	a) Les Conférences régionales auront notamment pour fonctions: i) d'approfondir les questions relatives à la cohérence des politiques régionales, d'étudier les questions de politique mondiale et de réglementation sous un angle régional – et de faire rapport à ce sujet à la Conférence de la FAO; ii) de donner des avis sur le programme de la FAO dans la région et sur le programme général de l'Organisation, dans la mesure où il concerne la région, en présentant son rapport au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier.	01.02.2010	02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
2.54	<p>b) Méthodes de travail: i) les Conférences régionales seront convoquées en règle générale une fois par exercice, sur décision des Membres de la FAO de la région qui seront pleinement consultés sur le programme, les modalités, les dates, la durée et les besoins;</p> <p>ii) les participants nommeront un rapporteur;</p> <p>iii) le Président et le rapporteur resteront en fonctions entre les sessions et le président ou, s'il n'est pas disponible, le rapporteur soumettra le rapport de la Conférence régionale au Conseil et à la Conférence de la FAO (après examen par le Comité du Programme et le Comité financier, le cas échéant), conformément au nouveau cycle de contrôle et de prise de décision de la part des organes directeurs pour le processus d'établissement du programme et budget;</p> <p>iv) les Conférences régionales se tiendront, dans la mesure du possible, conjointement avec les sessions d'autres organes régionaux intergouvernementaux s'occupant d'agriculture.</p>	01.02.2010	02.07.2011	Achévé	<p>Achévé en 2011</p> <p>Processus d'amélioration continue</p>
2.55	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, filières hiérarchiques, etc.			Achévé	Achévé en 2009
	Comités techniques				
2.56	Les Comités feront rapport au Conseil sur le budget de la FAO et les priorités et stratégies pour les programmes, et directement à la Conférence de la FAO sur les politiques et la réglementation mondiales, devenant ainsi des Comités de la Conférence, et:			Achévé	Achévé en 2009
2.57	a) Les présidents resteront en fonction entre les sessions et feront rapport au Conseil et à la Conférence;	14.06.2010	31.12.2011	Achévé	<p>Achévé en 2011</p> <p>Processus d'amélioration continue</p> <p>Coûts dans le programme PAI 2012-2013</p>
2.58	<p>b) Méthodes de travail – Les Comités techniques:</p> <p>i) feront preuve d'une plus grande souplesse quant à la durée et à la</p>	14.06.2010	04.02.2011	Achévé	<p>Achévé en 2011</p> <p>Processus d'amélioration</p>

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	fréquence de leurs sessions, selon les besoins, et siégeront normalement une fois par exercice biennal. Ils traiteront des questions prioritaires émergentes et pourront être convoqués spécialement à cette fin:				continue
2.59	ii) Le Président facilitera la pleine consultation des Membres sur l'ordre du jour, les modalités de travail et la durée des réunions;	14.06.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011 Processus d'amélioration continue
2.60	iii) un usage accru sera fait des sessions et manifestations parallèles, en veillant à ce que les pays ayant une délégation restreinte puissent y participer (les ONG et le secteur privé, ainsi que des représentants des pays en développement, participeront aux sessions informelles);	14.06.2010	04.02.2011	Achevé	Achevé en 2011 Processus d'amélioration continue
2.61	iv) l'ordre du jour de la session du Comité de l'agriculture inclura expressément l'élevage, auquel un point sera consacré, et lui accordera le temps nécessaire;			Achevé	Achevé en 2009
2.62	v) le Comité des produits renforcera ses relations avec la CNUCED, l'OMC et le Fonds commun pour les produits de base;			Achevé	Achevé en 2009
2.63	vi) le Comité de la sécurité alimentaire mondiale dynamisera son rôle dans le suivi et l'exécution des engagements pris lors du Sommet mondial de l'alimentation et dans l'examen de l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde.			Achevé	Achevé en 2009
2.64	Modifier les pratiques, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu.			Achevé	Achevé en 2009
2.65	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, filières hiérarchiques, etc.			Achevé	Achevé en 2009
	Réunions ministérielles				
2.66	La Conférence ou le Conseil peut convoquer une réunion ministérielle lorsque les questions approfondies sur le plan technique nécessitent une approbation politique ou une plus grande visibilité.	17.05.2010	25.11.2011	Achevé	Achevé en 2011 Coûts dans le programme PAI 2012-2013

		Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	Action pour le PAI intégré				
2.67	Les rapports des réunions ministérielles seront normalement examinés directement par la Conférence.	17.05.2010	25.11.2011	Achévé	Achévé en 2011
	Organes statutaires, conventions, traités, Codex, etc.				
2.68	Les conférences des parties à des traités, conventions et accords, tels que le Codex et la CIPV (incorporés au titre des statuts de la FAO), pourront porter des questions à l'attention du Conseil et de la Conférence par l'intermédiaire du Comité technique compétent (modification des Textes fondamentaux).	17.05.2010	25.11.2011	Achévé	Achévé en 2011 Processus d'amélioration continue
2.69	Réaliser une étude en vue d'apporter les modifications nécessaires pour permettre aux organes statutaires qui le souhaitent d'exercer une autorité financière et administrative et de mobiliser des financements supplémentaires auprès de leurs membres, tout en demeurant dans le cadre de la FAO et en continuant à lui adresser des rapports.	01.06.2010	31.12.2013	En bonne voie	
	Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO				
2.70	Le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier, le CQCJ, les Conférences régionales et les Comités techniques devront chacun:	04.01.2010	30.06.2013	En bonne voie	
2.71	a) préparer une fois par exercice biennal un programme de travail sur quatre années au moins, qui sera examiné par le Conseil et/ou la Conférence (conformément à leurs filières hiérarchiques respectives);	04.01.2010	30.06.2013	En bonne voie	
2.72	b) établir un rapport sur les progrès accomplis par rapport au programme de travail tous les deux ans, pour examen également par le Conseil et/ou la Conférence.	04.01.2010	30.06.2013	En bonne voie	
2.73	L'expression « organes directeurs » sera définie, de préférence dans les Textes fondamentaux.			Achévé	Achévé en 2009
2.74	La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des Conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus.	04.01.2010	30.06.2013 30.06.2015	En bonne voie	

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
2.75	Afin de garantir la transparence et la bonne communication, le Directeur général fera rapport au Conseil et à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, et dialoguera avec eux, en ce qui concerne: <ul style="list-style-type: none"> • les priorités du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme; • les objectifs prioritaires fixés par la Direction générale pour un progrès immédiat; • les résultats obtenus, sur une base annuelle et biennale. 			Achevé	Achevé en 2009
2.76	Coût de la révision des Textes fondamentaux pour tous les Organes directeurs: travaux à effectuer par le Bureau juridique et par le CQCJ pour la révision des Textes fondamentaux.			Achevé	Achevé en 2009
Nomination et mandat du Directeur général					
2.95	Introduire une procédure et modifier les Textes fondamentaux de façon à donner aux Membres de la FAO davantage d'occasions d'évaluer les candidats au poste de Directeur général avant l'élection, notamment:	15.02.2010	02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.96	a) les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à la Conférence avant la tenue des élections. Les Membres auront la possibilité de poser des questions aux candidats (les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO);	25.06.2011	02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.97	b) les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à une session du Conseil de la FAO, 60 jours au moins avant la Conférence durant laquelle l'élection aura lieu. À cette session, aussi bien les membres que les observateurs auprès du Conseil auront l'occasion de poser des questions aux candidats (la réunion avec les candidats aura un but informatif uniquement et aucune recommandation ou conclusion ne sera formulée à l'issue du débat; les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO);	11.04.2011	15.04.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.98	c) la présentation par les gouvernements membres de candidats au poste de Directeur général devra avoir lieu 60 jours au moins avant la tenue de la session du Conseil susmentionnée;	01.02.2010	31.01.2011	Achevé	Achevé en 2011
2.99	d) en cas de vacance prévue du poste de Directeur général, l'avis de vacance sera diffusé 12 mois au moins avant la date de clôture des présentations de candidatures, dont les États Membres assument l'entière			Achevé	Achevé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	responsabilité;				
2.100	e) la Conférence de la FAO examinera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général définies par le CoC-EEI en 2009 en vue de leur approbation.	N/A	N/A 30.06.2013	Retards importants	Absence de consensus entre les États Membres
2.101	Modifier les Textes fondamentaux en vue de porter le mandat du Directeur général à quatre ans, avec une seule possibilité de renouvellement pour une période de quatre ans.			Achévé	Achévé en 2009
	Suivi par les organes directeurs				
4.0	Arrangements relatifs au suivi de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate.			Achévé	Achévé en 2009
4.1	Le Conseil suivra l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence à sa trente-sixième session (2009) et à sa trente-septième session (2011). Pour ce faire, il bénéficiera de l'appui du Comité du Programme et du Comité financier et de rapports de la Direction.	01.01.2009	31.12.2014 31.12.2013	En bonne voie	
4.2	Un Comité de la Conférence au mandat limité dans le temps (année 2009) sera créé en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO pour achever le travail qui reste à faire au titre du Plan d'action immédiate (voir ci-après). Il présentera son rapport à la Conférence de la FAO, à sa trente-sixième session, en novembre 2009. Ce Comité décidera collectivement et de préférence par consensus des recommandations finales à adresser à la Conférence. Le Comité de la Conférence travaillera avec l'appui direct des groupes de travail, qui bénéficieront des contributions d'experts du Comité du Programme et du Comité financier et des avis du Conseil, selon que de besoin. La direction de la FAO devrait appuyer activement le Comité et participer à ses réunions ainsi qu'à celles de ses groupes de travail. Les fonctions du Comité, sans préjudice des fonctions statutaires du Conseil et de ses comités permanents, consistent: i) à recommander à la Conférence de la FAO à sa trente-sixième session (2009):			Achévé	Achévé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
4.3	<ul style="list-style-type: none"> le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-2013 et le Programme de travail et budget 2010-2011 proposés par la Conférence sur la base du nouveau cadre intégré fondé sur les résultats. Ces recommandations seront élaborées par le Comité de la Conférence et appliquées avec le soutien direct d'un groupe de travail du Comité de la Conférence, qui bénéficiera des contributions d'experts du Comité du Programme et du Comité financier, de l'appui de la direction et d'éventuels avis du Conseil; 			Achevé	Achevé en 2009
4.4	<ul style="list-style-type: none"> d'autres changements éventuels concernant la composition du Conseil et sa représentativité régionale et, sur la base d'avis du Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ), tout changement à apporter aux Textes fondamentaux lors de la session de 2009 de la Conférence; 		30.06.2013	Retards importants	Absence de consensus entre les États Membres
4.5	<ul style="list-style-type: none"> d'autres réformes des systèmes, le changement de culture et la restructuration organisationnelle, notamment: la suite à donner au rapport final de l'examen détaillé (17 avril 2009); le lancement d'une étude sur un cadre d'évaluation et de gestion des risques à l'échelle de l'organisation et l'examen du rapport y relatif; des plans visant à améliorer l'efficacité et la structure des bureaux; des plans pour la restructuration du siège; des propositions détaillées pour une meilleure gestion financière; et <p>des propositions détaillées pour une meilleure gestion des ressources humaines.</p>			Achevé	Achevé en 2009
4.6	ii) à assurer la supervision et l'orientation du processus de révision des Textes fondamentaux conformément aux changements prévus dans le Plan d'action immédiate et à proposer les changements nécessaires à la Conférence. Ce travail sera effectué en fonction des recommandations du Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) et des avis du Conseil, selon qu'il conviendra.			Achevé	Achevé en 2009
4.6a	Le CoC-EEI tiendra au maximum trois réunions par an en 2010-2011.	01.01.2010	31.12.2011 02.07.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
4.10	Créer le Fonds fiduciaire et calculer le coût de la mise en œuvre en 2009			Achevé	Achevé en 2009
4.11	Contribuer au Fonds fiduciaire.			Achevé	Achevé en 2009
	2. Vérification - John Fitzsimon				
	Vérification				
2.91	Conformément à la politique en vigueur, le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu à tous les domaines à risque organisationnel élevé et il pourra être fait appel à une expertise extérieure, le cas échéant.	01.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011 Processus d'amélioration continue Coûts dans le programme PAI 2012-2013
2.92	Le Comité de vérification: a) sera nommé par le Directeur général et entièrement composé de membres extérieurs approuvés par le Conseil sur la recommandation du Directeur général et du Comité financier;			Achevé	Achevé en 2009
2.93	b) présentera un rapport annuel au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier;			Achevé	Achevé en 2009
2.94	Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du Bureau rapproché du Directeur général, en plus des vérifications régulières effectuées par l'Inspecteur général.			Achevé	Achevé en 2009
	3. Évaluation - Robert Moore				
	Évaluation				
2.77	Créer un bureau distinct et indépendant sur le plan opérationnel, chargé de l'évaluation, intégré à la structure du Secrétariat de la FAO et faisant rapport au Directeur général et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme.			Achevé	Achevé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
2.78	Budget d'évaluation: le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8 pour cent du budget total du Programme ordinaire (sur deux exercices biennaux) et, une fois arrêté par les organes directeurs dans le cadre du processus d'approbation du PTB, sera alloué dans sa totalité au bureau chargé de l'évaluation. Si l'on se réfère au budget de l'exercice 2008-2009, le montant consacré à l'évaluation serait de 3,2 millions d'USD. Dans le projet de PTB, il avait d'abord été proposé d'ouvrir en 2010-2011 un crédit correspondant à la moitié de ce montant. Pour réduire les risques liés à la mise en application au cours du premier exercice biennal, la version finale du projet de PTB ne prévoit de financer qu'un tiers de l'augmentation, soit 1,1 million d'USD, en 2010-2011. Le solde serait reporté sur l'exercice 2012-2013.	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
2.79	Effectifs d'évaluation: a) recrutement du Directeur de l'évaluation au niveau D2. Un groupe composé de représentants du Directeur général et des organes directeurs ainsi que de spécialistes de l'évaluation travaillant dans d'autres institutions des Nations Unies examinera le mandat et les qualifications exigées pour ce poste, puis fera parti d'un groupe de présélection et de sélection du candidat approprié. Le Directeur de l'évaluation aura un mandat à durée déterminée (quatre ans), pouvant être reconduit une seule fois, sans possibilité de nomination à un autre poste au sein de la FAO ou de contrat de consultant avant un délai d'un an;			Achevé	Achevé en 2009
2.80	b) toutes les nominations de fonctionnaires et de consultants chargés de l'évaluation suivront des procédures transparentes et professionnelles – le premier critère étant celui de la compétence technique – mais tenant compte de l'équilibre régional et entre les sexes. Le Directeur de l'évaluation sera responsable au premier chef de la nomination du personnel chargé de l'évaluation et du recrutement de consultants, conformément aux procédures de la FAO.			Achevé	Achevé en 2009
2.81	Contrôle de la qualité et renforcement permanent de la fonction d'évaluation: a) renforcement de la procédure existante d'examen indépendant par les pairs des principaux rapports;			Achevé	Achevé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
2.82	b) examen biennal, par un groupe restreint de pairs indépendants, de la conformité du travail avec les normes et pratiques optimales en matière d'évaluation; rapport à la Direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme;			Achevé	Achevé en 2009
2.83	c) examen indépendant de la fonction d'évaluation tous les six ans; rapport à la Direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme.	01.01.2016	01.01.2016	En bonne voie	Devrait être achevé après 2013 (non trouvé dans l'anglais de MB134)
2.84	Approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans le cadre d'une « charte » incluant les éléments ci-dessus énoncés. En outre: a) le Comité d'évaluation interne de la FAO travaillera en interaction avec le Comité du Programme, selon ce qu'il conviendra;	01.10.2008	31.05.2010	Achevé	Achevé en 2010
2.85	b) le plan d'évaluation à horizon mobile continuera d'être approuvé par les organes directeurs après consultation avec le Comité d'évaluation interne;	01.10.2008	31.05.2010	Achevé	Achevé en 2010
2.86	c) les processus de suivi de l'évaluation seront pleinement institutionnalisés et comprendront un système de suivi indépendant et l'établissement de rapports à l'intention du Comité du Programme;	01.10.2008	31.05.2010	Achevé	Achevé en 2010
2.87	d) tous les rapports d'évaluation, réponses de la Direction et rapports de suivi continueront d'être des documents publics accessibles à tous les Membres de la FAO. En outre, les efforts pour les porter à l'attention de tous les membres des organes directeurs concernés seront intensifiés, grâce à des groupes consultatifs et à des ateliers portant sur certaines évaluations;	01.10.2008	31.05.2010	Achevé	Achevé en 2010
2.88	e) le bureau de l'évaluation jouera un rôle consultatif institutionnalisé auprès de la Direction, pour tout ce qui concerne la gestion axée sur les résultats ainsi que la programmation et la budgétisation, de manière à renforcer la boucle de rétroaction et d'apprentissage;	01.10.2008	31.05.2010	Achevé	Achevé en 2010
2.89	f) l'évaluation sera dûment coordonnée à l'échelle du système des Nations Unies, compte tenu du travail du Corps commun d'inspection, et le bureau d'évaluation de la FAO continuera à travailler en étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG);			Achevé	Achevé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
2.90	g) les dispositions relatives à l'évaluation telles qu'approuvées dans la Charte seront reflétées dans les Textes fondamentaux	01.10.2008	31.05.2010	Achévé	Achévé en 2010
	4. Éthique - Maria Abreu				
	Éthique				
3.33	Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation du personnel.	01.01.2010	31.12.2013 31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011 Coûts dans le programme PAI 2012-2013
3.34	Examen du mandat et de la composition du Comité de l'éthique par le CQCJ et le Comité financier.	19.02.2009	31.10.2010	Achévé	Achévé en 2011
3.35	Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux.	01.01.2011	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011
3.36	Examen du rapport annuel ou biennal du Comité de l'éthique par le Conseil sur la base des conclusions et recommandations du CQCJ et du Comité financier.	01.01.2011	31.12.2014 30.03.2013	Retards importants	
3.36a	Nomination d'un médiateur.	01.01.2011	31.12.2014 30.06.2012	Léger retard	
	5. Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats				
	Objectifs stratégiques de la FAO et nouveau Cadre fondé sur les résultats				
1.1	Décision concernant l'application du nouveau Cadre fondé sur les résultats.			Achévé	Achévé en 2009
1.2	Décision concernant la vision et les objectifs mondiaux.			Achévé	Achévé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
1.3	Décision de principe relative aux objectifs stratégiques, aux objectifs fonctionnels et aux fonctions essentielles.			Achevé	Achevé en 2009
1.4	Adoption en principe du modèle de présentation des objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation.			Achevé	Achevé en 2009
1.5	Définition des domaines d'action prioritaires avec résumé des objectifs, la liste indicative fournissant une base pour la poursuite de l'élaboration.			Achevé	Achevé en 2009
1.6	Établissement d'un système de gestion axée sur les résultats.	01.04.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
1.7	Élaboration du texte intégral du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget, établis conformément au nouveau modèle.			Achevé	Achevé en 2009
1.8	Premier rapport sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation, d'après le nouveau système fondé sur les résultats pour l'exercice 2010-2011.	01.12.2011	30.6.2012	En bonne voie	
3.88	Mettre en place pour les Bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances.	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
	Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats				
3.1	Élaboration d'une documentation révisée du programme et du budget composée des sections suivantes, qui pourront être présentées dans un seul document de manière à éviter les répétitions et à fournir un tableau d'ensemble (première approbation complète en 2009 pour l'exercice 2010-2011):			Achevé	Achevé en 2009
3.2	i) un Cadre stratégique sur 10-15 ans réexaminé tous les quatre ans et comprenant: <ul style="list-style-type: none"> • une analyse des défis relatifs à l'alimentation, à l'agriculture, au développement rural et aux personnes dépendantes, y compris les consommateurs; • une vision stratégique; • les objectifs des États Membres; • les objectifs stratégiques qui doivent être atteints par les États Membres et la communauté internationale avec l'appui de la FAO, y 			Achevé	Achevé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	compris les objectifs indicatifs et les indicateurs de réalisation (entre 8 et 12).				
3.3	<p>ii) un Plan à moyen terme quadriennal réexaminé à chaque exercice biennal et comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> des objectifs stratégiques à réaliser par les États Membres et la communauté internationale avec l'appui de la FAO, conformément au Cadre stratégique; un cadre des résultats organisationnels (produits) regroupant 80 résultats au maximum, y compris les fonctions essentielles contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques par les États Membres et la communauté internationale; chaque résultat organisationnel sera associé à des cibles de réalisation spécifiques ainsi qu'à des indicateurs de vérification, indiquera la contribution de la FAO et son budget – financé par les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires estimées (les cibles pourront être fonction du niveau des ressources extrabudgétaires); la question de la parité hommes-femmes sera pleinement intégrée dans le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme et ne fera plus l'objet d'un Plan d'action distinct; les domaines d'action prioritaires qui regroupent des résultats et concentrent des ressources sur des objectifs de communication en vue de mobiliser des financements extrabudgétaires dans des domaines à fort impact et d'en améliorer le contrôle; les fonctions essentielles de la FAO. <p>iii) les objectifs fonctionnels, de sorte que les processus organisationnels et l'administration tendent vers des améliorations dans un cadre fondé sur les résultats;</p>			Achevé	Achevé en 2009
3.4	<p>iv) un Programme de travail et budget, le budget étant divisé en budget administratif et budget de programme s'insérant dans un cadre fondé sur les résultats et présentant pour chaque exercice biennal:</p> <ul style="list-style-type: none"> le Cadre des résultats de l'Organisation (produits) tel qu'on le trouve dans le Plan à moyen terme, y compris la responsabilité organisationnelle pour chaque résultat; la quantification des coûts pour tous les résultats de l'Organisation et toutes les obligations; <ul style="list-style-type: none"> un calcul des augmentations de coûts et des gains d'efficacité prévus; les crédits destinés à couvrir les obligations de dépense à long terme et les obligations sous-financées et à alimenter les fonds de réserve; 			Achevé	Achevé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	<ul style="list-style-type: none"> un projet de résolution sur le programme et le budget. 				
3.5	v) le Sommaire du Programme de travail et budget sera supprimé en raison de l'interaction permanente des organes directeurs dans le processus d'élaboration du Programme.			Achevé	Achevé en 2009
3.6	Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités: chaque rapport couvrira l'exercice biennal précédent et rendra compte des réalisations, des cibles et indicateurs associés aux résultats et des indicateurs d'efficience associés aux objectifs fonctionnels. Ce rapport remplacera l'actuel Rapport sur l'exécution du Programme.	01.04.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
7.1	Mise en évidence des domaines d'amélioration et définition des actions visant à améliorer la gestion axée sur les résultats.	N/A	N/A 31.12.2013	En bonne voie	
3.7	Instauration d'un nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs (voir plus loin le schéma 1 pour le séquençage). La date de la Conférence de la FAO sera déplacée au mois de juin, à compter de 2011, ce qui décalera d'autant les dates des autres sessions (le Conseil se réunira en septembre 2009 pour préparer la Conférence, conformément au nouveau cycle). Le cycle complet suivant sera instauré à partir de 2010 (voir B – Réforme de la gouvernance, pour les crédits budgétaires alloués aux réunions):	01.04.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
3.8	i) première année de l'exercice biennal (avec au moins deux sessions du Conseil): <ul style="list-style-type: none"> les Comités techniques, en fonction de leurs mandats, examineront les points suivants et formuleront des recommandations sur: les résultats effectifs de la FAO en matière de contribution aux résultats au regard des indicateurs de performance, y compris toute évaluation pertinente; les priorités et les résultats prévus du Plan à moyen terme, y compris dans le domaine de la gouvernance mondiale, et les ajustements proposés pour l'exercice biennal suivant; les Conférences régionales, pour leur région, examineront les points suivants et formuleront des recommandations à ce sujet: les performances de la FAO en matière de contribution aux résultats au regard des indicateurs de performance, y compris toute évaluation 	01.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	<p>pertinente;</p> <ul style="list-style-type: none"> • les priorités et résultats prévus du Plan à moyen terme, et ajustements proposés pour l'exercice biennal suivant; • les questions générales pour la région devant être examinées à l'échelle mondiale ou faire l'objet d'une action supplémentaire à l'échelle régionale; • le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier, en fonction de leurs mandats, examineront les points suivants et prendront des décisions à leur égard: • le rapport sur l'exécution des activités de l'exercice précédent, en se référant notamment aux indicateurs de performance; • les principales évaluations; • l'exécution du budget et du programme (au deuxième semestre); • toute modification à apporter au Programme de travail et budget convenu; • l'approbation anticipée des virements demandés entre chapitres; 				
3.9	<p>ii) deuxième année de l'exercice biennal (avec au moins deux et probablement trois sessions du Conseil):</p> <ul style="list-style-type: none"> • pendant toute l'année, le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront tout ajustement à apporter au Programme de travail et budget convenu, prendront des décisions à ce sujet et approuveront à l'avance toute réaffectation demandée entre chapitres; • janvier-mars: le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront le Plan à moyen terme et le PTB proposés puis, tous les deux exercices biennaux, le Cadre stratégique; • janvier-mars: une réunion informelle rassemblant les Membres intéressés et d'autres éventuels partenaires et sources de financement extrabudgétaire se tiendra – en dehors du cycle de réunions des organes directeurs – en vue d'échanger des informations sur les fonds extrabudgétaires requis, en particulier en rapport avec les domaines d'action prioritaires; • mars-avril: le Conseil fera des recommandations explicites à la Conférence sur le Cadre de résultats et les aspects budgétaires, notamment sur le montant du budget; • juin: la Conférence approuvera le Cadre de résultats et les aspects budgétaires, notamment le montant du budget; • septembre-novembre: le Comité du Programme, le Comité financier et 	01.01.2011	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	le Conseil examineront si nécessaire et approuveront toute modification du Cadre de résultats et des crédits budgétaires après la décision de la Conférence sur le montant du budget.				
3.10	Modification des Textes fondamentaux pour le cycle du Programme de travail et budget et, notamment, du calendrier des sessions des organes directeurs.			Achevé	Achevé en 2009
3.11	Outre le compte de capital et le PCT, introduction de dispositions permettant de reporter d'un exercice à l'autre jusqu'à cinq pour cent du budget statutaire, de manière à lisser les recettes et les dépenses et à réduire ainsi la part des transactions dispendieuses et inefficaces.	01.10.2008	31.12.2013	En bonne voie	
	Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget				
7.2	Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget, définition de la nouvelle structure du PTB, formulation des grandes lignes du nouveau cadre logique type simplifié pour les budgets « projets » et les éléments nécessaires au nouveau système normalisé d'établissement des rapports.	23.11.2009	31.12.2013	En bonne voie	
	Interdisciplinarité				
6.2	Cinq pour cent du budget alloué aux Directeurs généraux adjoints pour le travail interdisciplinaire.	N/A	N/A 31.12.2013	En bonne voie	
	6. Publication dans toutes les langues - Steve Dembner				
	Publication dans toutes les langues de l'Organisation				
3.55	Un budget sera prévu pour les publications techniques sur papier et sur Internet dans chaque langue de la FAO. Un groupe d'utilisateurs de la documentation technique dans chaque langue décidera comment utiliser les fonds pour la traduction (en sus du budget existant pour la documentation des principales réunions).	01.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
3.56	Un nombre accru d'exemplaires de documents techniques imprimés sera mis à la disposition des pays les moins avancés, ces mêmes groupes décidant des priorités pour les documents.	01.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
3.57	Des sites internet miroirs, distincts de celui de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois.	01.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
	7. Mobilisation et gestion des ressources - Richard China				
	Stratégie de mobilisation et gestion des ressources				
3.12	Pour compléter les contributions mises en recouvrement, les ressources extrabudgétaires prévues seront intégrées dans le processus d'établissement du programme et du budget, y compris la définition des domaines d'action prioritaires, tout en reconnaissant que le financement extrabudgétaire n'est pas entièrement prévisible (voir aussi les paragraphes 8 et 33):	01.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011 Processus d'amélioration continue Coûts dans le programme PAI 2012-2013
3.13	a) l'examen par le Conseil des plans, de l'application et des résultats concernant les ressources extrabudgétaires dans un cadre intégré sur la base des conclusions et recommandations du Comité du Programme et du Comité financier, de sorte que les ressources soient mobilisées à l'appui des priorités convenues de l'Organisation;			Achevé	Achevé en 2009
3.14	b) la mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement plaçant la stratégie, la politique, la gestion et la coordination de la mobilisation des ressources, y compris les relations avec les donateurs au sujet des politiques, dans un Bureau central de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources ayant des responsabilités décentralisées à tous les niveaux au sein du cadre coordonné de mobilisation des ressources, en particulier au niveau des régions et des pays, et notamment une petite unité au sein du département de l'Organisation chargé de la coopération technique qui appuiera les Bureaux décentralisés et les unités des opérations pour la liaison avec les donateurs;	01.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011 Processus d'amélioration continue Coûts dans le programme PAI 2012-2013
3.15	c) de nouveaux partenariats seront vigoureusement recherchés, y compris avec les fondations privées;	01.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011 Processus d'amélioration continue
3.16	d) les mesures d'efficience et le coût des services d'appui aux activités financées par des fonds extrabudgétaires feront l'objet d'un examen			Achevé	Achevé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	continu, de façon à éviter les subventions croisées.				
3.17	Examen des traités, conventions, accords et organes, et instruments analogues établis conformément aux dispositions des articles VI, XIV et XV de l'Acte constitutif de la FAO afin qu'ils accroissent le degré d'autofinancement de leurs membres (voir aussi 2.69). Présentation d'un rapport au Conseil et de rapports aux parties aux accords.	01.01.2010	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011
3.18	Adoption de mesures de nature à encourager le paiement ponctuel des contributions mises en recouvrement et à éviter les arriérés, de façon à faciliter la gestion des ressources, compte tenu des recommandations du Comité financier, notamment:			Achévé	Achévé en 2009
3.19	a) examen annuel par le Conseil, sur la base d'un rapport du Comité financier, de la situation des paiements tardifs et des arriérés de contributions et de ses incidences sur les liquidités de l'Organisation;			Achévé	Achévé en 2009
3.20	b) communication bien visible sur le principal site Internet public de la FAO au sujet de la situation relative aux paiements ponctuels, aux paiements tardifs et aux arriérés de contributions par pays;			Achévé	Achévé en 2009
3.21	c) poursuite de l'actuelle politique responsable d'emprunts de la FAO pour lisser les mouvements de trésorerie.			Achévé	Achévé en 2009
	8. Programme de coopération technique - Richard China				
	Programme de coopération technique				
3.22	Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux, à l'exception de 15 pour cent maintenus sous l'autorité du département responsable de la coopération technique, à utiliser en cas d'urgence et de trois pour cent pour les projets interrégionaux.	01.01.10	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011
3.23	Allocations indicatives de fonds aux régions avec examen par le Conseil tous les quatre ans, conformément au cycle du Plan à moyen terme: Afrique, 40 pour cent; Asie et Pacifique, 21 pour cent; Amérique latine et Caraïbes, 18 pour cent; Europe, 10 pour cent; Proche-Orient, huit pour cent. Les pays développés peuvent bénéficier du PCT, mais uniquement moyennant un remboursement intégral.			Achévé	Achévé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
3.24	Le cycle des projets et les directives d'approbation du PCT doivent être examinés en 2009, réaffirmant la priorité aux PMA, PFRDV, PIED et aux pays en développement sans littoral, et des précisions doivent être données sur les actuelles lignes directrices approuvées par le Conseil et sur les éléments suivants:			Achevé	Achevé en 2009
3.25	a) critères d'approbation, notamment convergence des besoins des pays ainsi que des objectifs stratégiques convenus et des résultats de l'Organisation;			Achevé	Achevé en 2009
3.26	b) définition des renseignements minimaux que doivent fournir les pays pour que la demande soit examinée;			Achevé	Achevé en 2009
3.27	c) définition du cycle des projets, en indiquant les étapes et les responsabilités de l'approbation à chaque stade du processus et en simplifiant le nombre des étapes, avec des délégations aux Bureaux décentralisés au niveau le plus bas possible;			Achevé	Achevé en 2009
3.28	d) indication claire de la durée de chaque étape du processus afin que les gestionnaires puissent être tenus de rendre des comptes;			Achevé	Achevé en 2009
3.29	Il n'y aura pas de critères universels concernant la proportion des financements du PCT qui doivent être affectés aux projets régionaux et sous-régionaux, car cette proportion est variable d'une région à l'autre.			Achevé	Achevé en 2009
	9. Décentralisation - Daud Khan				
	Décentralisation				
3.76	Le Comité du Programme et le Comité financier aideront le Conseil à assurer le contrôle des politiques pour tous les aspects de la décentralisation, et notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate.	30.09.2009	31.12.2013	En bonne voie	
3.77	Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle.			Achevé	Achevé en 2009
3.78	Placer les fonctionnaires techniques décentralisés travaillant dans les Bureaux régionaux sous l'autorité directe des Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) ou, si cela est plus approprié pour le personnel			Achevé	Achevé en 2009

		Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	Action pour le PAI intégré sous-régional, sous celle des Coordonnateurs sous-régionaux.				
3.79	Veiller à ce que les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux participent pleinement à la programmation et à l'établissement du budget (voir également 3.14).			Achevé	Achevé en 2009
3.80	Transférer vers les Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les Bureaux régionaux.			Achevé	Achevé en 2009
3.81	Transférer aux Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité première des aspects techniques et de fond de la supervision des Représentants de la FAO avec, si nécessaire, une ligne de compte rendu au Sous-Directeur général, par l'intermédiaire du Coordonnateur sous-régional. Une unité au sein du bureau chargé des opérations s'occupera de la coordination générale, de la liaison entre les régions, etc.	01.01.2009	31.03.2010	Achevé	Achevé en 2010
3.82	Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les Bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle (voir également ci-dessus).	31.10.2009	31.12.2013	Achevé	Achevé en 2010
3.83	Enlever aux bureaux sous-régionaux leurs responsabilités administratives afin de leur permettre d'opérer pleinement en qualité d'unités d'appui technique aux pays de la sous-région.			Achevé	Achevé en 2009
3.84	En distinguant clairement entre les bureaux bien établis et tout plan concernant des bureaux supplémentaires, rationaliser la couverture des bureaux de pays suivant les résultats de l'examen, en utilisant des critères convenus, compte tenu à la fois des emplacements existants et potentiels, de l'efficacité, des économies prévues et de l'analyse coûts/avantages. L'application des conclusions de l'examen permettra d'éliminer au moins le déficit structurel dans les bureaux des représentants dans les pays (Représentants de la FAO) grâce à d'autres formes de présence sur place, des réductions supplémentaires étant souhaitables pour libérer des ressources en vue d'améliorer le fonctionnement des bureaux décentralisés. Critères à appliquer: a) taille du programme de la FAO (ratio indicatif des coûts du bureau par rapport à l'importance du programme 1:3);	01.01.2009	31.12.2010 31/12/2013	Retards importants	Absence de consensus entre les États Membres

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	b) engagement en faveur des cadres nationaux de priorités à moyen terme élaborés avec la FAO; c) taille et degré de pauvreté des populations dépendant de l'agriculture; d) priorité donnée aux pays les moins avancés; e) potentiel de l'agriculture pour la croissance économique; f) facilité de couverture à partir d'un autre pays; g) possibilités de représentations partagées ou pleinement conjointes avec le système des Nations Unies, en particulier avec les autres institutions ayant leur siège à Rome, et d'autres organisations régionales, selon le cas; h) consentement des gouvernements à couvrir les coûts de la présence de la FAO sur leur territoire.				
3.85	Adapter la composition des effectifs des Bureaux sous-régionaux et régionaux, conformément aux besoins prioritaires, évalués en fonction des bureaux du système des Nations Unies.			Achevé	Achevé en 2009
3.86	Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient.	16.04.2009	31.03.2010	Achevé	Achevé en 2010 Processus d'amélioration continue
3.95	c) Transfert de fonctions d'appui à la décentralisation aux bureaux régionaux/sous-régionaux et à une unité de coordination au sein du bureau chargé des opérations.	01.01.2009	31.12.2013	Achevé	Achevé en 2010
	10. Structure du Siège - Tony Alonzi				
	Structure du Siège				
3.91	a) créer les bureaux suivants: i) Stratégie, planification et gestion des ressources;			Achevé	Achevé en 2009
3.92	ii) Évaluation;			Achevé	Achevé en 2009

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
3.93	iii) Droit et éthique;			Achevé	Achevé en 2009
3.94	b) examiner les fonctions et la structure organisationnelles les plus appropriées pour les communications, les partenariats et les questions interinstitutions;			Achevé	Achevé en 2009
3.96	e) déstratifier les postes de directeur (27 postes à supprimer pendant l'exercice 2010-11);			Achevé	Achevé en 2009
3.97	Approuver dans son principe le niveau supérieur de la Structure des départements du Siège et de la haute direction (voir encadré 5 ci-après) pour introduction en 2010, sous réserves d'éventuels ajustements indiqués par l'analyse fonctionnelle mentionnée ci-dessous:			Achevé	Achevé en 2009
3.98	Achever l'analyse fonctionnelle des travaux des départements du Siège et mettre au point des plans pour leur réorganisation et leur mandat détaillé • <ul style="list-style-type: none"> • Départements techniques en fonction du Plan à moyen terme • • Fonctions opérationnelles en fonction du PMT et de l'Examen détaillé • • Services d'appui, administration et ressources humaines en fonction de l'Examen détaillé. 			Achevé	Achevé en 2009
3.99	Approbation par la Conférence de la structure révisée du Siège dans le Programme de travail et budget 2010-2011.			Achevé	Achevé en 2009
3.100	Désigner les membres de l'Équipe de direction de haut niveau, y compris deux Directeurs généraux adjoints.			Achevé	Achevé en 2009
3.101	Mettre en place la nouvelle structure organisationnelle du Siège.	1.10.2009	21.12.2010	Achevé	Achevé en 2010
3.102	Réorganiser les responsabilités des postes de direction de haut niveau, notamment en ce qui concerne les objectifs stratégiques et les fonctions essentielles.	01.07.2009	31.03.2010	Achevé	Achevé en 2010
3.103	Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations.	01.07.2010	01.07.2014 30.11.2012	Retards importants	

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	Rôle de la Direction générale (ODG)				
7.3	Redéfinir le rôle de la Direction générale (ODG) concernant les activités administratives. Non effectué car la Direction a invité à un recentrage sur les services intéressant l'ensemble de l'Organisation; reste cependant d'actualité car fortement recommandé à la Direction.	1.1.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
	11. Gouvernance interne - Louis Gagnon				
	Comités internes				
7.5	Examiner les rôles des comités internes et réduire leur nombre. Accompli dans le cadre des activités des différents secteurs. Le Stade 2 renforce cette recommandation.	1.1.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
	12. Partenariats - Mariam Ahmed				
	Partenariats				
3.104	Mettre au point et diffuser les principes directeurs de l'Organisation en matière de partenariats en tant que document évolutif, précisant notamment que les partenariats:	01.09.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
3.105	a) ne sont pas une fin en soi mais un moyen pour fournir un soutien plus efficace à la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole, en poursuivant les objectifs et les priorités de nouveau Cadre stratégique de l'Organisation. L'opportunité d'un partenariat est par conséquent fonction de la valeur ajoutée réciproque et des avantages mutuels dans la réalisation d'objectifs communs, exprimés en résultats et pondérés par rapport aux coûts et aux facteurs qui en limitent l'efficacité pour les partenaires;	01.09.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
3.106	b) reposent sur les avantages comparatifs des partenaires et visent des objectifs spécifiques de la FAO qui sont partagés par les partenaires; et	01.09.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
3.107	c) sont généralement le fruit d'une collaboration continue.	01.09.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
3.108	La nature du rôle de la FAO variera selon les partenariats dans lesquels elle s'engage; ainsi, l'Organisation pourra jouer dans certains un rôle de chef de file ou de facilitateur et être un simple participant dans d'autres. La FAO doit toujours préserver sa neutralité et son impartialité, agir de manière transparente et éviter les partenariats susceptibles de donner lieu à d'importants conflits d'intérêt.	01.09.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011
3.109	Opérer la mise en œuvre opérationnelle et l'application d'une stratégie de partenariat renouvelée avec la société civile et de la stratégie de partenariat avec le secteur privé. Entreprendre une évaluation et un inventaire des partenariats, et envisager la possibilité de partenariats plus développés avec la société civile et le secteur privé. Lancer de nouveaux partenariats ou renouveler ceux qui existent en étudiant les possibilités d'autres activités conjointes et collaborations avec le secteur privé et les organisations de la société civile.	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
3.110	Opérer la mise en œuvre opérationnelle et l'application de stratégies de partenariats conformément au Cadre stratégique de la FAO. Poursuivre le renforcement de la collaboration au sein du système des Nations Unies, y compris entre les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome. Développer et mettre en œuvre des activités de formation pour tous les partenariats de l'Organisation. Préparer et diffuser du matériel de communication.	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
3.111	Poursuivre encore les partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, pour des synergies aboutissant à la fois à des gains d'efficience et à une plus grande efficacité grâce à une utilisation pleine et entière des avantages comparatifs des trois organisations dans le cadre de leurs mandats respectifs, en particulier en ce qui concerne:	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
3.112	a) les domaines du programme technique qui présentent une interface et un chevauchement, que ce soit en ce qui concerne les travaux normatifs ou les travaux de développement;	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
3.113	b) l'administration et les services communs (en prenant note des conclusions de l'Examen détaillé);	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
3.114	c) les fonctions conjointes de contrôle, notamment l'évaluation.	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
3.115	Des réunions conjointes régulières des directions des organisations avec les Membres permettront d'examiner les progrès réalisés.	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
3.116	Les progrès réalisés et les propositions doivent être examinés chaque année par le Conseil sur la base des recommandations et conclusions du Comité du Programme et du Comité financier.	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
3.117	Formulation d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations de partenariat et de la stratégie de la FAO.	01.09.2010	31.12.2013	En bonne voie	
3.118	Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats.			Achévé	Achévé en 2009
	Activités conjointes avec l'AIEA				
6.4	Division mixte FAO/AIEA	N/A	N/A	Achévé	Achévé en 2010
6.5	Synergie et partenariats	N/A	N/A	Achévé	Achévé en 2010
	13. Achats - Theresa Panuccio				
	Achats				
3.38	Délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés;	01.01.2010	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011
3.40	Achats locaux pour les situations d'urgence;	01.01.2010	01.06.2011	Achévé	Achévé en 2010
3.41	Ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces;			Achévé	Achévé en 2009
7.6	Nouveau modèle d'achat pour la gestion des phases initiales des achats.	01.01.2010	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011 Coûts dans le programme PAI 2012-2013
7.7	Faire évoluer la gestion des fournisseurs homologués vers une gestion active des fournisseurs (principes du partenariat).	01.06.2009	01.06.2011	Achévé	Achévé en 2011
7.8	Dévolution de pouvoirs aux fonctionnaires régionaux et locaux pour la gestion des achats locaux.	01.03.2010	31.12.2012	En bonne voie	

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
7.9	Délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés;	01.09.2009	02.02.2011	Achevé	Achevé en 2011 Coûts dans le programme PAI 2012-2013
	Institutions ayant leur siège à Rome – initiative d'achats conjoints				
7.14	Modèle opérationnel pour la mise en œuvre de partenariats en matière d'achats avec d'autres institutions des Nations Unies.	01.09.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011 Coûts dans le programme PAI 2012-2013
	14. Voyages - Preethi Braganza				
7.15	Autres activités de l'initiative des achats conjoints – Voyages NOUVEAU TITRE: Initiatives conjointes avec d'autres institutions ayant leur siège à Rome – Voyages	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
7.21	Examen du processus d'approbation des voyages.			Achevé	Achevé en 2009
	15. Traduction et impression - Sergio Ferraro				
	Impression et publication dans toutes les langues de l'Organisation				
3.58	Conformément aux conclusions de l'Examen détaillé, des améliorations seront apportées pour obtenir, si possible à moindre coût, des traductions de qualité, disponibles en temps utile.	01.01.2010	31.12.2010	Achevé	Achevé en 2010
7.17	Proposition relative à un nouveau département de l'impression et de la distribution regroupant l'impression externe, l'impression interne et la distribution. Modification de la procédure d'impression et de distribution.	01.01.2010	30.06.2011	Achevé	Achevé en 2011 Processus d'amélioration continue Coûts dans le programme PAI 2012-2013
7.18	Modification du modèle du Service de traduction. Renforcement de la gestion de la terminologie et des listes.	01.03.2010	30.11.2010	Achevé	Achevé en 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
7.19	Modification du modèle relatif aux Services de traduction. Le Service de traduction doit être financé par le budget ordinaire	01.03.2010	30.11.2010	Achevé	Achevé en 2010
7.20	Examen du modèle relatif aux Services de traduction.	01.03.2010	30.11.2010	Achevé	Achevé en 2010
	Bureau des dossiers courants				
	16. Réforme de la gestion des dossiers courants - Theresa Panuccio				
7.16	Définir un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources.	01.10.2009	31.12.2012	En bonne voie	
	17. Modèle de service administratif et manuel de la FAO - Andrea Crosby				
	Modèle de service administratif				
7.10	Aligner les objectifs des fonctions d'appui sur les objectifs stratégiques de l'Organisation en définissant des objectifs d'efficacité clés et des contrats de services (modèle d'engagement). Convertir en l'un des facteurs qui déterminent les valeurs afin de favoriser la réforme.	15.09.2010	31.12.2012	En bonne voie	
7.23	Créer une unité d'amélioration des opérations, s'occupant notamment de la rationalisation et de l'amélioration des processus, remanier le Manuel de la FAO (voir ci-dessus) et d'autres initiatives d'amélioration.	01.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2010 Processus d'amélioration continue
	Manuel de la FAO				
3.43	Réviser les Textes fondamentaux pour qu'ils stipulent que conformément aux principes des délégations de pouvoirs au niveau approprié le plus bas, le Directeur général peut déléguer le pouvoir en dernier ressort et la responsabilité dans certains domaines de travail et d'action à des fonctionnaires désignés et ces délégations seront indiquées dans le Manuel de la FAO et dans les descriptions des fonctions publiées.			Achevé	Achevé en 2009
7.22	Effectuer un remaniement approfondi du Manuel de la FAO, en examinant et en publiant un cadre simplifié, afin que les fonctionnaires de tous les lieux d'affectation puissent comprendre les règlements et statuts de la FAO	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	

		Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	Action pour le PAI intégré et s'y conformer.				
	Suivi de l'Examen détaillé				
3.44	Exécution de l'Examen détaillé			Achevé	Achevé en 2009
3.45	Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier			Achevé	Achevé en 2009
3.46	Élaboration d'un plan d'action de suivi.			Achevé	Achevé en 2009
3.47	Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs.			Achevé	Achevé en 2009
3.48	Mise en œuvre du plan d'action			Suppression proposée	
	18. IPSAS (et remplacement des normes de comptabilité) – Livia Furlani				
	IPSAS				
3.42	Mettre en œuvre des processus nouveaux ou mis à jour à l'appui de la consignation, de la comptabilisation, du contrôle et de la communication des opérations financières dans les bureaux décentralisés. Ces processus concernent notamment les politiques, procédures et mises au point de systèmes qui permettent, ensemble, de répondre aux besoins en matière d'opérations à l'appui du traitement des opérations financières dans les bureaux décentralisés.	1.1.2007	31.12.2013	En bonne voie	
7.24	La mise en œuvre des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) est une initiative de première importance pour la Division des finances et la FAO dans son ensemble.	1.5.2009	31.12.2013	En bonne voie	
	19. Améliorer l'accès des bureaux décentralisés au réseau de télécommunications - Yasuko Hanaoka				
3.90	Amélioration de l'infrastructure de technologies de l'information et appui fonctionnel aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés.	1.7.2009	31.12.2013 31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011 Processus d'amélioration continue

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
					Coûts dans le programme PAI 2012-2013
	20. Passage à la version 12 d'Oracle - Livia Furlani				
7.25	Améliorer les fonctionnalités liées à la planification des ressources entrepreneuriales d'Oracle pour répondre aux besoins du PAI.	01.10.2010	31.12.2012 31.03.2013 30.11.2012	En bonne voie	
	21. Autres actions dans le domaine des TI - Yasuko Hanaoka				
7.0	Renforcement de la gouvernance des technologies de l'information. Toutes les fonctions doivent se conformer à des processus formels, par exemple les procédures de demande de changement/projet, la gestion de projets et les processus de développement.	1.2.2010	31.12.2013	En bonne voie	
7.4	Les responsabilités et fonctions relatives aux technologies de l'information devraient être regroupées et confiées à un Directeur de l'informatique unique.	23.11.2009	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011 Processus d'amélioration continue
7.11	Examiner la réduction du nombre d'imprimantes multifonction.	01.01.2010	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011 Processus d'amélioration continue Coûts dans le programme PAI 2012-2013
7.12	Accroître la diversité des services d'appui et de développement de logiciels fournis par le centre KCT délocalisé à Bangkok.	23.11.2009	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011 Processus d'amélioration continue
7.13	La Division du Directeur de l'informatique doit financer et mettre en œuvre un programme approprié d'insertion et de formation à la maintenance pour les fonctionnaires spécialistes de la technologie de l'information et chargés de l'appui TI et ce programme doit comporter des visites périodiques au	01.01.2011	31.12.2012 31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011 Coûts dans le programme PAI 2012-2013

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	Siège afin que le personnel décentralisé de la Division du Directeur de l'informatique établisse et entretienne des relations avec des collègues afin de compléter les systèmes établis de circulation de l'information et de résolution des problèmes.				
7.26	Conception du Système d'information sur la gestion.	23.11.2009	31.12.2013	En bonne voie	
	Cadre de gestion des risques de l'Organisation				
	22. Gestion des risques de l'Organisation - Anthony Barrow				
3.49	Définition par le Comité financier de la portée d'une étude sur la gestion dans l'Organisation de toutes les formes de risques, y compris le risque financier.			Achévé	Achévé en 2009
3.50	Élaborer une structure de projet pour mettre en œuvre une gestion des risques de l'entreprise à l'échelle de l'Organisation menée de façon interne, par exemple organiser une équipe de projet et son mandat, obtenir la formation nécessaire et une éventuelle indication externe, préparer un plan de travail, etc.	01.04.2010	30.09.2010	Achévé	Achévé en 2010
3.51	Concevoir un modèle approprié de gestion des risques de l'entreprise en vue d'élaborer un cadre sur mesure pour l'Organisation, avec l'appui de consultants externes en matière de gestion des risques. Le cadre en question devrait comporter des éléments clés répondant aux objectifs, à la stratégie, à l'organisation, au processus relatif aux risques, au suivi et à l'établissement de rapports.	01.04.2010	31.12.2010	Achévé	Achévé en 2011
3.52	Lancer un programme pilote pour essayer le cadre de gestion des risques de l'entreprise avant de le déployer à grande échelle.	01.07.2010	30.06.2011	Achévé	Achévé en 2011
3.53	Sur la base des résultats du programme pilote, élaborer un plan complet pour mettre en œuvre intégralement la gestion des risques de l'entreprise dans toute l'Organisation.	01.01.2011	30.09.2011	Achévé	Achévé en 2011 Processus d'amélioration continue
3.54	Mise en œuvre intégrale de la structure de gestion des risques de l'entreprise et des systèmes (institutionnalisation).	01.07.2011	31.12.2013	En bonne voie	

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	23. Changement de culture - Hafez Ghanem				
	Changement de culture institutionnelle				
3.30	Élaborer un mandat et nommer un facilitateur externe et une équipe chargée du changement.			Achevé	Achevé en 2009
3.31	Élaboration d'une vision interne.			Achevé	Achevé en 2009
3.32	Mise en œuvre de la vision.	23.11.2009	31.12.2013	En bonne voie	
	24. PEMS - Serge Nakouzi				
3.70	Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs.	23.11.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011 Coûts dans le programme PAI 2012-2013
	25. Cadre de compétences - Serge Nakouzi				
	Cadre de compétences				
3.66	ANCIEN – Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques. NOUVEAU – Revoir les profils de compétences pour toutes les familles d'emploi (dont les représentants régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO), y compris les compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques.	01.05.2010	30.09.2014 31.03.2012 31.12.2012	Retards importants	
3.87	Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les Sous-Directeurs régionaux, les Coordonnateurs sous-régionaux et les Représentants de la FAO (voir également 3.66).	01.07.2009	30.09.2014 31.03.2012 31.12.2012	Retards importants	
	Rôle en matière de ressources humaines				
7.27	Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines et examiner le cadre de compétences en matière de ressources humaines et le cadre	01.01.2010	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	des responsabilités.				Coûts dans le programme PAI 2012-2013
	26. Mobilité - Tony Alonzi				
3.61	Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés fondé sur des incitations et assorti de critères clairs.	23.11.2009	31.12.2010 31.12.2011 30.06.2012	Retards importants	
	27. Autres actions dans le domaine des ressources humaines - Tony Alonzi				
3.37	Synthèse des actions rapides de la Direction, incluant: Délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines.	01.01.2009	31.12.2010	Achévé	Achévé en 2010
3.59	Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite.	01.04.2010	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011 Coûts dans le programme PAI 2012-2013
3.60	Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion.	23.11.2009	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011 Dépenses renouvelables dans le programme PAI 2012-2013
3.62	Établissement d'un système consolidé et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes cadres, notamment de cadres provenant des pays en développement. Ceci inclura le programme de stages.	23.11.2009	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011 Coûts dans le programme PAI 2012-2013
3.63	Décentraliser et déléguer les pouvoirs décisionnels dans le cadre de politiques et dans des conditions bien définies; notamment en poursuivant la délégation des pouvoirs de la Direction générale et des hauts fonctionnaires.	01.01.2010	31.12.2010	Achévé	Achévé en 2010
3.64	Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO.	01.01.2010	31.12.2011	Achévé	Achévé en 2011 Coûts dans le programme PAI 2012-2013

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
3.65	Élaborer, publier et appliquer des procédures assurant une plus grande transparence dans la sélection et le recrutement de tous les fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO.	01.01.2010	30.04.2010	Achevé	Achevé en 2010
3.67	Instituer transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants, des mesures étant prises pour assurer l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes.			Achevé	Achevé en 2009
3.68	Rationaliser l'emploi des retraités de la FAO, qui ne seront pas réengagés pendant au moins six mois après leur départ à la retraite.			Achevé	Achevé en 2009
3.69	Les consultants, et notamment les retraités de la FAO, ne seront pas recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie.			Achevé	Achevé en 2009
3.73	Mettre en place un fonds pour la réaffectation du personnel initialement financé par des ressources extrabudgétaires, puis comme élément des coûts de personnel.			Achevé	Achevé en 2009
3.74	Améliorer le contrôle de tous les aspects des politiques en matière de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier et en ayant recours à des consultants, le cas échéant.			Achevé	Achevé en 2009
3.71	Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2.	23.11.2009	31.12.2010	Suppression proposée	
3.72	Améliorer les systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et ii) permettre une véritable gestion du personnel plutôt que le simple traitement des dossiers.	23.11.2009	30.04.2011	Achevé	Achevé en 2011
3.75	Intervention des organes directeurs comme de la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies a) élaborer des propositions pour la modification du régime commun b) présenter les changements à l'ONU.	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	
3.89	Renforcer la formation du personnel (voir aussi 3.60)	01.06.2009	31.12.2011	Achevé	Achevé en 2011

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Informations complémentaires
	28. Unité de gestion du programme d'exécution du PAI - David Benfield				
	Dispositions de la Direction de la FAO en vue de la mise en œuvre du suivi de l'EEI				
4.7	Adoption d'arrangements internes incluant:			Achevé	Achevé en 2009
4.8	i) un groupe d'appui à la réforme;			Achevé	Achevé en 2009
4.9	ii) des groupes de travail spécialisés, notamment pour l'Examen détaillé et l'Équipe chargée du changement, composés de personnes provenant de toutes les unités et de tous les niveaux de l'Organisation (décentralisés et centralisés).	01.01.2010	31.12.2014 31.12.2013	En bonne voie	
7.28	Sélection et hiérarchisation des initiatives en cours.			Achevé	Achevé en 2009
	29. Communication PAI - Lorraine Williams				
	Communication PAI				
4.9a	Communication PAI-employés	01.01.2011	31.12.2013	En bonne voie	
4.9b	Communication PAI-membres	01.01.2011	31.12.2013	En bonne voie	

bulletin du directeur général

DATE: 19 janvier 2012

n° 2012/08

ORIENTATIONS RELATIVES AU PAI ET DISPOSITIF INTERNE DE GOUVERNANCE

J'ai indiqué dans mon discours aux Membres et au personnel que je tiens particulièrement à accélérer le processus de renouveau de la FAO et à le mener rapidement à bien. À cet égard, j'ai le plaisir d'annoncer la nomination de M. Mohammad Saeid Noori-Naeini en tant que mon représentant en ce qui concerne le renouveau de la FAO. Grâce à son expérience de Président indépendant du Conseil de la FAO au moment de l'Évaluation externe indépendante (EEI) et de Président du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI), M. Noori conduit le renouveau depuis le début du processus et se trouve dans une position privilégiée pour aider à le mener à bien rapidement.

Dans la mise en œuvre du PAI, il s'agit non plus de privilégier la mise en œuvre d'actions du PAI, mais de se concentrer sur la concrétisation des avantages qui en découlent. C'est en effet ce que les États Membres attendent de l'Organisation et c'est ce que j'ai l'intention de faire afin que la FAO, affranchie du processus de renouveau, devienne une instance qui identifie et met en œuvre en permanence des méthodes de travail améliorées pour mieux se consacrer aux vrais problèmes: ceux auxquels se heurte un milliard de personnes qui souffrent de la faim.

Je lance donc une initiative de concrétisation des avantages qui permettra à l'Organisation de dégager les avantages découlant du PAI. Cette initiative définira les avantages à obtenir, fixera le calendrier de leur mise en œuvre et identifiera les gestionnaires responsables en la matière. J'ai décidé de charger l'Unité de gestion du programme du PAI, de coordonner la mise en œuvre de cette initiative, de la superviser et d'en suivre la bonne exécution.

La mise en œuvre du PAI était initialement prévue pour durer trois ans mais elle a été étendue en 2009 à cinq ans. J'indiquais dans mon discours au personnel et aux Membres que la FAO ne pouvait pas continuer à réformer éternellement et j'entends mettre en place des mesures de nature à accélérer le rythme de la mise en œuvre du PAI en 2012. En vertu des pouvoirs que je lui confère, l'Unité de gestion du programme du PAI est chargée de veiller à une accélération de la mise en œuvre du PAI en 2012.

Il est nécessaire que la mise en œuvre du PAI devienne également plus efficace et soit dégagée des lourdeurs administratives, et j'ai décidé de rationaliser le dispositif de gouvernance interne et de gestion. J'ai le plaisir d'annoncer que M. Noori présidera un Conseil du programme du PAI réaménagé, qui sera composé du Directeur de cabinet en exercice, du Directeur général adjoint (opérations), du Directeur général adjoint (connaissances) et du Directeur de l'Unité de gestion du programme du PAI. Le rôle des directeurs généraux adjoints consistera à superviser et coordonner les activités du PAI et ils devront rendre compte de l'obtention de résultats dans leurs domaines de responsabilité respectifs. Le Conseil du programme du PAI se réunira régulièrement pour donner des indications et des orientations d'ordre général et stratégique, en ce qui concerne l'accélération de la mise en œuvre du PAI, son aboutissement et l'exécution de l'initiative de concrétisation des avantages.

Le présent Bulletin du Directeur général remplace le bulletin DGB 2010/42, mis en circulation le 8 novembre 2010.

José Graziano da Silva

Directeur général

Évaluation du Programme de mise en œuvre du PAI: voie à suivre

Rapport final

MANNET

**Piers Campbell
John Hailey
Veronica Hope Hailey
Judith Hushagen**

16 janvier 2012

Résumé

INTRODUCTION

Le présent rapport, commandé par le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) évalue le processus de réforme de la FAO depuis 2007. Il présente aussi des recommandations sur la façon dont l'Organisation peut optimiser les avantages découlant du Plan d'action immédiate (PAI) en appliquant un processus continu de renforcement organisationnel.

Le processus de réforme comprend un large éventail d'initiatives agréées et financées par les Membres de la FAO visant à renforcer les capacités institutionnelles de celle-ci. Des bases importantes ont été jetées. Le PAI a jusqu'ici parfaitement joué son rôle de plan d'action *immédiate*. Cependant, dans la plupart, sinon la totalité, des cas, ces initiatives sont restées à un niveau superficiel et négligé des éléments importants du développement de l'Organisation. Il est donc nécessaire de concrétiser les avantages tirés de la transformation organisationnelle et du renouveau souhaités par les Membres.

APERÇU DU PROCESSUS DE RÉFORME

En septembre 2007, l'Évaluation externe indépendante (EEI) a produit un ensemble complet de recommandations visant à renouveler la FAO au moyen d'une « stratégie transformationnelle de réforme assortie de croissance ».

Pour examiner les recommandations de l'EEI, un Comité spécial de la Conférence (CoC-EEI) a été institué afin de travailler étroitement avec la Direction pour créer le PAI. Celui-ci a mobilisé une énergie considérable au sein de l'encadrement et du personnel d'exécution et donné lieu à un très grand nombre d'actions: certaines représentaient un changement considérable de l'Organisation, d'autres étaient mineures au point que les responsables pouvaient les achever relativement rapidement.

En octobre 2011, 143 actions du PAI avaient officiellement été achevées à la fin de 2010, 46 autres avaient été menées à bien à la fin d'octobre 2011 et 33 actions devaient être achevées à la fin de décembre 2011.

ÉVALUATION DU PROGRAMME DE RÉFORME DU PAI

L'évaluation repose sur sept principes s'appliquant au changement organisationnel et à la réforme de la FAO.

Vision et finalité

Une gestion du changement efficace est façonnée et impulsée par une vision convaincante et des objectifs clairs concernant, premièrement, les réalisations et de l'impact escomptés du programme, et deuxièmement le type d'Organisation que les Membres et la direction veulent créer. En 2008-2009, les Membres ont effectué un travail considérable pour redéfinir les priorités stratégiques de l'Organisation et aborder les choix et dilemmes stratégiques auxquels la FAO était confrontée. Ce travail a débouché sur la formulation d'un nouveau cadre stratégique pour 2010-2019. Malheureusement, l'Organisation n'a pas profité pleinement de cette occasion pour faire des choix stratégiques fondamentaux. Un processus d'examen du Cadre stratégique a récemment commencé et il pourrait avoir de grandes répercussions sur les programmes et le modèle d'organisation du Siège et du réseau de bureaux de terrain. Un travail a également été effectué pour définir un autre élément de la vision: l'*organisation* que les Membres et la direction veulent créer.

Processus de changement

Le PAI était fondé sur une évaluation complète de l'environnement de la FAO. Bien qu'ambitieux, il ne présentait aucune approche globale du changement organisationnel. Les actions et les projets

recensés étaient trop nombreux, fragmentés, et la méthode adoptée manquait de cohésion. De nombreux projets traitaient de questions superficielles au lieu de s'attaquer à des questions systémiques plus profondes. La volonté d'achever un grand nombre d'actions d'une manière assez mécanique montrait que peu était fait pour évaluer si la FAO était prête à accepter le changement, pour classer les actions du PAI par ordre de priorité et de succession et pour examiner la capacité de la FAO à absorber le changement.

Réseau de bureaux de terrain

Une forte présence sur le terrain est cruciale pour réaliser la transformation prévue de la FAO. Un certain nombre d'indicateurs montrent cependant qu'il existe des raisons de s'inquiéter en ce qui concerne le réseau des bureaux de terrain, et que celui-ci représente un des risques les plus graves pour la FAO. Certes, plusieurs décisions institutionnelles majeures liées à la présence sur le terrain ont été adoptées et sont en cours de mise en œuvre, mais il reste encore de nombreuses questions à régler, notamment celles qui sont liées à la structure organisationnelle, à la différenciation des rôles, à l'allocation des ressources, à la capacité de direction, aux capacités d'appui, au contrôle et à l'obligation de rendre compte.

Fondements institutionnels

Le PAI s'est concentré sur le renforcement des capacités institutionnelles, et beaucoup a déjà été fait dans ce domaine. La plupart des actions du PAI ont été achevées ou devraient l'être à la fin de 2011. Quatre actions sont encore en cours d'élaboration: gestion axée sur les résultats, gestion des risques de l'entreprise, gestion des ressources humaines et système mondial de gestion des ressources (anciennement passage à la version 12 d'Oracle et IPSAS).

Leviers du changement

Les leviers du changement concernent en général des questions organisationnelles systémiques et s'efforcent d'aborder les facteurs qui peuvent affaiblir un processus de changement. Le travail des équipes chargées du changement de culture a été impressionnant. Elles ont fait avancer un certain nombre de concepts et d'initiatives qui auraient dû avoir plus de poids dans le PAI, notamment la capacité à diriger, le perfectionnement professionnel, la performance et l'obligation de rendre compte des résultats. Nous craignons surtout que le changement de culture ait été mis en œuvre comme un objet distinct, fonctionnant dans une large mesure d'une manière autonome, et que les responsables n'aient pas joué le rôle d'agents moteurs du changement, ou n'aient pas été incités à le faire.

Gestion de la réforme

La direction générale de la FAO s'est beaucoup engagée dans le processus de mise en œuvre du PAI. Celui-ci a toujours été, en quelque sorte, un moteur dédié et bénéficié de ressources financières importantes. Cependant, les projets planifiés n'ont pas été assortis de réalisations ou de résultats précis, ou encore de critères fiables permettant d'élaborer des indicateurs de performance. Le volume et la fréquence des rapports soumis aux Membres sur le PAI sont remarquables. Au cours de ces deux dernières années, les rapports ont accordé une attention plus grande aux avantages découlant du PAI, ce qui est une heureuse initiative, voire un tour de force compte tenu des faiblesses de la planification mentionnées ci-dessus.

Participation des Membres à la gouvernance de la réforme

Le PAI a été le résultat d'une participation extraordinaire des Membres, qui ont fait preuve d'un grand sens des responsabilités en ce qui concerne le plan lui-même et ses processus de mise en œuvre. Cette participation volontariste a cependant eu des conséquences imprévues. En effet, en s'ingérant dans un domaine qui est en temps normal du ressort de la direction, les Membres ont pu, sans le vouloir, affaiblir sa capacité à diriger le PAI.

Évaluation globale du PAI

Le PAI a clairement créé des attentes très fortes chez les Membres, l'encadrement et le personnel. Nous estimons que ces attentes étaient, et sont, irréalistes. Le PAI ne peut pas, tel qu'il est conçu, produire les transformations et le renouveau escomptés par les Membres lorsqu'ils ont adopté les recommandations de l'EEI. Les actions du PAI sont importantes car elles permettent de faire un « rattrapage », c'est-à-dire de mettre à niveau les systèmes, mais l'absence d'un certain nombre d'éléments essentiels dans ce plan ne permet pas d'envisager un changement et une transformation en profondeur.

Cela ne veut pas dire que nous sommes pessimistes quant à la possibilité de combler les aspirations qu'ont fait naître l'EEI et le PAI. De telles transformations ne peuvent se produire que dans le cadre d'une action intégrée et durable menée sur plusieurs exercices biennaux. De nombreuses organisations commencent par se concentrer sur les systèmes et les processus avant de se lancer dans la seconde phase de la réforme, qui consiste à définir des priorités stratégiques, à remodeler l'organisation et à changer sa culture afin de déboucher sur des changements systémiques et fondamentaux.

OPTIMISER LES AVANTAGES AU COURS DE LA MISE EN OEUVRE

Nous estimons que le processus de changement devrait se poursuivre mais que les priorités devraient être redéfinies d'une manière importante. Il faudrait en effet que le programme de réforme assez statique conduit dans le cadre du PAI se transforme en un *processus* de renforcement organisationnel dans lequel l'amélioration continue devient un mode de fonctionnement normal et naturel.

Vision et finalité

L'examen du Cadre stratégique, qui a récemment commencé, pourrait avoir par la suite des répercussions très importantes sur les programmes et la structure organisationnelle du Siège et du réseau de bureaux de terrain. Cet examen doit être complété par un travail sur la vision interne qui devrait mettre l'accent sur la structure de l'Organisation, notamment en ce qui concerne les rôles du Siège et du terrain, le profil des compétences, l'allocation des ressources et les rôles de l'encadrement.

Conception du processus de renforcement organisationnel

Progressivement, le processus de renforcement organisationnel de la FAO doit être articulé autour de trois groupes d'initiatives: le réseau de bureaux de terrain, les fondements institutionnels et les leviers du changement.

Renforcement du réseau de bureaux de terrain

Une évaluation rapide de l'organisation du réseau de bureaux de terrain et du programme doit être conduite en tenant compte des vérifications et des évaluations. L'évaluation recense les obstacles systémiques qui pourraient empêcher la FAO d'établir une forte présence sur le terrain et de fournir une base solide permettant de mettre en œuvre le changement dans un ensemble très complexe de systèmes en interaction.

Fondements institutionnels

Quatre projets importants du PAI sont encore en cours d'élaboration. Tous sont indispensables pour bâtir une organisation moderne et efficace, et les programmes de la FAO ne peuvent pas être améliorés d'une manière importante sans eux. Ces systèmes doivent être menés à bien. Pour y parvenir, il faudra continuer à investir en s'efforçant sans relâche de les concevoir, de les gérer et de les mettre en œuvre d'une manière fondamentalement différente.

La FAO devrait accorder la priorité à la gestion des ressources humaines, qui a bien besoin d'être améliorée. La gestion axée sur les résultats est un système très important et sa mise en œuvre devrait

tenir compte de l'examen effectué récemment par le Bureau de l'Inspecteur général afin de s'assurer que l'approche axée sur les résultats est intégrée dans les systèmes de suivi, d'établissement de budget, de planification et d'élaboration de stratégies de la FAO. Le système mondial de gestion des ressources est vital. La gestion des risques de l'entreprise doit être intégrée dans les autres systèmes. Une évaluation approfondie de la fonction de direction de haut niveau devrait être également réalisée, et un examen de l'allocation des ressources en personnel serait extrêmement utile.

Leviers du changement

Six leviers du changement devraient conduire le processus de renforcement organisationnel.

Le premier, la *mobilité*, est essentiel pour une organisation dont la présence sur le terrain est importante. Nous prenons acte qu'une nouvelle politique est en préparation mais nous craignons qu'elle n'aura aucun impact, sauf si c'est le Directeur général qui la conduit et donne davantage de « mordant » à sa mise en œuvre. Le deuxième est la *performance et l'obligation de rendre des comptes*, et il faut beaucoup de détermination et de moyens pour traiter les cas patents de sous-performance. Le nouveau système PEMS aura peu d'impact en lui-même à cet égard. Concernant le troisième levier, *capacité à diriger et gestion*, les attentes concernant les rôles des responsables dans la conduite du changement et l'encadrement de leurs collaborateurs doivent changer du tout au tout. Ce changement d'approche doit être accompagné par une formation, des outils, un appui et une responsabilisation.

Si la réflexion stratégique suit son cours jusqu'au quatrième levier, *l'innovation dans les programmes*, elle aura besoin d'être conduite avec plus de détermination car elle semble s'être diluée dans le PAI. Le cinquième levier, *la rationalisation des processus*, doit se concentrer sur l'amont, c'est-à-dire faire en sorte que le fonctionnement des bureaux de terrains soit plus efficace et débarrassé de toute bureaucratie inutile. En outre, les améliorations des processus représentent une source d'économies potentielle importante dans les fonctions d'appui. Le sixième levier, *le travail d'équipe interdisciplinaire et transfonctionnel*, est apparu dans l'EEI et représente un des trois piliers principaux du projet de changement de culture. Souhaitable en soi, il devient essentiel dans le contexte des discussions actuelles sur le Cadre stratégique.

Gestion du processus de changement

Le processus de renforcement organisationnel a besoin de l'appui et de l'engagement plein et entier du Directeur général. Tous les hauts dirigeants doivent jouer le rôle de modèles pour le reste du personnel en montrant à quel point ils participent au processus de changement.

L'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI doit être transformée en équipe de développement de l'Organisation. Cette équipe doit être le moteur du processus et appuyer les équipes locales chargées du changement au Siège et dans les bureaux de terrain. L'équipe doit être conduite par un haut dirigeant qui a le pouvoir d'intervenir pour contribuer à lever les obstacles et faciliter l'intégration. Un plan global de mise en œuvre doit être élaboré et l'évaluation et la gestion des risques en seront une composante à part entière. Toutes les initiatives actuelles et futures lancées dans le cadre du processus de changement doivent faire l'objet d'une planification rigoureuse axée sur les résultats, mettre l'accent sur les produits et les réalisations et être assorties de critères de mesure de la performance à tous les niveaux.

Participation des Membres à la gouvernance de la réforme

Afin de renforcer la confiance entre les Membres et la haute direction et faire en sorte qu'ils continuent sans relâche à appuyer le renforcement organisationnel en cours, nous recommandons que le Directeur général encourage les Membres et travaille avec eux pour:

- Élaborer des systèmes améliorés pour aider les Membres à prendre des décisions sur des priorités liées à la gestion, aux programmes et à la stratégie;
- Différencier clairement les rôles des Membres et du Directeur général, et clarifier les responsabilités de ce dernier en matière de gestion;

- Améliorer la qualité des rapports sur le processus de renforcement organisationnel soumis aux Membres, en mettant l'accent sur les principales réalisations et les mesures de la performance qui y sont rattachées, ce qui réduira le volume des rapports.

Ces recommandations signifient que beaucoup doit encore être fait pour améliorer la gouvernance de la FAO, et qu'il faut s'inspirer de l'esprit des recommandations de l'EEI et s'appuyer sur les bases jetées par les actions du PAI sur la gouvernance.

CONCLUSION

Le processus de réforme a débouché sur un large éventail d'initiatives visant à renforcer les capacités de la FAO. Des bases importantes ont été jetées. Cependant, dans la plupart, sinon la totalité, des cas, ces initiatives sont restées à un « niveau superficiel », ce qui n'est pas suffisant pour mettre en œuvre la transformation et le renouveau de l'Organisation souhaité par les Membres

Le PAI a réalisé son objectif initial, qui était d'être un plan d'action *immédiate*, et les actions qui ne sont pas encore achevées devraient être menées à bien et intégrées aussi rapidement que possible. L'approche visant à renforcer l'Organisation à plus long terme doit être gérée avec soin pour induire un changement plus systémique et fondamental. En élaborant un plan de transition, il est important de réfléchir à la manière d'enchaîner et d'intégrer les différents efforts, et de susciter une adhésion véritable au changement.

Le rapport propose une voie à suivre pour aider la FAO à mener les transformations voulues. La FAO doit mettre en place un réseau de bureaux de terrain solide, continuer de renforcer ses principaux fondements institutionnels, surtout dans le domaine des ressources humaines, et continuer de mettre en œuvre un changement culturel et systémique.