

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	--------------------	---------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

CONSEIL

Cent quarante et unième session

Rome, 11 – 15 avril 2011

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

Résumé

- Le présent document résume le rapport intérimaire annuel 2010 sur la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO qu'a soumis la direction à la réunion de février 2011 du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI). Il couvre à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs de la mise en œuvre, traite des questions relatives à la gestion du changement et aux risques, et expose la marche à suivre.

Mesure suggérée au Conseil

- Il est demandé au Conseil de prendre note des informations fournies dans le document CL 141/13.

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

David Benfield

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

Tél.: +3906 5705 4508

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

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse www.fao.org

I. Résumé de l'état d'avancement

1. La direction a présenté un rapport intérimaire annuel 2010 sur la mise en œuvre du PAI à la réunion de février 2011 du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI), répondant en cela au Conseil qui, à sa cent quarantième session, avait demandé que lui soient soumis des rapports d'avancement sur le PAI comprenant les aspects quantitatifs et qualitatifs de la mise en œuvre. Ce rapport annuel a été soumis aux membres¹, tel qu'il est résumé dans le présent rapport intérimaire.

Progrès quantitatifs

2. Les progrès encourageants dans la mise en œuvre du PAI qui ont été communiqués à la fin de 2009 se sont poursuivis en 2010. Sur les 154 actions inscrites au programme d'exécution du PAI 2010-11, 25 ont été menées à bien en 2010. Ce taux d'achèvement est conforme aux prévisions à mi-parcours de l'exercice biennal, car bon nombre des actions incluses dans ce programme sont des actions vastes et complexes qui s'achèveront courant 2011.

3. Sur les 129 actions restantes, 102 (80 pour cent) ont de bonnes chances d'être achevées à la date prévue, 15 connaissent des retards mineurs et aucune ne fait l'objet de retards importants. Enfin, 12 actions ne sont associées à aucun calendrier d'exécution pour diverses raisons, comme cela est décrit en détail dans le rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI de février 2011 présenté au CoC-EEI.

4. Sur les 102 actions progressant comme prévu, 74 devraient se terminer d'ici à la fin de 2011. Les chefs de projet du PAI prévoient qu'il ne restera plus que 55 actions dans le programme 2012-13. Bien que ce nombre corresponde à 20 pour cent des 272 actions incluses dans le programme d'exécution intégré du PAI, il représente 40 pour cent du temps et des coûts restants, car il recouvre certaines des actions les plus vastes et les plus complexes du PAI.

5. Le rapport annuel 2010 fournit le détail de ces chiffres ainsi que l'état d'avancement global depuis la mise en place du PAI en 2009. Cela étant, ces indicateurs quantitatifs n'offrent qu'une vue partielle de l'avancement au cours de l'année en raison des différences de taille, de portée et de complexité des actions du PAI. Pour dresser un tableau plus solide et plus complet de cet avancement, il convient de compléter ces données par des informations qualitatives sur les progrès accomplis pendant l'année et sur les bénéfices tangibles obtenus jusqu'ici.

Évaluation qualitative

6. La mise en œuvre du PAI est planifiée sur cinq ans et bon nombre des avantages découlant des changements majeurs auxquels elle doit donner lieu ne pourront se concrétiser que lorsque les grands projets complexes prévus dans ce plan auront été menés à bien. Toutefois, même s'il est trop tôt pour tirer pleinement parti d'un grand nombre d'actions en faveur du renouveau, un certain nombre de réalisations majeures et de bénéfices tangibles commencent à apparaître.

7. Ces éléments sont détaillés dans le rapport intérimaire annuel 2010 sur le PAI, et on citera donc ici uniquement les avantages clés suivants:

- achèvement par toutes les unités organisationnelles des plans de travail opérationnels pour 2010-11, ce qui fournit une base concrète à l'amélioration du suivi et de la communication des résultats et renforce par là même la gestion des activités de l'Organisation axées sur les résultats;

¹ http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/2CoC_IEE_IPA_Progress_Report_23_Feb_2011_French.pdf

- avis structurés formulés par les cinq conférences régionales sur les priorités régionales et indications fournies par les comités techniques sur les domaines de travail prioritaires inclus dans leurs mandats respectifs;
- introduction réussie du nouveau Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS), ce qui améliore la responsabilisation de chacun à l'égard des résultats de la FAO et constitue un changement concret dans le fonctionnement de l'Organisation, car, pour la première fois, tous les fonctionnaires, y compris les cadres supérieurs à tous les échelons jusqu'au Directeur général adjoint, associent les objectifs à réaliser dans leur travail quotidien à des résultats de l'Organisation;
- transfert aux Sous-Directeurs généraux régionaux de la responsabilité de superviser les aspects techniques et les questions de fond relevant des Représentants de la FAO, ce qui renforce le rôle de coordination et la redevabilité des bureaux régionaux;
- mises à niveau des capacités des réseaux dans 56 bureaux de pays, ce qui facilite l'accès aux systèmes de l'Organisation et offre aux bureaux régionaux et sous-régionaux la possibilité de se doter d'installations de vidéoconférence en haute définition afin d'améliorer les communications entre les bureaux, ces installations étant désormais en place dans plus de 50 pays;
- économies réalisées par l'Équipe chargée des achats communs pour les trois organismes dont le siège est à Rome.

Gestion du changement et risques corrélés

8. Bien que les progrès susmentionnés soient encourageants, le rapport annuel 2010 décrit le décalage qui se produit souvent entre les attentes des parties prenantes, qui souhaitent voir des améliorations de performance immédiates, et le délai habituellement nécessaire pour faire passer les grandes initiatives de changement de la phase initiale de « perturbation » à la phase de maturité pendant laquelle des avantages importants et durables peuvent être obtenus. Pour réduire les effets négatifs sur la performance de l'Organisation que l'on observe dans les premiers temps d'une réforme de cette ampleur, il est possible de mettre en œuvre un processus global de gestion du changement organisationnel, ce qui inclut une gestion efficace des risques.

9. La direction a commandé une évaluation externe des risques liés au PAI, dont les résultats ont été présentés au CoC-EEI en octobre 2010. Cette évaluation a porté aussi bien sur les risques encourus à l'échelle du programme d'exécution du PAI que sur ceux rencontrés dans chacun des projets de celui-ci. Ainsi, l'évaluation a mis en évidence un certain nombre de risques liés à la gouvernance interne du PAI, ce à quoi le Directeur général a répondu en prenant des mesures immédiates pour:

- créer un Conseil du programme d'exécution du PAI composé de cadres supérieurs de l'Organisation, dont les deux directeurs généraux adjoints, afin d'améliorer le contrôle interne;
- attribuer la responsabilité de la gestion du programme d'exécution du PAI à l'unité nouvellement mise en place à cet effet;
- donner la responsabilité de l'information sur le PAI au Bureau de la communication et des relations extérieures;
- faire en sorte que le renouveau de la FAO soit systématiquement inscrit à l'ordre du jour de la Réunion de direction de haut niveau et que d'autres réunions soient spécifiquement consacrées au sujet;
- veiller à ce que, dans l'optique d'une intégration continue des actions du PAI dans le programme de travail de l'Organisation, les thèmes du renouveau soient régulièrement examinés par l'Équipe de direction exécutive.

10. Une communication efficace avec le personnel est un élément essentiel de la gestion du changement dans l'Organisation, et les préparatifs de la première enquête conduite auprès de tous les membres du personnel sur le renouveau de la FAO se sont achevés en 2010. L'enquête a été lancée par le Directeur général le 18 janvier 2011 et s'est terminée le 28 février. Elle était ouverte à tous, indépendamment du type de contrat et du lieu d'affectation, et proposée dans toutes les

langues officielles de la FAO. Les thèmes retenus concernaient la connaissance que les membres du personnel ont de l'organisation de la FAO dans son ensemble, leur attitude à son égard, l'environnement et les relations de travail, la sensibilisation des agents aux nombreux aspects du renouveau, la compréhension qu'ils en ont, leur adhésion aux différents aspects de ce renouveau, et leurs besoins en termes de participation et de communication.

11. Le taux de réponse a été très élevé, avec plus de 4 700 participants. Les résultats seront analysés par le consultant externe Hay Group auquel la conduite de l'enquête a été confiée, et les informations remontées seront transmises à la direction en avril. Ces résultats constitueront une base de référence empirique qui sera utilisée pour faciliter l'information du personnel et suivre efficacement l'adoption par celui-ci des changements introduits par le PAI. Une phase de planification des actions à mener sera établie pour faire en sorte que la direction puisse mettre à profit les indications qui se dégagent de l'enquête. Les résultats de l'enquête et les suites données par la direction seront communiqués aux membres sous la forme de rapports intérimaires.

II. La marche à suivre

12. 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 est totalement intégré dans une Organisation réformée tout au long de 2011 et pendant l'exercice 2012-13.

13. La direction accorde la plus haute priorité à la réussite du renouveau de la FAO et a proposé un programme d'exécution du PAI pour 2012-13 intégrant l'ensemble des tâches restant à effectuer. Bien que convaincue du soutien sans réserve des membres, la direction est consciente des circonstances économiques et financières difficiles que rencontrent bon nombre d'entre eux, et donc de la nécessité d'observer une stricte discipline budgétaire dans les dépenses publiques.

14. Le Directeur général a insisté pour que de nouvelles économies soient trouvées dans les dépenses engagées au titre du programme de la FAO, ce qui comprenait un réexamen des économies réalisables dans le cadre du programme d'exécution du PAI et des actions restant à mener sur 2012-13. L'un des mécanismes utilisés pour obtenir des gains d'efficacité supplémentaires dans le contexte du PAI est la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome, l'expérience acquise en matière d'achats communs ayant donné un nouvel élan à la coopération interorganismes dans d'autres domaines².

15. Ces nouvelles considérations ont amené la direction à relever à 2,95 millions d'USD les estimations d'économies pour 2012-13 associées à l'action 7.14 du PAI (relative aux achats communs) et à 1,97 million d'USD celles associées à l'action 7.15 du PAI (relative aux voyages).

16. Ces ajustements et les activités du programme principal d'exécution du PAI sont pris en compte dans le Programme de travail et budget (PTB) 2012-13³.

17. Dans le PTB 2012-13, le programme d'exécution du PAI a été complètement intégré, notamment en incorporant les besoins financiers projetés dans les montants des ouvertures nettes de crédits, qui sont présentés dans les chapitres budgétaires sur les objectifs fonctionnels et stratégiques et les dépenses d'équipement⁴.

² C 2011/3, paragraphes 193 à 218; et FC 138/INF/7, paragraphes 10 à 16.

³ C 2011/3, paragraphes 114 à 145.

⁴ C 2011/3, tableau 3.