

Table des matières

**Résumé des réformes:**

Mise en œuvre de la réforme de la FAO et propositions du Directeur général

**Notes d'information traitant des thèmes suivants:**

Note d'information n° 1: Enjeux financiers du Programme de travail et budget

Note d'information n° 2: Priorités de programme et masse critique

Note d'information n° 3: Différences de coûts entre le Siège et les bureaux décentralisés

Note d'information n° 4: Centre des services communs

Note d'information n° 5: Rationalisation des procédures administratives et délégations de pouvoirs

Note d'information n° 6: Coûts initiaux de transition et avantages correspondants

Note d'information n° 7: Coûts et avantages - Première phase des réformes et propositions supplémentaires

Note d'information n° 8: Fonctionnaires détachés chargés des relations avec les médias

Note d'information n° 9: Relations opérationnelles entre le Siège et les bureaux décentralisés

La nécessité de prendre d'urgence des mesures pour entamer un processus de réforme à la FAO est apparue clairement lors des débats sur les défis mondiaux tenus fin 2004 entre chefs de secrétariat des institutions des Nations Unies qui avaient porté, notamment, sur la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Début 2005, tous les programmes de la FAO ont été réexaminés à la lumière des OMD et du processus de réforme en cours au sein de l'ONU. Compte tenu de son mandat, la FAO contribue déjà directement ou indirectement à la réalisation des OMD, notamment à celle de l'OMD 1 - éradiquer l'extrême pauvreté et la faim - mais il fallait accroître son action, notamment par un ciblage amélioré des programmes, nouer des alliances stratégiques et des partenariats et renforcer la coopération avec les partenaires du système des Nations Unies au niveau des pays. Une évaluation indépendante de la décentralisation venait d'être effectuée et ses conclusions pouvaient être utilisées en particulier pour revoir le réseau de bureaux de terrain de l'Organisation. En même temps, d'autres analyses ont confirmé le rôle unique de la FAO dans l'élaboration et la mise en œuvre de cadres réglementaires internationaux. Une analyse interne a été effectuée pour identifier les moyens de renforcer la FAO en tant qu'organisation qui gère des connaissances et pour affiner des principes fondamentaux afin de mieux définir son avenir. Ce contexte imposait que la FAO améliore ses contributions techniques et rationalise sa structure tant au Siège que sur le terrain, tenant compte de l'effort collectif entrepris par le système des Nations Unies. C'est pourquoi le Directeur général a soumis à la Conférence de la FAO, à sa session de novembre 2005, des propositions de réforme détaillées dans le cadre du Programme de travail et budget (PTB) pour 2006-07.

### **Rôle des organes directeurs de la FAO**

La Conférence a approuvé pour l'exercice biennal en cours un budget nécessitant des réductions en termes réels de 39 millions de dollars EU (soit 5,2 pour cent), aboutissant à des réductions cumulatives de 26 pour cent depuis 1994, et ce, bien que le nombre de membres soit passé de 169 à 189 pendant la même période. Cela a exigé inévitablement une réduction des effectifs, qui ont baissé de 31 pour cent depuis 1994, toutes sources de financement confondues (y compris une baisse de 25 pour cent des effectifs du Programme ordinaire). Les ajustements du présent exercice biennal comprennent des gains d'efficacité supplémentaires et des coupes dans les programmes. La Conférence a également adopté une résolution (6/2005) approuvant une première phase de réforme et autorisant: la modification progressive de la structure organisationnelle au Siège; dans une première étape, la mise en œuvre des propositions du Directeur général concernant la décentralisation dans une région et un bureau sous-régional; et l'établissement d'un centre de services communs qui effectuerait les opérations administratives d'une manière plus économique. Le Conseil de la FAO a reçu mandat de décider de la poursuite des réformes dès que possible et selon les besoins.

### **Application des décisions de la Conférence**

Les modifications apportées à la structure du Siège à compter du 1er janvier 2006 ont inclus: le transfert de la Division de la nutrition et de la protection des consommateurs au Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, dans l'esprit de l'approche dite « de la ferme à la table ». Pour la structure décentralisée, trois nouveaux bureaux sous-régionaux dotés d'une équipe multidisciplinaire sont en cours de création, tandis qu'une équipe multidisciplinaire analogue a été affectée à un bureau sous-régional existant et une autre installée au siège du Bureau régional pour l'Afrique. Des conditions très favorables ont été négociées avec les gouvernements hôtes concernés, qui ont accepté d'assumer une partie des coûts d'établissement et de fonctionnement. Ces bureaux devraient devenir opérationnels entre octobre et décembre 2006. En ce qui concerne le Centre de services communs, la solution envisagée consiste à redistribuer de nombreuses fonctions administratives entre trois pôles avec une unité de coordination à Rome, ce qui assurerait des économies nettes de 8 millions de dollars EU par exercice biennal. Des mesures concrètes relevant de l'autorité du Directeur général sont mises en œuvre pour obtenir des gains d'efficacité supplémentaires, grâce notamment à un assouplissement des procédures, au recours accru à la délégation de pouvoirs et à l'amélioration des processus et des systèmes, compte tenu des possibilités d'agir conjointement avec des partenaires du système des Nations Unies.

En mai 2006, le Comité du Programme et le Comité financier ont approuvé un PTB 2006-07 révisé, entérinant une réorientation et concentration accrues des activités de fond de la FAO, devant lui permettre aussi de faire face de manière plus efficace aux priorités multidisciplinaires.

### **Propositions supplémentaires du Directeur général**

La transformation de la FAO n'est pas un effort ponctuel mais la somme d'ajustements continus en fonction des événements, tels que les décisions prises à l'ONU et les résultats de l'Évaluation externe indépendante de la FAO qui seront présentés à la Conférence en novembre 2007. Les propositions du Directeur général et l'Évaluation externe indépendante concernent des périodes et des domaines différents, de sorte qu'une initiative peut servir à renforcer l'autre. Le Directeur général reste convaincu de la nécessité de poursuivre les changements structurels au-delà de la première phase approuvée, de manière à pouvoir rester en phase avec les réformes concernant l'ensemble du système des Nations Unies, notamment au niveau des pays, tout en s'appuyant sur les recommandations découlant d'analyses pertinentes et d'évaluations indépendantes. En conséquence, conformément à la Résolution 6/2005, le Directeur général soumet ces propositions supplémentaires, par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier, au Conseil de la FAO qui se tiendra en novembre 2006. Ces propositions tiennent compte des vues exprimées par les Membres, notamment à l'occasion des Conférences régionales de la FAO qui se sont tenues au premier semestre 2006, des orientations formulées par le Comité du Programme et le Comité

financier en mai 2006, ainsi que des résultats des consultations internes et des analyses effectuées par le Secrétariat. L'objectif est d'améliorer les structures internes et la capacité de réaction de la FAO, afin d'assurer que des groupes fonctionnels cohérents disposent bien de l'éventail d'expertise requis tant au Siège que dans les bureaux décentralisés, et que les localisations géographiques les plus rentables fournissent les intrants nécessaires pour atteindre les objectifs déjà définis dans les entités de programme approuvées. De la sorte, les priorités déjà retenues par les organes directeurs seront protégées.

L'organigramme proposé pour le Siège prévoit, comme auparavant, huit départements:

- Le Département des connaissances et de la communication, qui inclurait la Division des technologies de l'information provenant du Département de l'administration et des finances (AF). Ce département mettrait en exergue le rôle d'organisation détentrice de connaissances assumé par la FAO.
- Le Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, qui remplacerait l'actuel Département du développement durable et permettrait une couverture plus globale de domaines aussi fondamentaux que la terre et l'eau, l'environnement, les changements climatiques et les bioénergies.
- Le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, qui, au-delà des activités liées à la nutrition, oeuvrerait dans le domaine des agro-industries et des infrastructures rurales, et qui continuerait ainsi à respecter l'approche « de la ferme à la table ». Ce département se chargerait également de la coordination des interventions en cas de crises liées aux ravageurs et aux maladies animales et végétales transfrontières, grâce à un Centre de gestion des crises.
- Le Département du développement économique et social, qui comporterait une division axée sur la parité, l'équité et l'emploi en milieu rural, et traiterait, de manière intégrée, des aspects aussi bien sociaux qu'économiques du développement.
- Les départements existants couvrant les forêts, les pêches et l'aquaculture seraient remaniés, de façon à pouvoir mettre en œuvre leurs programmes respectifs de manière plus cohérente.
- Le Département de la coopération technique demeurerait en grande partie inchangé, tandis que le Département de l'administration et des finances aurait le nouveau titre de Département des ressources humaines, financières et matérielles.
- En ce qui concerne les unités de la Direction générale, le Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des alliances serait supprimé et ses principales responsabilités seraient transférées dans d'autres unités. Le groupe restreint des Conseillers spéciaux du Directeur général serait remplacé par le Bureau de la coopération à l'échelle des Nations Unies et du suivi des OMD, afin de conférer à ces fonctions une plus grande visibilité et d'en renforcer le caractère prioritaire.

Deux nouveaux bureaux sous-régionaux seraient établis, desservant les sous-régions de l'Amérique centrale et du Golfe, conformément aux requêtes formulées lors des Conférences régionales concernées. La restructuration des effectifs à Santiago, Bangkok et au Caire visant à intégrer des équipes multidisciplinaires dans ces bureaux se ferait au bénéfice des pays non couverts par les bureaux sous-régionaux établis ou dont la création est proposée. Toutes les équipes multidisciplinaires pourraient disposer de davantage de consultants, afin de répondre aux besoins de leurs zones géographiques respectives non couverts par l'expertise disponible au sein des équipes. La proposition de transfert du Bureau régional pour l'Europe de Rome à Budapest permettrait de renforcer les synergies et de réaliser des économies grâce à la proximité avec la structure sous-régionale déjà établie à Budapest. De plus, depuis la décision de la Fédération de Russie de devenir Membre de l'Organisation au début de l'année 2006, des contacts soutenus ont eu lieu en vue d'établir un bureau de liaison à Moscou. Le nombre de postes de fonctionnaires du cadre organique proposés dans les bureaux décentralisés augmenterait, passant de 34 pour cent à 37 pour cent du total, alors que la diminution nette globale des postes depuis 2004-05 serait la même (122) que dans le PTB 2006-07 révisé.

Les propositions réorientent les ressources vers des domaines hautement prioritaires, parmi lesquels le Secrétariat du Traité international sur les ressources phylogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture et le Secrétariat de la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV), la qualité et la sécurité sanitaire des aliments, les pêches et les forêts, tout en assurant le bon fonctionnement des contrôles financiers internes. La réaffectation des ressources serait facilitée par les économies découlant des mesures de restructuration, par une hausse du recouvrement escompté des dépenses d'appui aux projets et par la contribution prévue des pays hôtes à l'établissement de tous les nouveaux bureaux et aux coûts d'exploitation y afférents, notamment sous forme de cadres techniques en début de carrière et de personnel d'appui.

Les coûts initiaux de mise en œuvre de ces réformes représentent un investissement indispensable pour réaliser des économies et renforcer l'efficacité de l'Organisation. Dans l'attente d'éventuelles contributions volontaires de la part des Membres, ces coûts, estimés à 15 millions de dollars EU pour les réformes déjà approuvées et à 2,7 millions de dollars EU pour les propositions supplémentaires, seront financés grâce à des sources de financement aussi bien internes qu'externes.

Note d'information n° 1 - septembre 2006

**EEnjeux financiers du PTB**

La FAO est confrontée à un triple défi: baisse des ressources des contributions ordinaires, augmentations de coûts non prévues au budget pour des raisons échappant à son contrôle et retards dans le recouvrement des contributions courantes qui ont occasionné des pertes de change pour l'Organisation et l'ont obligée à emprunter afin de mettre en oeuvre son programme de travail. Il y a donc eu, par voie de conséquence, une érosion de ses effectifs.

***Vue historique sur le budget***

En 1996-97, la FAO a subi sa première et plus grande réduction budgétaire en valeur réelle, qui se chiffrait à 57 millions de dollars EU (8,5 pour cent en valeur réelle). Tous les gestionnaires ont cherché à réaliser des économies pour protéger l'exécution du programme et ce sont les structures administratives qui ont subi les coupes les plus fortes; l'efficacité de l'Organisation s'en est trouvée renforcée.

Au cours des six années suivantes, jusqu'en 2002-03, le budget du Programme ordinaire a baissé de 4 pour cent en valeur réelle. Pendant ces années, la FAO a procédé à des ajustements visant à la rationalisation, introduit des changements de programme en fonction de l'évolution des priorités et réalisé de nouveaux gains d'efficacité pour faire face à l'augmentation des demandes adressées à l'Organisation.

En 2004-05, les membres ont imposé une baisse réelle de 51 millions de dollars EU (6,4 pour cent) qui a été suivie par une réduction budgétaire réelle de 39 millions de dollars EU (5,2 pour cent), votée pour 2006-07. La Conférence de 2005 a également autorisé une mise en oeuvre progressive des réformes et a noté qu'une partie des coûts de transition correspondants serait financée par des ressources extrabudgétaires. La réduction budgétaire réelle, qui se chiffre à 11,6 pour cent par rapport à 2004-05, ne peut pas être absorbée uniquement par des gains d'efficacité. En fait, cela dépassait les objectifs de gains de productivité annuels à long terme fixés par les organisations nationales du secteur public (de 1 à 1,5 pour cent). L'effet de ces coupes budgétaires sur le programme est par exemple illustré dans le PTB ajusté 2004-05, où 9 pour cent des produits ont été éliminés et 29 pour cent, réduits.

***Réduction des effectifs et des postes à la FAO***

Compte tenu de la réduction budgétaire de 26 pour cent en valeur réelle depuis 1994, les effectifs du Programme ordinaire ont été réduits, dans l'ensemble, de 25 pour cent. On s'est efforcé de réduire les différents niveaux hiérarchiques, ainsi que le nombre de postes de niveau élevé et d'accroître la part de personnel de niveau inférieur, y compris les cadres nationaux. Les réductions nettes de poste se chiffrent à 232 en 2004-05 et à 122 en 2006-07.

Depuis 1994, le nombre total de fonctionnaires employés par la FAO dans tous les lieux d'affectation (y compris les projets de terrain) a baissé d'environ 31 pour cent. L'évolution des modalités d'exécution des projets s'est traduite par une réduction de 72 pour cent du personnel affecté aux projets de terrain et les efforts déployés afin de réduire les coûts administratifs ont abouti à des réductions supérieures à la moyenne dans les Divisions des finances (32 pour cent), de la gestion des ressources humaines (55 pour cent) et des services administratifs (49 pour cent).

***Coûts non prévus au budget en 2006-07***

L'exécution du programme de travail 2006-07 sera également influencée par les coûts de personnel non prévus au budget, estimés à 16 millions de dollars EU (en raison d'une augmentation de l'assurance maladie et de variations négatives de change pour les postes situés hors siège). En outre, la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a recommandé une augmentation de 12,16 pour cent du barème des traitements des agents des services généraux pour les organisations basées à Rome, à compter du 1er novembre 2005. Même si une partie de cette augmentation était prévue dans le budget PTB 2006-07, les coûts non prévus se montent à 13,9 millions de dollars EU. Le Conseil de la FAO, qui se tiendra en novembre 2006, devra prendre une décision sur la recommandation de la CFPI et sur le moyen de financer cette augmentation, y compris, en dernier ressort, par une réduction du programme de travail approuvé.

**Note d'information n° 2 - septembre 2006**

**Priorités de programme et masse critique**

En 2005, la Conférence a approuvé une nouvelle structure par chapitre pour le programme de travail de l'Organisation afin de recentrer ses activités de fond selon les axes suivants: systèmes alimentaires et agricoles durables; échange de connaissances, renforcement des capacités, politiques d'ensemble et activités de promotion; et renforcement de la coopération aux niveaux international, régional et national. Une attention accrue a également été accordée à l'action multidisciplinaire ainsi qu'aux partenariats et alliances stratégiques. La Conférence a approuvé, en même temps, un montant budgétaire inférieur de 5,2 pour cent, en valeur réelle, à celui de l'exercice précédent (une baisse de 26 pour cent en valeur réelle depuis 1994), ce qui a amené le Comité du Programme et le Comité financier à reconnaître qu'en raison des coupes budgétaires successives, la masse critique de l'Organisation avait été gravement amoindrie dans certains domaines clés relevant de son mandat.

Les programmes de la FAO et les 186 entités de programme qui les sous-tendent en 2006-07 concrétisent les priorités de fond et les résultats escomptés de l'Organisation à travers l'application d'un cadre logique axé sur les résultats. Les entités de programme sont donc les modules de base utilisés pour élaborer le programme de travail de la FAO et assurer son suivi. Pour obtenir une masse critique, les ressources allouées doivent correspondre aux résultats attendus des entités de programme.

En conséquence, pour chaque entité de programme, les gestionnaires concernés doivent examiner la pertinence de leurs plans au regard du cadre stratégique et des Objectifs du Millénaire pour le développement et assurer un ciblage en fonction des priorités exprimées par les membres. Plus précisément, les entités de programme sont formulées pour:

- clarifier les avantages comparatifs de la FAO dans les activités prévues, la collaboration nécessaire avec des institutions partenaires et l'éventuel effet de levier que permettraient des ressources extrabudgétaires;
- identifier les résultats escomptés, les produits attendus et les activités à entreprendre pour faire en sorte que ces résultats soient les plus durables possibles;
- identifier la combinaison appropriée d'intrants et leur origine (par exemple ressources en personnel et consultants) pour les différentes unités afin de faire en sorte que suffisamment de ressources soient allouées pour générer de manière efficace et efficiente les produits requis pour aboutir aux résultats escomptés;
- prévoir les dispositions requises pour l'examen préalable, l'évaluation et les rapports de résultat à adresser à la fois à la direction générale et aux organes directeurs.

Le Programme de travail et budget 2006-07 a défini le programme de travail au niveau des entités de programme. Il a été approuvé par le Comité du Programme et le Comité financier en mai 2006 et ces comités ont également fourni des indications concernant d'éventuels ajustements en 2006-07. En conséquence, les nouvelles propositions présentées par le Directeur général dans le document CL 131/18 allouent des ressources complémentaires à des activités hautement prioritaires portant sur les domaines suivants: ressources génétiques végétales et animales, appui à la CIPV, ravageurs des plantes et maladies animales, sécurité sanitaire des aliments, forêts, pêches, gestion de l'eau en agriculture, base de données statistiques de l'Organisation (FAOSTAT) et SMIAR. Les contrôles financiers internes sont également renforcés.

La plupart des 186 entités de programme ont une portée mondiale et peuvent avoir divers utilisateurs finals (par exemple décideurs, institutions locales, monde universitaire ou communautés agricoles). À la FAO, comme dans toute organisation détentrice de savoirs qui analyse et diffuse l'information et encourage l'adoption de pratiques optimales, les ressources humaines continuent de représenter la part la plus importante des intrants dans tous les lieux d'affectation (63 pour cent dans les propositions du Directeur général). Une part accrue de ces intrants (37 pour cent dans les propositions du Directeur général) sera fournie par les bureaux décentralisés afin de garantir l'efficacité sans pour autant compromettre l'efficacité. En même temps, il est important de pouvoir disposer de ressources adéquates en consultants pour permettre une exécution souple des programmes et recourir à des compétences techniques à court terme.

**Note d'information n° 3 – septembre 2006****Différence de coûts entre le Siège et les bureaux décentralisés**

Un élément essentiel de la structure organisationnelle et de la conception des entités de programme figurant dans les réformes proposées par le Directeur général est le placement de compétences spécialisées dans des groupes organisationnels cohérents afin d'atteindre les objectifs fixés et d'obtenir les intrants requis dans les zones géographiques présentant le meilleur rapport coût/efficacité. En fait, la nécessité de trouver des solutions plus économiques a été soulignée à maintes reprises par les organes directeurs et est essentielle au vu de la période actuelle d'austérité budgétaire.

Étant donné que les ressources humaines constituent la majeure partie des ressources nécessaires pour exécuter les programmes de la FAO, il est essentiel de placer le personnel dans les zones géographiques les plus appropriées. Le coût du personnel varie en effet fortement d'un lieu d'affectation à l'autre. Le coût du personnel comprend les traitements et les prestations versés par l'Organisation y compris les pensions, les prestations de sécurité sociale et, le cas échéant, celles liées au statut d'expatrié (par exemple remboursement des frais d'études, voyages pour les congés dans les foyers). Le coût moyen des postes du cadre organique est jugé en général comparable dans les principaux lieux d'affectation où la FAO est présente alors que le coût moyen des services généraux est nettement inférieur dans tous les bureaux décentralisés.

On trouvera dans le tableau ci-après une illustration des économies possibles au titre des dépenses de personnel, en comparant les coûts du Siège et des nouveaux bureaux sous-régionaux pour des postes types du cadre organique et des services généraux. Si l'on compare les coûts de différents types de personnel faisant partie d'une équipe multidisciplinaire, on obtient, par rapport aux coûts du Siège, des économies variant de 14 à 24 pour cent, par exercice biennal.

	<b>Gabon</b>	<b>Éthiopie</b>	<b>Turquie</b>
P-4	(4%)	2%	(9%)
G-5	(54%)	(77%)	(36%)
Équipe multidisciplinaire du Bureau sous-régional	(20%)	(24%)	(14%)

En fait, les économies globales pouvant être réalisées grâce aux différences favorables des coûts du personnel pour les bureaux sous-régionaux prévus dans les réformes du Directeur général se chiffrent à 5,2 millions de dollars EU.

En outre, il faut noter que les économies possibles en réalisant certaines tâches dans les bureaux décentralisés sont plus importantes lorsque la part du personnel d'appui est plus grande. Dans le cas de tâches administratives qui exigent une utilisation intensive de personnel des services généraux, les différences du coût par rapport au Siège peuvent dépasser 50 pour cent. Par exemple, la proposition visant à créer trois « pôles » du Centre de services communs dans des lieux d'affectation à faible coût (Budapest, Bangkok et Santiago), produirait des économies de plus de 7 millions de dollars EU par exercice biennal du fait de la différence de coûts entre la structure actuelle et ces lieux d'affectation.

**Note d'information n° 4 – septembre 2006**

**Centre des services communs**

Le Directeur général a pris des mesures en vue d'appliquer intégralement la décision prise par la Conférence en 2005 visant à autoriser la création d'un Centre des services communs chargé d'effectuer les transactions de nature administrative. Une fois établie, la structure proposée permettra de réaliser des économies de 8 millions de dollars EU par exercice biennal (par rapport à un objectif de 7 millions de dollars EU), grâce aux gains d'efficacité et à la différence de coûts entre le Siège et les autres bureaux concernant les dépenses relatives au personnel.

Dans cette logique, les transactions administratives dont le volume est important, qui sont de nature répétitive, fondées sur des règles et des procédures normalisées convenues et consignées dans des documents internes, de faible importance stratégique et indépendantes du lieu où elles sont effectuées, seront essentiellement transférées du Siège vers des lieux où leur traitement coûte moins cher. Parmi ces transactions figurent les services relatifs au personnel, les avances pour frais de voyage, les demandes de remboursement de frais de voyage, les écritures comptables, les lettres d'accord, les comptes clients, les transactions liées aux achats de fournitures de bureau, les inventaires et l'assistance aux utilisateurs.

La structure préconisée implique la répartition de ces fonctions entre trois pôles du Centre des services communs établis à Bangkok, à Santiago et à Budapest – ce dernier étant chargé du traitement des transactions liées au Siège, à l'Afrique et au Proche-Orient. Situés dans les mêmes fuseaux horaires que la majorité du personnel chargé d'effectuer les transactions, ces pôles disposent du personnel maîtrisant les langues de travail requises, des installations adéquates et une infrastructure fiable en matière de technologies de l'information et des communications. Afin de garantir la qualité des services à l'échelle mondiale, une unité de coordination sera établie au Siège et le personnel hors siège des trois pôles du Centre de services communs relèvera de cette unité.

La proposition conduit à la suppression globale de 14 postes au sein des services généraux et d'un poste du cadre organique. Cette réduction est due en partie à l'efficacité accrue des services de gestion des personnels qui devrait découler de l'application, à compter de 2007, des flux de transaction automatisés dans les nouveaux systèmes informatiques. Au Siège, il est prévu de supprimer sept postes du cadre organique et 65 postes des services généraux. Cette réduction serait compensée par la création de huit postes du cadre organique et de 64 postes des services généraux à Budapest. L'établissement de ce nouveau pôle serait facilité par les conditions favorables proposées par le Gouvernement hongrois concernant le transfert des fonctions. Parmi les autres changements figure la suppression d'un poste du cadre organique et de 12 postes des services généraux au Bureau régional pour l'Afrique et d'un poste du cadre organique et de 6 postes des services généraux au Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord. Trois postes des services généraux seraient créés à Santiago et deux à Bangkok, en vue de renforcer les Unités administratives de soutien déjà établies dans ces bureaux régionaux, de sorte qu'elles puissent assumer les nouvelles fonctions relatives au traitement des transactions administratives pour leurs régions respectives.

La mise en place du Centre des services communs s'effectuera par étapes de 2006 à 2009, afin de: réduire les coûts initiaux liés à la mise en oeuvre; réduire au maximum l'impact social sur le personnel en fonction; permettre la mise en place de systèmes informatiques de traitement des états de paie et des opérations liées au personnel et garantir la disponibilité de locaux et d'équipements adéquats et la formation du personnel. La mise en place du Modèle de gestion des ressources humaines, en 2007, créera de nouvelles possibilités de rationalisation et d'économies et permettra des améliorations de nature qualitative dans le domaine de la gestion des ressources humaines, grâce à la simplification de la fourniture de services.

Note d'information n° 5 – septembre 2006

**Rationalisation des procédures administratives et délégation de pouvoirs**

Les organes directeurs ont systématiquement encouragé le Secrétariat à s'employer à obtenir des améliorations dans le domaine des gains d'efficacité et de productivité, notamment en accordant des pouvoirs accrus au personnel et en adaptant les pratiques de gestion des ressources humaines de l'Organisation. La Résolution 6/2005 de la Conférence sur les réformes de l'Organisation a appuyé: « *la rationalisation des processus administratifs et financiers visant à réaliser de nouveaux gains d'efficacité et à améliorer les politiques et procédures en matière de gestion des ressources humaines...* ».

En 2005, le Directeur général a établi un cadre fondé sur cinq principes majeurs visant à améliorer l'efficacité et à garantir des gains de productivité: aucun domaine d'activité ne doit être exclu; objectifs fixés par les gestionnaires, qui sont tenus pour responsables de l'obtention et de la communication des résultats; niveaux appropriés de délégation et de contrôle interne; stratégie efficace d'établissement des coûts internes et renforcement de la collaboration interdisciplinaire; et autoévaluation de tous les programmes basée sur des procédures et critères communs. Dans le cadre de la définition de mesures concrètes de rationalisation et de délégation des pouvoirs, un groupe de travail interdépartemental chargé de déterminer les possibilités spécifiques de rationalisation et de délégation des pouvoirs au sein de l'Organisation a été créé. Le cadre et le processus précités devraient également permettre à l'Organisation d'identifier les améliorations possibles et de tenir une comptabilité systématique des gains de productivité et d'efficacité réalisés, mesurés par rapport à des points de référence adéquats.

Les premiers résultats de ce processus ont été atteints en mai 2006, lorsque le Directeur général a délégué ses pouvoirs aux sous-directeurs généraux et directeurs de division (Bulletin du Directeur général 2006/19 du 5 mai 2006) dans 31 domaines relevant de la gestion et de l'administration. De plus, les gestionnaires ont été encouragés à déléguer des pouvoirs au personnel sous leurs ordres, qui sont responsables de l'exécution budgétaire d'entités de programmes et de projets, en mettant à profit les mécanismes internes d'approbation qui ont été rationalisés dans les domaines des achats, des lettres d'accord, du recrutement de consultants et des voyages. Les représentants de la FAO bénéficient également de pouvoirs accrus concernant le recrutement de personnel des services généraux et d'une plus grande souplesse au niveau de la gestion des projets du PCT, qu'ils peuvent approuver améliorant ainsi les activités de l'Organisation à l'échelle des pays. De plus, les bureaux régionaux et sous-régionaux, ainsi que certains bureaux des Représentants de la FAO bénéficient désormais de pouvoirs accrus concernant les achats.

Le Groupe de travail interdépartemental a également formulé 55 propositions relatives à d'autres possibilités de rationalisation des procédures administratives. On a également introduit de nouvelles règles concernant la répartition des coûts et l'évaluation des coûts internes en matière de personnel, l'utilisation d'accords d'achats à long terme, ainsi que des règles révisées concernant l'emploi du personnel national chargé des projets. Un grand nombre des recommandations restantes sont traitées dans le cadre de trois projets en cours axés sur les systèmes administratifs: le *Système de gestion des ressources humaines*, grâce auquel d'importants changements seront introduits dans les procédures et les transactions liées aux personnel, notamment le recrutement, la nomination, les droits à prestations, la formation et la mise en valeur du personnel et les salaires et traitements; le *Système de comptabilité de terrain*, pour répondre à l'évolution des besoins et des fonctions de gestion financière du réseau mondial des bureaux des Représentants de la FAO et des bureaux de projets de l'Organisation; et le nouveau *Système Voyages*, qui permettra de rationaliser considérablement le traitement des opérations liés aux voyages.

D'autres mesures sont en cours d'application, notamment: une nouvelle structure bancaire et un système bancaire automatisé permettant de réduire les charges, l'automatisation des importations/exportations des données sur les avances de caisse des projets, les modifications attendues relatives aux arrangements concernant l'octroi d'une somme forfaitaire pour les voyages, les achats conjoints qui seront effectués avec des partenaires des Nations Unies et la restructuration de structures internes, par exemple l'unité PCT. La mise en œuvre de ces mesures devrait entraîner des économies de l'ordre de 3,9 millions de dollars EU par exercice biennal.

Note d'information n° 6 – septembre 2006

**Coûts initiaux de transition et avantages correspondants**

Les coûts initiaux de transition représentent les investissements et dépenses non récurrents nécessaires à la mise en place des changements d'effectifs, de structures et de processus au titre des réformes approuvées par la Conférence en 2005 et les propositions supplémentaires du Directeur général.

Les coûts initiaux estimés de mise en œuvre des changements autorisés par la Conférence en 2005 s'établissent au total à 15,2 millions de dollars EU, montant qui a été communiqué à tous les États Membres ces derniers mois. Sur cette somme, 6,4 millions de dollars EU serviront à la mise en place de la structure approuvée au Siège et des bureaux décentralisés; 6,7 millions de dollars EU seront consacrés à la mise en place du Centre des services communs (3,4 millions de dollars EU) et à la rationalisation des processus administratifs (3,3 millions de dollars EU); enfin, 2 millions de dollars EU environ sont destinés aux frais de licenciement liés aux postes des services généraux supprimés dans le monde entier, en application de la décision de la Conférence relative au montant approuvé du budget.

Un plan de financement sûr a été mis en place pour couvrir les coûts initiaux des réformes déjà approuvées par la Conférence:

- Il était indiqué dans la Résolution de la Conférence de 2005 que le Directeur général avait l'intention de rechercher des ressources extrabudgétaires pour financer une partie des coûts de transition. Il est donc prévu qu'un montant de 3,1 millions de dollars EU soit fourni comme résultat d'accords avec les gouvernements des pays hôtes pour les bâtiments conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle, les véhicules et le matériel de bureau et au titre de l'appui des dépenses de réaffectation du personnel.
- Les coûts de licenciement du personnel, d'un montant total de 4,4 millions de dollars EU, seraient imputés au Fonds des indemnités de départ, ce qui permettrait d'éviter des incidences néfastes sur le programme de travail.
- Des ressources sont identifiées dans le programme de travail, notamment 3,2 millions de dollars EU pour la formation, qui doivent être imputés aux budgets de la formation du personnel et 1,2 million de dollars EU provenant du *Dispositif pour les dépenses d'équipement*. Les 3,3 millions de dollars EU restants devraient être financés par des économies découlant des vacances de postes dans toute l'Organisation et par les crédits hors personnel des bureaux régionaux et sous-régionaux, alors que des contributions extrabudgétaires supplémentaires des Membres faciliteraient grandement le processus et renforcerait les domaines prioritaires.

La mise en œuvre des propositions de réforme supplémentaires nécessite, d'après les estimations, une dépense ponctuelle totale de 2,7 millions de dollars EU. Sur ce montant, une somme de 1,2 million de dollars sera probablement couverte par des contributions des États hôtes pour la création de nouveaux bureaux sous-régionaux; les frais de cessation de service des fonctionnaires seraient imputés au Fonds des indemnités de départ, à hauteur de 0,5 million de dollars EU; 0,5 million de dollars EU seraient imputés aux divers budgets de formation du personnel et le montant restant, de 0,5 million de dollars EU, devrait être financé par des économies découlant des vacances de postes dans toute l'Organisation et par les crédits hors personnel des bureaux régionaux et sous-régionaux.

Cet investissement ponctuel lié aux changements d'effectifs, de structures et de processus apportera des avantages importants à l'Organisation en particulier des économies ainsi que des gains d'efficacité et d'efficacités. Par exemple, le Centre des services communs améliorera l'efficacité des services administratifs et dégagera une économie de 8 millions de dollars EU par exercice, tandis que les autres mesures de rationalisation libéreront un montant de 3,9 millions de dollars par exercice qui sera affecté à des activités techniques. Le regroupement des compétences d'experts dans les structures du Siège favorisera les synergies pour l'exécution des programmes et les activités multidisciplinaires. La restructuration des bureaux décentralisés et de leurs modalités de fonctionnement permettra de mieux répondre aux besoins des pays en matière de réalisation des OMD, tout en assurant la continuité entre activités normatives et activités opérationnelles et le renforcement de l'échange des connaissances. Les généreuses contributions versées par les gouvernements des pays hôtes pour faire face aux dépenses de fonctionnement des nouveaux bureaux permettront de faire en sorte que les contributions fixées soient allouées aux programmes et services prioritaires.

Note d'information n° 7 – septembre 2006

Coûts et avantages – Première phase des réformes et propositions supplémentaires

La mise en œuvre des réformes approuvées par la Conférence en 2005 et les propositions supplémentaires du Directeur général devraient permettre d'obtenir les avantages quantitatifs brièvement décrits ci-après.

**Principales économies récurrentes du budget ordinaire et gains « monétisés » (montants pour l'exercice biennal)**

*Mise en œuvre intégrale échelonnée du Centre des services communs et gains d'efficacité y afférents:* Mise à profit de la capacité des nouveaux systèmes d'information d'assurer la prestation de services en des lieux autres que ceux dans lesquels les décisions pertinentes sont prises; de nombreuses fonctions de traitement des tâches administratives seraient confiées à trois « pôles » (Bangkok, Budapest et Santiago), complétés par une unité de coordination à Rome. **Économie:** 8 millions de dollars EU.

*Rationalisation et mesures de nature à améliorer l'efficacité:* On peut citer comme exemples une nouvelle structure bancaire et un système bancaire automatisé permettant de réduire les frais bancaires, l'importation/exportation automatisée des données relatives aux avances de caisse des projets, le passage prévu à un dispositif de paiement forfaitaire des voyages autorisés, les achats conjoints et des gains d'efficacité au sein de l'Unité du Programme de coopération technique. **Économie:** 3,9 millions de dollars EU.

*Allègement de la structure de gestion:* les postes de directeur et postes supérieurs au Siège sont réduits de 21 unités; les postes des services généraux y afférents sont également supprimés. **Économie:** 10 millions de dollars EU.

*Accroissement des remboursements* au fonds général dans le cadre des projets extrabudgétaires, y compris proposition d'accroissement des taux de remboursement des dépenses d'appui pour les projets qui fournissent un soutien direct aux activités du Programme ordinaire. **Économie:** 9,5 millions de dollars EU.

*Bureaux décentralisés:* Le placement d'équipes multidisciplinaires (avec le personnel d'appui correspondant) dans les bureaux décentralisés et le transfert du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale à Budapest aboutit à un écart favorable des dépenses de personnel par rapport au maintien au Siège de ces effectifs. **Économie:** 5,9 millions de dollars EU.

Les *gouvernements des pays hôtes* fourniront une assistance en espèces et en nature pour les frais de fonctionnement des bureaux sous-régionaux, ainsi que les services de jeunes techniciens et de personnel d'appui. **Valeur estimative:** 17,3 millions de dollars EU. (Ce chiffre ne tient pas compte d'éventuelles contributions du Gouvernement hongrois, qui font actuellement l'objet de négociations.)

*Bureaux régionaux:* Réduction des effectifs des groupes des politiques et opérations des bureaux régionaux ainsi que des services d'appui auxiliaires (chauffeurs, commis, archives). **Économie:** 3,9 millions de dollars EU.

*Ajustements au Siège:* Conformément aux indications données par le Comité du Programme à sa session de mai 2006, les ressources hors personnel affectées aux activités de communication et d'information du public sont réduites et le Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des Alliances est supprimé (la plupart des activités étant confiées à d'autres unités). **Économie:** 1 million de dollars EU.

**Principaux domaines de renforcement et avantages**

*Augmentation des ressources hors personnel* dans les bureaux régionaux et sous-régionaux afin de conférer plus de souplesse dans la réponse aux demandes des membres et de contribuer à l'exécution des entités des programmes techniques. **Montant:** 10,1 millions de dollars EU.

Le *renforcement de certains domaines de programmes techniques prioritaires* s'effectue par l'accroissement des crédits alloués aux consultants pour les équipes multidisciplinaires et les réaffectations internes du temps de personnel. **Montant:** 11,4 millions de dollars EU.

Un *nouveau bureau de liaison à Moscou* sera établi, à la suite de la décision de la Fédération de Russie de devenir Membre de l'Organisation. **Montant:** 1,3 million de dollars EU.

Les *contrôles internes* sont encore renforcés, conformément aux indications données par le Comité financier à sa session de mai 2006, par un accroissement des ressources destinées au programme de vérification locale, au Bureau de l'Inspecteur général et à la Division des finances. **Montant:** 2,4 millions de dollars EU.

**Note d'information n° 8 – septembre 2006**

**Fonctionnaires détachés chargés des relations avec les médias**

Pendant des années, la FAO a mis en œuvre une politique consistant à affecter hors du siège des fonctionnaires du cadre organique chargés de l'information et des relations avec les médias, dans le but d'appuyer et de mettre en valeur les campagnes de vulgarisation et d'information publique menées par l'Organisation. À l'heure actuelle, ces fonctionnaires sont postés à Washington, à Bangkok et à Paris. Jusqu'à la fin de l'année 2005, un fonctionnaire chargé de l'information était également basé à Accra et des homologues ont été postés au Caire et à Santiago par le passé.

Des analyses récentes de la couverture médiatique de l'Organisation et de ses domaines d'activité prioritaires, il ressort qu'il convient désormais de mettre l'accent sur la sensibilisation et l'information publique dans les pays développés, afin de mieux faire connaître le rôle de la FAO, sa contribution unique au processus de développement et son rôle de chef de file dans la lutte contre la faim à l'échelle mondiale.

Pour faire face à ce « déficit en matière de communication », plusieurs postes existants seront transférés dans des capitales européennes et des consultants seront utilisés de manière accrue, afin de permettre une campagne d'information plus intensive, principalement par l'intermédiaire des médias, mais impliquant également les ONG et la société civile dans son ensemble. Cette restructuration s'effectuerait dans le cadre de la réduction de 8 pour cent des coûts liés à la promotion auprès des médias et à la coopération avec ces derniers, prévue dans les propositions soumises par le Directeur général au Conseil, à sa session de novembre 2006, afin de donner suite à la demande des organes directeurs, visant à ce que les ressources allouées aux activités liées aux communications soient utilisées de manière plus rationnelle et à ce que les montants économisés soient réaffectés à des activités techniques. Outre le centre de Paris, qui sera chargé des pays du Benelux, les centres sélectionnés sont les suivants: Londres – pour le Royaume-Uni et l'Irlande; Stockholm – pour les pays nordiques; Berlin – pour l'Allemagne et l'Autriche; et Madrid – pour l'Espagne et le Portugal.

Grâce à leur placement local, ces fonctionnaires chargés des relations avec les médias seront en meilleure position pour prospecter et établir des liens avec des journalistes et rédacteurs spécialisés de la presse écrite et audiovisuelle relevant des grands organes d'information. L'objectif n'est pas de faire double emploi avec les circuits de communication, mais d'axer les efforts sur la diffusion d'informations par l'intermédiaire des canaux médiatiques existants. Les fonctionnaires chargés des relations avec les médias devraient faire en sorte que les efforts déployés par la FAO, et donc, par la communauté internationale, pour lutter contre la faim dans le monde soient présentés et analysés dans les médias reconnus, de manière exhaustive, équilibrée et dynamique.

Les fonctionnaires de la FAO chargés des relations avec les médias seront en mesure de fournir régulièrement à leurs contacts des informations sur les activités de l'Organisation, d'organiser des interviews et des séances d'information avec des experts techniques au siège et sur le terrain et de proposer des articles pouvant être approfondis. Grâce aux liens qu'ils établissent avec les producteurs et les rédacteurs locaux chargés des actualités dans le domaine de la radio et de la télévision, ces fonctionnaires seront à disposition pour faire en sorte que la voix de la FAO soit entendue dans les émissions traitant de questions liées à son mandat. Ils pourront également négocier des coproductions avec les diffuseurs et organiser l'intégration et la diffusion de message de service public. Les fonctionnaires chargés des relations avec les médias mettront à profit les visites du Directeur général et des fonctionnaires de rang supérieur de la FAO à des fins médiatiques. Ils seront bien placés pour fournir des documents d'information et proposer des activités de promotion aux ambassadeurs de bonne volonté de la FAO, notamment des visites sur le terrain, et pour améliorer la communication avec les ONG et les organisations de la société civile.

**Note d'information n° 9 – septembre 2006**

**Relations opérationnelles entre le Siège et les bureaux décentralisés**

Pour être efficace, l'expertise de la FAO doit être localisée là où elle est la plus utile pour répondre aux priorités collectives des Membres et à leurs besoins spécifiques, en particulier afin d'appuyer le développement à l'échelle nationale, sous-régionale et régionale, notamment grâce à des partenariats renforcés avec d'autres intervenants du secteur de l'alimentation et de l'agriculture (comme les Organisations d'intégration économique régionale) et avec d'autres entités des Nations Unies.

La première étape de la décentralisation approuvée par la Conférence est en cours et des propositions supplémentaires ont été formulées pour donner suite aux demandes exprimées par des membres et pour garantir la cohérence et la validité au niveau des structures.

**Décentralisation accrue assortie d'une exécution cohérente des programmes**

Les fonctionnaires techniques de la FAO continueront de travailler sur les entités de programme, quelle que soit leur localisation géographique, grâce à de meilleurs arrangements de collaboration entre les différents niveaux organisationnels de la FAO.

- Les fonctionnaires techniques au Siège consacrent la plupart de leur temps aux aspects globaux des entités de programme techniques. Selon les besoins, ils apportent une assistance technique aux bureaux décentralisés. D'un point de vue hiérarchique, ils relèvent de leur Division technique, sous la supervision du Sous-Directeur général concerné.
- Les fonctionnaires techniques des bureaux régionaux consacrent également la plupart de leur temps aux entités de programme techniques, en accordant une attention particulière aux éléments régionaux. Ils apportent leur assistance à d'autres bureaux décentralisés, en ajoutant leurs compétences à celles des équipes multidisciplinaires. D'un point de vue hiérarchique, ils relèvent de leur division technique au Siège et bénéficient des orientations du Représentant régional sur les questions de gestion et d'administration.
- Les fonctionnaires techniques sous-régionaux des équipes multidisciplinaires consacrent environ 50 pour cent de leur temps aux entités de programme techniques et les 50 pour cent restants à l'assistance technique à des pays et à des organisations dans les différentes sous-régions. Ils sont placés sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur sous-régional et reçoivent des orientations fonctionnelles de leur division technique. Les Bureaux sous-régionaux font partie de la structure régionale.
- Les Représentants de la FAO veillent à donner une réponse efficace aux priorités des pays, conformément aux Objectifs du Millénaire pour le développement, aux plans et programmes nationaux de développement et dans le cadre du système de coordination des Nations Unies. Ils participent à l'élaboration et à l'application de la stratégie de lutte contre la pauvreté mise en œuvre par le Gouvernement et des initiatives communes de l'Équipe de pays des Nations Unies. Pour 30 pour cent de leur temps, ils fournissent leur expertise technique à l'équipe multidisciplinaire sous-régionale.

**Principaux arrangements concernant la coordination**

Les départements techniques continuent d'être responsables de la qualité technique des programmes et des projets à l'échelle mondiale, de la coordination de la gestion des connaissances dans leur domaine de compétence et de la supervision des résultats des fonctionnaires techniques, quel que soit leur lieu d'affectation. À cet effet, ils sont responsables de l'élaboration des budgets, de la sélection du personnel, de l'évaluation du comportement professionnel.

D'un point de vue hiérarchique, les coordonnateurs sous-régionaux relèvent du Représentant régional. Une équipe régionale de gestion, présidée par le Représentant régional et à laquelle participent les coordonnateurs sous-régionaux, examinera les questions se posant dans la région concernant les programmes et la gestion.

Les Représentants de la FAO s'efforcent de dégager un consensus interne et externe, à l'appui des priorités du Gouvernement. Ils contribuent à renforcer les capacités des départements concernés et leur fournit une assistance en ce qui concerne la planification et la programmation, l'élaboration de politiques et l'adoption de solutions techniques adéquates dans les domaines relevant du mandat de l'Organisation. Ils font partie intégrante de l'Équipe de pays des Nations Unies, à laquelle ils participent de manière dynamique. Une équipe sous-régionale de gestion, dirigée par le Coordonnateur sous-régional avec la participation des Représentants de la FAO, fera face aux défis auxquels la région est confrontée concernant les programmes et la gestion.