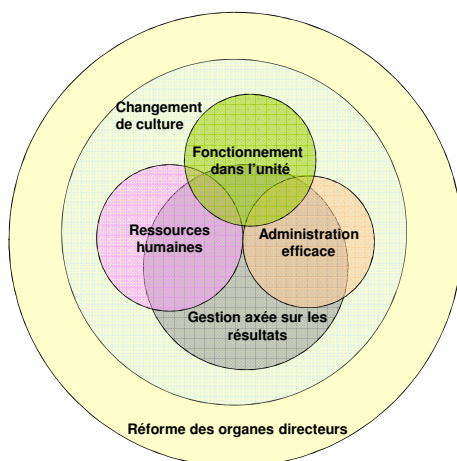


## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### 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 2010 et jusqu'en avril 2011 afin d'aider les Membres à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de contrôle et de suivi. Le résumé de rapport comprend l'Annexe 3 du rapport du CoC-EEI à la Conférence 2011 et peut être consulté à l'adresse suivante:  
<http://www.fao.org/docrep/meeting/022/mb134E.pdf>.
2. En 2010, les Membres ont demandé une approche présentant de manière plus équilibrée les informations quantitatives et qualitatives portant sur un intervalle de temps plus long afin de pouvoir comprendre clairement si la réforme de la FAO est en bonne voie<sup>1</sup>. Le présent rapport annuel 2010 est conforme à l'approche équilibrée demandée en fournissant des informations qualitatives et quantitatives pour 2010, exprimées en termes cumulés pour toute la période de la mise en œuvre du PAI.
3. La transformation de l'Organisation en une instance opérant selon les principes de la gestion axée sur les résultats continuera d'être l'objectif général de la réforme de la FAO pour l'exercice 2010-11, fondé sur les éléments clés que sont le fonctionnement dans l'unité, la réforme des ressources humaines et l'efficacité des services administratifs et de gestion. Un programme de changement de culture et de réforme des organes directeurs viendra étayer ces activités. La Figure 1 ci-dessous décrit les six domaines essentiels de la réforme de la FAO.

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



4. Les informations fournies dans le présent rapport annuel sont structurées autour des six domaines thématiques qui façonnent la FAO réformée. Le rapport comprend six sections et quatre annexes.
5. La première section intitulée *Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif* illustre les progrès quantitatifs du PAI au 31 décembre 2010 et indique le nombre d'actions achevées en 2010, les actions en voie d'achèvement à la date prévue, les actions qui

<sup>1</sup> CL 140/REP, paragraphe 74.

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

connaissent un léger retard et celles qui enregistrent un retard important. Les actions achevées en 2009 sont ajoutées à celles qui ont été terminées en 2010 afin de donner un aperçu cumulatif des progrès concernant l'achèvement de chaque action du PAI.

6. Cependant, les indicateurs quantitatifs de la manière dont de nombreuses actions du PAI ont été achevées en 2010 ne fournissent qu'une indication approximative des progrès accomplis pendant l'année par les actions du PA, car celles-ci ont une portée, une complexité et des calendriers très divers. Certaines actions du PAI sont assez simples et peuvent être achevées rapidement. D'autres exigent des investissements financiers et humains importants et sont extrêmement complexes et difficiles à mettre en œuvre. Les Membres se souviendront qu'à la fin de 2009, les statistiques montraient que la Direction de la FAO avait achevé près de 50 pour cent des actions du PAI, mais que 20 pour cent seulement de la charge de travail liée au PAI avait été réalisée, ce qui montre que les écarts entre les actions du PAI sont très importants.
7. Afin de fournir une évaluation plus qualitative des progrès accomplis, la deuxième section, intitulée *Principales réalisations*, décrit les résultats marquants obtenus à ce jour en particulier les échéances atteintes par les principaux projets.
8. Les deux sections précédentes donnent une description complète des progrès accomplis par le PAI. La troisième, intitulée *Avantages de la réforme*, illustre les progrès accomplis à ce jour en vue de la réalisation des avantages escomptés du PAI. Cette section répond à la question de savoir si la FAO est en bonne voie, non seulement pour mettre en œuvre les actions du PAI, mais également, et avant tout, pour tirer parti des avantages tangibles que le PAI prévoit de concrétiser.
9. Un programme comme le PAI, qui vise à impulser le changement dans l'Organisation, est soumis à des risques importants, et la quatrième section intitulée *Évaluation des risques* décrit les progrès accomplis par la Direction dans le traitement des questions identifiées dans l'évaluation des risques conduite à la fin de 2010.
10. Une communication efficace est un élément essentiel pour mettre en place un changement réussi et durable dans l'Organisation et la cinquième section, intitulée *Communication et participation*, donne des informations sur la communication au personnel à l'appui du PAI, et fournit de nouveaux éléments aux Membres concernant l'état d'avancement de l'enquête menée en janvier – février 2011 auprès de ses collaborateurs.
11. Le programme d'exécution du PAI est un programme sur cinq ans qui couvre une période allant de 2009 à 2013. La réussite de l'exécution du PAI passe par une bonne maîtrise des financements, et la sixième section, intitulée *Financement du PAI*, présente, projet par projet, un récapitulatif des dépenses engagées en 2010 au titre du Programme de travail et budget (PTB) 2010-2011 et du fonds fiduciaire du PAI. Cette section donne également des informations sur les propositions de dépenses liées au programme d'exécution du PAI pour 2012-13 et les détails sont décrits dans le PTB 2012-13<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> C 2011/3 Plan à moyen terme 2010-13 (révisé) et Programme de travail et budget 2012-13, Section II.A Mise en œuvre du Plan d'action immédiate.

## **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

### 12. Contenu des quatre annexes:

- Annexe I – Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010;
- Annexe II – Ventilation des risques du PAI au niveau des projets;
- Annexe III – Fonds fiduciaire du PAI;
- Annexe IV – Programme d'exécution du PAI 2012-13.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Section I – Progrès quantitatifs

13. Le programme 2010-2011 du Plan d'action immédiate comprend 154 actions du PAI<sup>3</sup>. En ce qui concerne les progrès d'un point de vue quantitatif, on a demandé aux chefs de projet de classer les progrès accomplis au 31 décembre 2010 pour chaque action du PAI (voir Figure 2) et de faire des commentaires ou d'utiliser un code couleur vert-orange-rouge de notation pour décrire les progrès accomplis. Au cours de l'élaboration de cette analyse, une catégorie supplémentaire (« Autres ») a été introduite. Une analyse détaillée de l'état d'avancement de chaque action du PAI est proposée dans l'Annexe I.

Figure 2 – Classement 2010-2011 des actions du PAI en termes de progrès accomplis au cours de l'année 2010

Catégorie	Actions		Description
Achevé	25	16%	La mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI a été achevée.
En bonne voie	102	66%	Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI se déroulent conformément aux dates planifiées et aucun obstacle ou risque ne devrait affecter ces progrès de façon significative.
Léger retard	15	10%	Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI présentent un léger retard par rapport aux dates planifiées mais l'action a été définie de façon à surmonter les retards, les obstacles et les risques.
Retards importants	0		La mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI conformément aux dates planifiées est fortement menacée par des obstacles ou des risques qui devraient considérablement freiner la réalisation de l'action.
Autres	12	8%	Activité à caractère continu, activité irréalisable ou autre situation.
Total	154	100%	

14. Sur les 154 actions du PAI du programme 2010-2011, 25 (16 pour cent du total) ont été achevées en 2010. Ce résultat constitue un progrès comme prévu car de nombreuses actions du PAI du programme 2010-2011 concernent des projets à la fois vastes et complexes, dont la date d'achèvement était souvent fixée après 2011, ou bien se poursuivaient au cours de l'exercice biennal 2012-2013 et constituaient une partie du programme du PAI du prochain exercice biennal.
15. Les chefs de projet ont indiqué que 102 actions du PAI (66 pour cent du total) suivaient une progression normale et seraient achevées à la date prévue (74 d'entre elles seraient achevées avant la fin de l'année 2011). Si on les additionne aux 25 actions déjà achevées (16 pour cent du total), on atteint 82 pour cent d'actions du PAI achevées ou suivant une progression normale.
16. Alors qu'aucun chef de projet n'a indiqué de retards importants dans l'exécution des actions du PAI, 15 actions du PAI (10 pour cent du total) présentaient un léger retard par rapport à la date d'achèvement prévue. Dans cette catégorie, les actions du PAI les plus importantes concernent le Comité de l'éthique, les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), la mise en œuvre de la version

<sup>3</sup> Voir l'Annexe III du Rapport d'avancement sur la mise en œuvre du PAI présenté au CoC-EEI le 8 avril 2010.

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

12 d'Oracle (R12) et le projet de Gestion des risques à l'échelle de l'Organisation (ERM).

17. Le mandat et la composition du Comité de l'éthique ont été analysés au cours de la cent trente-cinquième session du Comité financier qui a demandé que ces points soient soumis au Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) pour un examen ultérieur du Comité financier. Le mandat révisé du Comité d'éthique a été présenté pour examen au Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) (CCLM 92/3 rev.1) en mars 2011. À sa cent trente-huitième session, qui s'est tenue en mars 2011, le Comité financier a approuvé, après quelques modifications mineures, le mandat révisé et la composition du Comité d'éthique tel que revu par le CQCJ ainsi que la proposition selon laquelle le Comité d'éthique sera établi pendant une période de quatre ans à partir de janvier 2012. Cette sollicitation a provoqué de légers retards en ce qui concerne les actions du PAI 3.34, 3.35 et 3.36.
18. Lors de sa cent trente-cinquième session, le Comité financier « a appuyé l'approche consistant à conduire en parallèle le projet de passage à la version R12 d'Oracle et le projet IPSAS afin de déployer des systèmes adaptés aux normes IPSAS en 2012 et d'élaborer des états financiers conformes à ces normes pour l'année 2013 »<sup>5</sup>. À sa cent trente-huitième session, le Comité financier a approuvé la priorité donnée au projet R12/IPSAS dans les propositions de PTB 2012-136. L'approche adoptée, fondée sur la recherche de synergies, entraîne un léger retard dans la mise en œuvre des projets IPSAS et R12, ainsi que des projets étroitement liés à leur réalisation. Un léger retard est ainsi indiqué dans l'Annexe I en ce qui concerne les actions 3.42, 7.24, 7.25, 7.2 et 7.7 du PAI.
19. Les actions 3.51 et 3.52 du PAI présentent un léger retard dans la mise œuvre projet de Gestion des risques de l'Organisation (ERM). Des consultations supplémentaires sont en effet nécessaires à ce sujet pour finaliser l'étude de cas ERM et entraînent un retard attendu de l'ordre de trois mois pour achever l'action 3.51. Le test pilote du cadre de Gestion des risques de l'Organisation (action 3.52) a par conséquent été prolongé d'un trimestre, jusqu'en septembre 2011.

#### **Catégorie « Autres »**

20. Les chefs de projet ont utilisé l'analyse quantitative pour évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de chaque action par rapport aux dates prévues de démarrage et d'achèvement. Lors de l'analyse des réponses, la direction a constaté qu'une catégorie supplémentaire était nécessaire pour prendre en compte les actions qui ne relèvent pas d'un calendrier précis de mise en œuvre pour différentes raisons. Cette catégorie supplémentaire rassemble 12 actions du PAI (8 pour cent du total). Elles sont détaillées ci-après par sous-catégorie.
21. Cinq actions étaient considérées comme étant à caractère « continu » et sans véritables dates de démarrage et d'achèvement:

---

<sup>4</sup> CL 141/9, paragraphe 58.

<sup>5</sup> CL 140/21, paragraphe 45.

<sup>6</sup> CL 141/9, paragraphe 52.

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

- Action 2.22 « *Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations* »;
- Action 7.1 « *Mise en évidence des domaines d'amélioration et définition des actions visant à améliorer la gestion fondée sur les résultats* »;
- Action 6.2 « *5 % du budget alloué aux Directeurs généraux adjoints pour le travail interdisciplinaire* »;
- Action 3.15 « *De nouveaux partenariats seront vigoureusement recherchés, y compris avec les fondations privées* »; et
- Action 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* ».

22. Trois actions n'étaient pas mises en œuvre à cause de l'absence de consensus entre les Membres à leur sujet:

- Action 2.100 « *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* ».
- Action 4.4 « *[...] 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* ». On a récemment repris cette question et des négociations sont en cours entre les Membres. •
- Action 3.84 « *En établissant une distinction claire entre les bureaux bien établis et tout plan concernant des bureaux supplémentaires, rationaliser la couverture des bureaux de pays...* ». L'examen de ce point a évolué et une Vision de la structure et du fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés est en cours d'élaboration pour être discutée par les Membres..

23. Deux actions ont été reportées « après 2013 » par la Direction:

- Action 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 dépenses et à réduire ainsi la part des transactions dispendieuses et inefficaces* ». Ce point a été suspendu dans l'attente de la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public qui permettront l'évaluation précise des options disponibles;
- Action 2.78 « *Budget d'évaluation: Le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8-1% du budget total du Programme ordinaire (sur deux exercices biennaux)* ». L'augmentation du budget d'évaluation a atteint un tiers de l'objectif en 2010-2011 et la Direction a proposé de ne pas augmenter davantage le budget de l'évaluation en 2012-13 et de reporter les autres augmentations sur les prochains exercices. Lors de leur réunion conjointe, le Comité du Programme et le Comité financier ont réaffirmé l'objectif du PAI consistant à porter le budget alloué à l'Évaluation à 0,8 pour cent du montant net des crédits ouverts et ont proposé de fixer ce chiffre à 0,7 pour cent pour 2012-13, soit environ 1 million d'USD de plus par rapport au budget proposé pour

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

l'Évaluation dans le PTB 2012-13. Cet objectif a été approuvé par le Conseil en avril 2011<sup>7</sup>.

24. La suppression de deux actions est soumise à l'approbation des Membres:
- Action 3.71 « Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2 ». Cette proposition n'est pas réalisable dans le régime commun du système des Nations unies;
  - Action 3.48 « *Mise en œuvre du plan d'action* » sous le titre Suivi de l'examen détaillé, puis publication de celui-ci. Cette action d'ordre général n'est pas nécessaire car toutes les actions du Suivi de l'examen détaillé ont été intégrées dans le programme du PAI.

#### Évaluation cumulative

25. De façon à obtenir un aperçu d'ensemble des progrès accomplis dans la mise en œuvre du PAI au bout de deux ans, les actions réalisées en 2009 (118) ont été ajoutées à celles qui ont été achevées en 2010 (25) (voir Figure 3). Les 12 actions de la catégorie « Autres » ont été exclues du nombre total de 272 actions PAI pour arriver à un total de 260 actions. Parmi ces dernières, 143 (55 pour cent) ont été achevées, 102 (39 pour cent) suivent une progression normale, 15 (6 pour cent) sont indiquées comme présentant un léger retard et aucune ne présente de retards importants. Une mise à jour de la situation de chaque action du PAI est fournie dans l'Annexe I.

Figure 3 – Classement de toutes les actions du PAI en termes de progrès

Catégorie	Actions		Description
Achevé	143	55%	La mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI a été achevée.
En bonne voie	102	39%	Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI se déroulent conformément aux dates planifiées et aucun obstacle ou risque ne devrait affecter ces progrès de façon significative
Léger retard	15	6%	Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI présentent un léger retard par rapport aux dates planifiées mais l'action a été définie de façon à surmonter les retards, les obstacles et les risques
Retards importants	0		La mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI conformément aux dates planifiées est fortement menacée par des obstacles ou des risques qui devraient considérablement freiner la réalisation de l'action.
Autres	12		Actions suspendues ou supprimées
Total (exception faite des actions de la catégorie « Autres »)	260	100%	

<sup>7</sup> CL 141/REP, paragraphe 7-b

## **Section II – Principales réalisations du PAI en 2010**

26. Cette section du rapport met l'accent sur les principales réalisations du PAI en 2010 par domaine thématique. Elle précède la section III qui présente les avantages de la réforme.

### **Gestion axée sur les résultats**

27. La gestion axée sur les résultats constitue l'objectif d'ensemble de la réforme et des progrès satisfaisants ont été accomplis en ce sens en 2010. L'activité organisationnelle est centrée sur la planification et le suivi axés sur les résultats ainsi que sur l'établissement des priorités. En ce qui concerne la planification, toutes les unités organisationnelles ont achevé leur plan de travail opérationnel 2010-2011 et disposent ainsi d'une base de travail pour la mise en œuvre, le suivi et l'établissement de rapports. Le cadre pour le suivi et l'établissement de rapports a aussi été achevé. Un projet pilote de planification des activités des bureaux de pays a été initié. La session d'octobre 2010 de la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier a approuvé les trois principaux éléments du cadre pour le suivi et l'établissement de rapports, et la Direction a préparé le tout premier rapport de synthèse 2010 sur l'examen à mi-parcours, qui a été examiné par le Comité du Programme et le Comité financier en mars 2011. En avril 2011, le Conseil « s'est félicité du rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours et approuvé les recommandations concernant l'amélioration de la structure et du format des futurs rapports »<sup>8</sup>. Il a également « demandé au Secrétariat de tenir compte des enseignements tirés du premier processus d'examen à mi-parcours afin d'améliorer le format et le contenu du prochain rapport de synthèse sur l'examen à mi-parcours.»<sup>9</sup>
28. La Direction a aussi appuyé l'examen d'établissement des priorités relatives aux travaux techniques de l'Organisation par le Comité du Programme et le Conseil, qui ont entériné une série de mesures relatives aux processus et visant à assurer la fourniture, par les conférences régionales et les comités techniques, d'avis structurés sur les priorités. Le Président indépendant du Conseil a ainsi été à même de donner aux cinq conférences régionales des indications concernant la formulation des recommandations claires sur les priorités régionales d'action. La Direction a aussi élaboré des documents d'appui sur les priorités pour tous les comités techniques tenus en 2010. Sur la base des avis reçus en 2010 et au début de 2011, la Direction a préparé le PMT 2010-13 (*révisé*)/PTB 2012-13, qui a été examiné par le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil en mars-avril 2011 afin de préparer la Conférence qui se tiendra en juin-juillet 2011.
29. En 2010-2011, l'établissement de priorités pour les activités techniques a relativement progressé. Compte tenu des nouveaux arrangements de gouvernance et du nouveau cadre axé sur les résultats, la Direction et les Membres sont convenus que le processus d'établissement des priorités de 2010-2011 (pour l'exercice 2012-13) doit être considéré comme un cycle de transition. Ils ont également souligné l'importance des enseignements tirés de l'expérience afin de définir une approche systématique et synchronisée de l'établissement des priorités pour le prochain exercice. En avril 2011, le

---

<sup>8</sup> CL 141/REP, paragraphe 10.

<sup>9</sup> CL 141/REP, paragraphe 16.



### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

Conseil « a reconnu que le processus d'établissement des priorités restait un travail en cours, et demandé que d'autres améliorations soient mises en œuvre pour le prochain cycle de planification, notamment en fournissant davantage d'informations sur les virements de ressources au sein des objectifs fonctionnels et stratégiques et entre eux »<sup>10</sup>.

30. Le projet de mobilisation des ressources poursuit la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources, 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 des contributions plus importantes.
31. L'ébauche de Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources a été présentée par la Direction lors de différentes sessions des organes directeurs. La réunion conjointe d'octobre 2010 a reconnu les progrès accomplis dans l'élaboration des cinq composantes de la stratégie: a) gestion du budget intégré; b) domaines d'action prioritaires; c) cadres nationaux sur les priorités à moyen terme; d) concertation avec les partenaires; et e) stratégie en matière de communication. La réunion conjointe de mars 2011 s'est félicitée de ce que la Stratégie avait été établie à l'échelle de l'Organisation, de l'accent mis sur les partenariats, de l'approche réaliste du ciblage des ressources et de l'approche retenue en matière de communication par l'intermédiaire de l'instrument de mobilisation de ressources que sont les domaines d'action prioritaires. Elle a noté que la Stratégie était solidement ancrée aux cadres axés sur les résultats et aux fonctions essentielles du Plan à moyen terme, l'accent étant mis sur la prise en compte des priorités à l'échelle des pays au moyen du cadre de programmation par pays. En avril 2011, le Conseil<sup>11</sup> a accueilli avec satisfaction la présentation de la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources.
32. Le projet de gestion des risques de l'Organisation vise à fournir un cadre de gestion des risques de l'Organisation qui devrait permettre la définition, l'établissement de priorités, la gestion et le suivi volontaristes de toute la gamme des risques encourus, que ceux-ci soient stratégiques, financiers, opérationnels ou liés à la réputation de la FAO. Dans le domaine de la Gestion des risques de l'Organisation (ERM), le comité financier a examiné en octobre 2010 le cadre ERM proposé et la feuille de route pour sa mise en œuvre. Il s'est félicité des orientations prises par le Secrétariat pour inscrire l'ERM dans la gestion axée sur les résultats, qui a été résumée par le Conseil<sup>12</sup>. Un deuxième rapport d'avancement a été présenté au Comité financier en mars 2011, saluant le fait que le cadre ERM couvrirait tous les risques jusqu'à la réalisation des objectifs de la FAO<sup>13</sup>.
33. Sous la présidence du Directeur général adjoint (Opérations), un Comité de gestion des risques de l'Organisation a été mis en place, avec les responsabilités spécifiques suivantes: superviser l'élaboration des politiques de gestion des risques de l'Organisation; garantir que la gamme de risques encourus par la FAO est maintenue dans des limites acceptables; surveiller la bonne marche et l'efficacité générales des

---

<sup>10</sup> CL 141/REP, paragraphe 10.

<sup>11</sup> CL 141/REP, paragraphe 9.

<sup>12</sup> FC 135/13; CL 140/21, paragraphe 46; CL 140/REP, paragraphe 25.

<sup>13</sup> FC 138/12; CL 141/9, paragraphes 53 et 54.

## **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

processus de la FAO en matière de risques, en prenant éventuellement les mesures nécessaires.

### **Fonctionner comme une seule et même Organisation**

34. Le Bureau d'appui à la décentralisation (OSD) et les bureaux régionaux concernés ont mené à bien en 2010 le transfert des principales responsabilités de supervision des aspects techniques et des questions de fond, des représentants de la FAO aux sous-directeurs généraux régionaux, marquant ainsi un renforcement significatif du rôle de coordination des bureaux régionaux.
35. Des travaux se poursuivent sur deux points liés à la révision des profils de compétences des responsables des bureaux décentralisés (3.87) et aux critères d'évaluation pour les bureaux décentralisés (3.88). Deux autres points, liés à la couverture des bureaux de pays (3.84) et à la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient (3.86) sont encore examinés par les Membres. Les principaux changements résultats de ces actions du PAI sont :
  - une plus grande implication des bureaux régionaux dans la prise de décision, la programmation et l'établissement du budget de l'Organisation. Les représentants régionaux participent désormais régulièrement, par vidéoconférence, aux réunions de direction à haut niveau et à d'autres réunions importantes portant sur des politiques à l'échelle de l'Organisation. Ils peuvent ainsi contribuer à un meilleur équilibre entre les dimensions nationales, sous-régionales, régionales et mondiales;
  - le transfert des lignes hiérarchiques des fonctionnaires techniques des régions et des sous-régions aux chefs de ces bureaux ainsi que la promotion d'un dialogue constant entre les fonctionnaires techniques et leurs départements et divisions de tutelle au Siège ;
  - le transfert des lignes hiérarchiques des représentants de la FAO, ainsi que la responsabilité opérationnelle du budget du réseau des représentants régionaux de la FAO, aux Directeurs généraux adjoints/Représentant régionaux. Le transfert formel a eu lieu au début 2010 et les représentants régionaux prennent progressivement leurs nouvelles responsabilités à l'égard des bureaux de pays ;
  - la rationalisation du système administratif pour améliorer le fonctionnement des bureaux décentralisés en conférant des pouvoirs bien plus importants aux bureaux de pays, depuis des pouvoirs plus étendus en matière d'achat de biens et services à une simplification radicale de l'identification, de la sélection et du recrutement du personnel national dans tous les bureaux décentralisés;
  - un ajustement progressif de l'éventail des compétences du personnel technique des bureaux régionaux et sous-régionaux, et des formations y afférentes, en fonction des nouveaux besoins et priorités ;
  - la mise à niveau des infrastructures et des systèmes de TIC des bureaux décentralisés afin que leur personnel puisse utiliser les mêmes outils et installations que leurs collègues du Siège.
36. Les changements mis en œuvre dans le contexte des actions du PAI liées à la décentralisation aboutissent aux résultats suivants:
  - les priorités régionales, sous-régionales et nationales jouent un rôle accru dans la définition du programme de travail de l'Organisation ;

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

- les fonctionnaires des bureaux décentralisés sont davantage intégrés dans l'Organisation. L'application de la politique de rotation du personnel de l'Organisation renforcera l'intégration des fonctionnaires au Siège et dans les bureaux décentralisés ;
  - les bureaux décentralisés ont des niveaux croissants de pouvoirs qui leur ont été délégués et qui leur permettent de prendre des mesures pour réagir plus rapidement aux nouvelles situations qui se présentent aux niveaux régional, sous-régional et national.
37. L'examen d'une délégation des pouvoirs aux bureaux décentralisés pour les achats concernant les situations d'urgence a aussi été achevé en 2010 en tant que partie d'une plus vaste initiative, menée à bien, de refonte de la section 502 du manuel (Achat de biens, exécution de travaux et prestations de services). Le processus de délégation a été conduit en tenant compte du développement des achats effectués sur place à l'intention des opérations d'urgence, ainsi que du degré plus élevé de délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés. Par exemple, le degré de délégation de pouvoirs au représentant de la FAO pour l'achat de biens et de services a doublé, puisqu'il atteint désormais 100 000 USD, d'où une procédure d'achat plus efficace et un meilleur respect des délais. Le processus de délégation de pouvoirs a été appuyé avec succès par des missions de formation organisées dans 14 bureaux décentralisés et qui ont permis de former des centaines de fonctionnaires, et par des sessions de formation organisées au Siège pour toutes les unités concernées par les achats. Des fonctionnaires locaux chargés des achats ont également été recrutés et trois nouveaux fonctionnaires chargés des achats recrutés sur le plan international seront affectés dans des pays où la FAO procède à des achats importants pour des projets d'urgence.
38. Dans le cadre de la décentralisation de la direction du Programme de coopération technique (PCT), le Département de la coopération technique a procédé au recrutement de fonctionnaires régionaux pour le PCT en consultation étroite avec les bureaux régionaux. Il a aussi procédé à la formation du personnel du Siège et des bureaux décentralisés. Il a enfin clarifié le processus permettant d'obtenir un appui technique ainsi que l'approbation des projets PCT. En conséquence, les bureaux décentralisés sont responsables du début à la fin des projets entrepris dans le cadre du PCT, c'est-à-dire depuis la formulation de l'idée du projet jusqu'à son exécution, en passant par la mise au point et l'approbation. Les représentants de la FAO sont responsables des projets nationaux, les coordonnateurs sous-régionaux des projets sous-régionaux et les représentants régionaux des projets régionaux. Il incombe en outre aux représentants régionaux de répartir au niveau régional les crédits alloués au PCT.
39. Des efforts intensifs de formation ont été déployés pour appuyer les processus décrits ci-dessus. Des formations en ligne ou face-à-face ont été organisées à l'intention du personnel des bureaux délocalisés, afin de le familiariser avec les critères applicables au PCT et avec les détails de la nouvelle formulation et de la nouvelle procédure d'approbation décentralisées. Des directives complémentaires ont été communiquées dans un Manuel consacré au PCT et au moyen d'autres outils.
40. L'action 3.84 du PAI sur la couverture du réseau des bureaux de pays a suscité un grand intérêt. En 2009, le Secrétariat avait fourni une analyse sur l'application des différents critères spécifiés dans cette action, mais les Membres n'étaient pas parvenus à un consensus. Le CoC-EEI avait demandé, avec l'aval de la Conférence, qu'une vision à

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

moyen et long terme sur la structure et le fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés soit élaborée et transmise aux organes directeurs pour examen en tenant compte de l'avis des Conférences régionales de 2010. Une version finale de la « vision » tenant compte des apports des Conférences régionales a été présentée au CoC-EEI à ses réunions du 23 février et du 30 mars 2011, ainsi qu'à la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier le 23 mars.

41. La vision, présentée par la Direction, était que:

*« La FAO, fonctionnant comme une seule et même entité, avec les bureaux décentralisés formant partie intégrante de l'Organisation, apporte dans le monde entier des avis de grande qualité en matière de politiques, d'informations et d'aide au renforcement des capacités, et des services techniques liés à l'alimentation et à l'agriculture. »*

Cette conception devait être concrétisée à travers:

*« Un réseau de bureaux décentralisés fort et dynamique, centré sur les bureaux de pays, qui fournisse aux Membres un soutien efficace et concret en mettant à profit les compétences disponibles au sein des unités sous-régionales, régionales et au siège de la FAO et chez les partenaires et les Membres de l'Organisation. »*

Le document indiquait que la mise en œuvre de cette vision et stratégie exigeait de prendre des mesures dans quatre domaines principaux: la structure, la dotation en personnel, les opérations et le financement.

42. Le CoC-EEI a examiné ce document à ses réunions en 2011 et le Conseil a fait de même à sa cent quarante et unième session tenue en avril 2011<sup>14</sup>. Ils ont donné des indications supplémentaires sur les prochaines étapes à atteindre, qui doivent encore être confirmées par la Conférence.
43. Dans le domaine des programmes d'intervention d'urgence, les trois organisations ayant leur siège à Rome sont allées de l'avant en travaillant en relation étroite pour des interventions groupées au niveau mondial en matière de sécurité alimentaire et d'agriculture dans le contexte humanitaire. L'Équipe spéciale conjointe pour Haïti, les interventions d'urgence conjointes et le programme de réhabilitation à moyen et à long terme constituent des exemples de réussite. Les trois organisations précitées ont travaillé en étroite collaboration pour apporter leur soutien, les interventions nécessitant une grande quantité de personnel pour la gestion des bassins versants, pour apporter un appui opérationnel au Plan d'action pour la reconstruction d'Haïti, et pour continuer de plaider en faveur des priorités liées à la sécurité alimentaire.
44. Suite à un processus de consultation approfondi, une stratégie intérimaire en matière de partenariats à l'échelle de l'Organisation a été approuvée en janvier 2011. De plus, des stratégies sectorielles en matière de partenariats ont été élaborées: i) pour le renforcement de la collaboration de la FAO au sein du système des Nations Unies; ii) pour la poursuite de la collaboration de la FAO avec les autres institutions ayant leur siège à Rome; iii) avec des organisations non gouvernementales et de la société civile;

---

<sup>14</sup> CL141/REP, paragraphes 33-35; Rapport du CoC-EEI à la Conférence C2011/7, paragraphes 84 et 85.

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

et iv) avec le secteur privé . Cette dernière, en particulier, a été appréciée par le Conseil en avril 2011<sup>15</sup>.

#### **Ressources humaines**

45. En 2010, 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.
46. L'une des plus importantes réalisations concerne l'introduction réussie du nouveau Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). En 2010, presque tout le personnel de l'Organisation y a été formé et a participé aux trois phases du cycle PEMS 2010 qui se terminait le 18 février 2011 avec l'évaluation de fin d'année. Pour le cycle de 2011, près de 3 000 fonctionnaires ont achevé la phase de planification des performances 2011 du processus PEMS. La phase de planification des résultats implique des réunions du personnel et des superviseurs en vue d'analyser le plan de travail pour l'année à venir et de trouver des points d'accord à son sujet. Un accord PEMS qui comprend trois sections (plan de travail, compétences et objectifs de perfectionnement) est ensuite rédigé. Lors de l'examen de milieu d'année, le personnel et les superviseurs commentent et analysent les progrès accomplis en vue de la réalisation des objectifs attendus et de la maîtrise des compétences définies dans l'accord PEMS. C'est l'occasion de reconnaître non seulement les succès obtenus mais aussi d'examiner les défis et les difficultés rencontrés. L'évaluation de fin d'année fournit la possibilité de divulguer les commentaires et d'apprécier les travaux entrepris ainsi que d'analyser les points forts et de cerner les domaines à améliorer. Il s'agit d'un processus à 360 degrés constitué de commentaires provenant de sources multiples sur les objectifs et les compétences. Les membres du personnel procèdent à une auto-évaluation et les superviseurs effectuent l'évaluation finale. Toutes ces étapes sont saisies dans un module PEMS en ligne du système Oracle qui a été lancé dans les délais au début de 2010. L'ensemble du processus d'évaluation du personnel est donc sans papier et lié à chaque dossier personnel géré par les ressources humaines. Il permet également d'améliorer la qualité des rapports et l'analyse des résultats.
47. Pour la Direction, 2010 et 2011 sont deux années pendant lequel le cycle complet de PEMS est mis à l'essai en continu avec tous les fonctionnaires. L'analyse des résultats découlant de ces essais sera complétée par un cadre de récompense et de reconnaissance du mérite, conformément aux recommandations formulées à l'issue d'un examen réalisé par la Commission de la fonction publique internationale, qui étudiera et évaluera les mécanismes utilisés dans toutes les organisations de l'ONU lors de sa session d'été en 2011, et par un cadre de mesures applicables lorsque les résultats n'atteignent pas les niveaux de productivité et de compétence requis. Les résultats de cette analyse serviront à améliorer le système PEMS avant son déploiement complet et son utilisation à des fins administratives en 2012.

---

<sup>15</sup> CL 141/REP, paragraphe 9.

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

48. Alors qu'une vaste politique de mobilité du personnel est en cours d'achèvement<sup>16</sup>, des principes directeurs intermédiaires ont été institués et publiés en décembre 2010 dans l'ensemble de l'Organisation pour stimuler et encourager la mobilité volontaire. À cet effet, on a mis en place un registre des postes disponibles pour les réaffectations dans le cadre du programme de mobilité ainsi qu'un fichier des membres du personnel intéressés par ces réaffectations. Un coordonnateur du programme de mobilité est en train de consulter toutes les parties prenantes afin de garantir la conformité des profils du personnel avec les postes disponibles. À ce jour, plus de 40 postes du cadre organique et 25 postes de la catégorie des services généraux sont inclus dans le registre de mobilité, et 40 membres du personnel ont exprimé leur intérêt pour participer au programme, qui comprend un poste D-1, 14 fonctionnaires du cadre organique et 25 fonctionnaires des services généraux.
49. Le Programme d'administrateurs auxiliaires<sup>17</sup> a été mis au point à l'issue de vastes consultations. Approuvé en mai 2010, sa mise en œuvre a démarré en juin 2010 avec pour résultat plus de 3 000 candidatures et environ 80 manifestations d'intérêt au sein de l'Organisation pour accueillir des administrateurs auxiliaires. À la suite de l'analyse des candidatures et de la sélection des candidats dans les domaines d'accueil suivant les critères du Programme d'administrateurs auxiliaires, un premier groupe de 18 jeunes cadres est attendu à la FAO au milieu de l'année 2011. Cinq d'entre eux ont été affectés aux départements du Siège et 13 aux bureaux décentralisés.
50. Des progrès significatifs ont également été accomplis avec la mise au point finale du projet du Plan d'action stratégique pour les ressources humaines concernant la parité hommes-femmes, révisé suivant le nouvel objectif de 50 pour cent approuvé par les Nations Unies. Il 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 2010 de représentation géographique et de parité hommes-femmes, par département ou bureau, ont également été établis, dans le cadre d'un effort mis en œuvre à l'échelle de l'Organisation pour réaliser les objectifs généraux du Plan à moyen terme.
51. Du fait de ces initiatives, le pourcentage de nationaux de pays surreprésentés parmi les titulaires des postes du cadre organique inscrits au Programme de travail et budget est passé de 38 pour cent en décembre 2004 à 25 pour cent en mars 2011. Pendant la même période, la proportion de femmes titulaires de postes du cadre organique ou des catégories supérieures est passée de 27 pour cent en 2004 à 34 pour cent en mars 2011, cependant qu'à cette même date, les objectifs du PMT relatifs au pourcentage de femmes devant occuper des postes du cadre organique et des catégories supérieures (respectivement 36 pour cent et 18 pour cent), étaient atteints.

---

<sup>16</sup> Ce processus a été plus long que prévu compte tenu de la durée prolongée des processus consultatifs exigés.

<sup>17</sup> Les jeunes cadres sont sélectionnés en fonction de critères précis : les candidats doivent être âgés de 32 au plus au 31 décembre 2010, être titulaires d'un diplôme universitaire du niveau de la maîtrise au moins (mastère, doctorat ou diplôme équivalent) dans un domaine en rapport avec les activités de la FAO et disposer de préférence d'une expérience d'au moins une année dans un domaine en rapport avec les activités de la FAO. Ils doivent en outre avoir une connaissance courante de l'une des langues de la FAO (anglais, français, espagnol, arabe, russe ou chinois) et une connaissance minimum d'une autre de ces langues. Le Comité de sélection du personnel du cadre organique examine les candidatures et évalue les connaissances techniques des candidats ainsi que leurs aptitudes en matière de présentation, d'organisation, de planification, de rédaction et d'analyse.

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

52. En outre, des mesures spécifiques ont été prises pour réduire les délais de recrutement de l'Organisation, notamment 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.
53. Les activités de perfectionnement du fonctionnaire se sont poursuivies au cours de l'année, en particulier lors de deux forums très fréquentés sur la gestion et l'efficacité organisationnelle, et avec le développement continu 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 en matière d'encadrement. Plus de 100 responsables ont participé aux cours de ce centre depuis son lancement.
54. En matière de gouvernance interne des ressources humaines, un Comité des ressources humaines a été mis en place à haut niveau afin de veiller à ce que l'Organisation investisse dans son capital humain, le mobilise et l'autonomise en vue de l'exécution efficace de ses programmes, de ses objectifs et de ses stratégies.
55. En ce qui concerne la fourniture aux gestionnaires d'une information de qualité en matière de ressources humaines, le système pilote d'information sur la gestion des ressources humaines a été lancé auprès d'un groupe ciblé d'utilisateurs des bureaux du Siège et des 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. L'outil Internet a été expérimenté pendant trois mois au cours desquels de nombreux commentaires et suggestions ont été recueillis. Ces retours d'information ont permis de réaliser des améliorations significatives pour rendre le système à la fois plus utile pour ses utilisateurs et plus précis dans les domaines essentiels de l'analyse des données relatives aux ressources humaines, avant son déploiement aux utilisateurs finals en octobre 2010.
56. Le projet de restructuration du Siège a bien progressé car de nombreuses recommandations concernant ce domaine ont été appliquées. L'Équipe de direction exécutive proposée a été créée en janvier 2010 et s'est réunie 27 fois en 2010. Le Comité des ressources humaines a été établi, six comités internes ont été supprimés et sept autres ont été restructurés. La réduction du nombre de comités sur l'informatique interne est en bonne voie.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Réforme des systèmes administratifs et de gestion

57. La Direction est en train d'adopter une approche fondée sur la recherche de synergies avec le projet de mise en œuvre de la version 12 d'Oracle afin que le projet IPSAS puisse bénéficier des nouvelles fonctions améliorées de cette dernière version. Lors de la session d'octobre 2010, le Comité financier a appuyé la recherche de synergies en notant que les systèmes conformes aux normes IPSAS seraient livrés en 2012 et que le premier état financier normalisé serait élaboré pour le 31 décembre 2013<sup>18</sup>. La phase consacrée à l'expression des attentes des utilisateurs s'est achevée en 2010 et la phase d'élaboration globale du projet est en train de démarrer. L'ampleur des dépenses de terrain a rapidement augmenté au cours des dernières années (elles s'élèvent à 581 millions d'USD en 2010, soit 190 pour cent de plus qu'en 2004) et, en tant que partie du projet IPSAS, un nouveau modèle de terrain, qui remplacera les systèmes obsolètes dans les bureaux décentralisés, a été élaboré.
58. Les réalisations au cours de l'année dans le domaine des technologies de l'information comprennent la modernisation des capacités de réseau dans 56 bureaux de pays afin de permettre aux bureaux décentralisés de disposer d'un meilleur accès aux systèmes et aux outils de l'Organisation. Tous les bureaux régionaux et sous-régionaux ont aussi été équipés d'installations de vidéoconférence haute définition destinées à améliorer les communications entre les bureaux et les installations de vidéoconférence sont maintenant disponibles dans plus de 50 pays.
59. Les propositions relatives aux nouvelles dispositions révisées de gouvernance établies pour les technologies de l'information ont été achevées en 2010 et seront revues et mises en place début 2011. Une nouvelle stratégie relative aux technologies de l'information couvrant la période allant jusqu'en 2019 a aussi été mise au point en 2010. Elle sera elle aussi revue et introduite en 2011. Dans le cadre du projet de gestion des dossiers courants, dont l'avancement est conforme au plan, un argumentaire détaillé a été préparé afin de simplifier la gestion des dossiers. Par ailleurs, l'équipe de projet a été recrutée et la reformulation de la politique ainsi que la refonte de la technologie de la gestion du processus ont été commencées.
60. Une réalisation notable dans ce domaine concerne la mise en place de l'Équipe chargée des achats communs par la FAO, le PAM et le FIDA. La charte a été signée par les trois organisations en juin 2010. En 2010, L'Équipe chargée des achats communs a lancé 18 appels d'offre d'une valeur totale de 23 millions d'USD. Seize de ces 18 appels d'offre ont été lancés par le biais d'un système électronique (In-Tend) adopté par chacune des institutions afin d'harmoniser les outils d'«appels d'offre électroniques».
61. Les organisations dont le siège est à Rome ont décidé de renouveler le mandat du PCT en 2011, et la Direction considère que le projet pilote est une étape constructive vers une plus vaste intégration, débouchant sur des résultats analogues et des travaux conjoints dans d'autres domaines comme les déplacements.

---

<sup>18</sup> FC 135/12.



## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Changement de culture

62. Les activités menées dans ce domaine en 2009 ont consisté à affiner la vision interne et à appuyer les propositions de changement, ce qui a ouvert de nouvelles perspectives au sein de la FAO. En 2010, il a été fait une large place aux différents aspects du changement de culture dans de nombreuses activités liées au PAI. Cette évolution a été attestée par un plus vaste recours aux processus participatifs pour la planification des activités et la prise de décision, par un grand nombre de manifestations associées à des animations, par un échange plus intense d'informations et de connaissances, et par des efforts de communication interne accrus. En voici des exemples:
- la journée du personnel, qui s'est tenue le 20 avril, a permis à plus de cinq cents employés de se rassembler au Siège et d'être en contact par une liaison vidéo avec d'autres employés de Bangkok, de Budapest, d'Accra, du Caire et d'Ankara;
  - les interactions entre les fonctionnaires intervenant dans l'établissement des plans de travail biennaux en application du nouveau cadre axé sur les résultats ont été favorisées par des ateliers organisés à l'échelle des départements ou des bureaux, par des réunions d'équipes stratégiques et par un processus intensif d'examen par les pairs – ce qui illustre clairement que les mentalités évoluaient vers une plus grande ouverture et que les responsables comme les membres du personnel partageaient le sentiment qu'ils étaient responsables et devaient rendre compte des résultats;
  - un atelier sur la capacité de diriger a également été organisé par les deux directeurs généraux adjoints pour recenser les leviers stratégiques de collaboration entre le Département de la coopération technique et les autres départements techniques. Il s'agissait du premier atelier de ce type que la FAO consacrait à la capacité de diriger, nouvelle illustration de l'évolution de la culture organisationnelle vers une collaboration améliorée et vers la pluridisciplinarité;
  - des équipes chargées de mener le changement à l'échelle locale ont été créées dans les bureaux décentralisés et au Siège. Une « équipe d'orientation » a ainsi été mise en place au sein du Département économique et social, afin de réfléchir non seulement aux réalisations du personnel, c'est-à-dire aux résultats d'activité contribuant aux résultats de l'Organisation, mais aussi à la façon dont ils pourraient travailler ensemble pour y parvenir. Le Département économique et social avait également adapté la formulation de sa mission, de sa vision et de ses valeurs de manière à guider sa contribution à la réalisation des objectifs plus vastes de la FAO;
  - suite à la Déclaration de la vision interne de la FAO, les nouvelles technologies de diffusion en continu par le Web avaient transformé l'organisation des manifestations se déroulant au Siège, l'objectif étant de faire participer autant que possible les bureaux décentralisés aux événements touchant l'ensemble de l'Organisation.
63. Les exemples fournis soulignent les progrès considérables réalisés pour donner suite aux cinq recommandations spécifiques de l'Évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO consacrées au changement de culture<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> C 2007/7A.1, paragraphes 939-947.

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

64. À partir de janvier 2011, un cadre a été élaboré pour mettre en œuvre le changement de culture à la FAO. Ce cadre soulignait la nécessité de bien harmoniser et aligner l'ensemble des projets du PAI, d'obtenir la mobilisation pleine et entière de l'encadrement de la FAO, considéré comme le moteur du changement, et de définir des indicateurs reposant sur des données probantes afin de mesurer à intervalles réguliers les progrès réalisés dans l'instauration d'une nouvelle culture organisationnelle.

#### **Gouvernance et contrôle efficaces**

65. L'une des principales réalisations obtenues dans ce domaine réside dans le nouveau rôle des Conférences régionales qui constituent un élément à part entière des organes directeurs de la FAO. D'autres réalisations comprennent l'articulation et l'adoption d'un programme de travail pluriannuel du Comité du programme, du Comité financier et du Conseil.
66. En matière de supervision, les sessions des organes directeurs ont examiné au cours de l'année plusieurs rapports d'évaluation grâce à l'augmentation du budget du PAI pour les évaluations. Le bureau de l'Inspecteur général a en outre lancé la mise en œuvre du Plan d'audit fondé sur les risques 2010-2011 et la fonctionnaire chargée des questions relatives à l'éthique a commencé son mandat au sein de l'Organisation. 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, lesquels ont été ensuite approuvés par le Conseil en avril<sup>20</sup>.

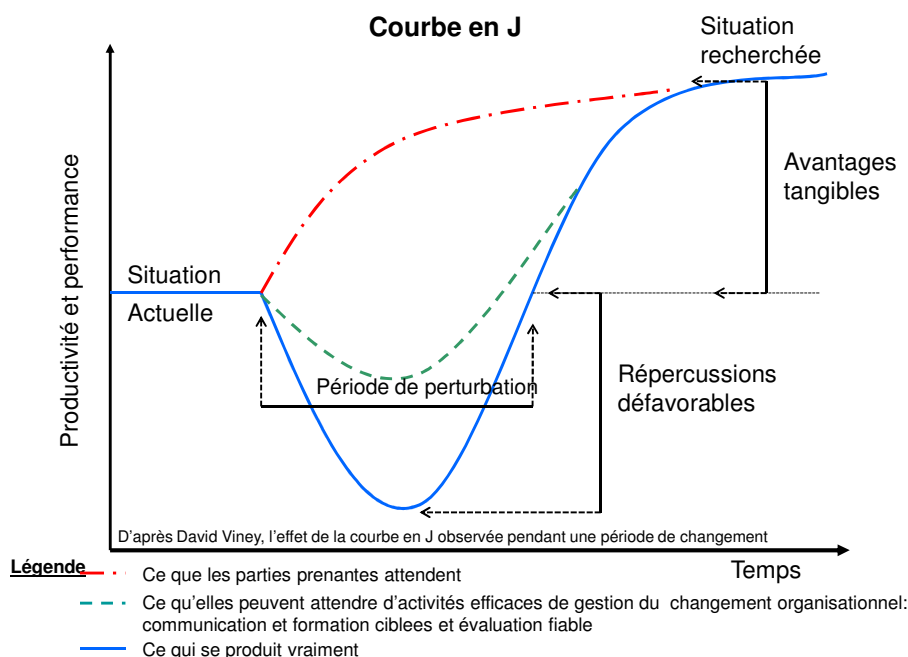
---

<sup>20</sup> CL 141/REP, paragraphes 16 et 24.

### Section III – Avantages de la réforme

67. L'année 2010 marque la deuxième année du programme quinquennal de mise en œuvre de l'IPA. Le rapport 2009 sur les progrès accomplis remis au CoC-EEI indiquait clairement que : « [...] le programme du PAI restant à mener à bien comprend de nombreux projets vastes et complexes qui seront longs et difficiles à exécuter »<sup>21</sup>.
68. Dans la présentation de la gestion au CoC-EEI du 23 juin 2010, le processus global de changement de la gestion et les difficultés à surmonter sont décrits aux Membres. La Figure 4 ci-après illustre le cycle typique de changement en relation avec les résultats globaux de l'Organisation. Même si l'impact sur la performance organisationnelle des programmes de mutation profonde est surestimé pour créer un effet, l'impact négatif à court terme, par rapport aux attentes des parties prenantes en termes d'améliorations immédiates de la performance organisationnelle, est l'une des principales raisons qui explique pourquoi de si nombreux programmes de mutation profonde échouent à conserver l'appui de leurs bailleurs de fonds.

Figure 4 – Effets et défis de la performance organisationnelle des principaux programmes de mutation profonde



69. Toutefois, le renouveau de la FAO comprend plusieurs initiatives majeures, dont chacune a sa propre « courbe en J », avec des points de départ et d'arrivée différents, ainsi que des niveaux distincts de risques et d'avantages. Les courbes indiquées dans cette figure fournissent une image « composite » de courbes en J pour chacune des grandes actions du PAI. Parmi les exemples de telles actions figurent :
- le projet de décentralisation du PCT, qui venait juste de sortir du creux de la période de perturbation et commençait à suivre une pente ascendante;
  - le projet d'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), qui n'était pas encore entré dans la période potentielle de perturbation, étant

<sup>21</sup> Rapport intérimaire présenté au CoC-EEI à sa réunion du 8 avril 2010, paragraphe 42.

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

donné qu'il ne se concrétiserait qu'après la fin 2012, date à laquelle le nouveau système devrait être mis en service;

- le projet de gestion axée sur les résultats (GAR), qui ne commencerait à porter pleinement ses fruits qu'après un ou deux exercices biennaux de mise en œuvre totale, c'est-à-dire le temps normalement nécessaire pour appliquer, suivre et évaluer un cadre complexe axé sur les résultats et établir les rapports correspondants; -
- le projet de mise en place de l'Équipe chargée des achats communs pour les trois organismes ayant leur siège à Rome, qui n'avait pas enregistré de répercussions défavorables et avait déjà offert certains des avantages escomptés en termes d'économies;
- l'action visant à renforcer la connectivité des télécommunications à la FAO, qui avait déjà permis à 56 bureaux décentralisés de disposer d'un accès plus rapide aux applications utilisées à l'échelle de l'Organisation et à un large éventail d'applications de nouvelle génération, telles que la vidéoconférence et des outils de collaboration et de partage des connaissances.

70. Les principaux défis consistent à réduire au maximum la période de perturbations, à limiter l'impact négatif à court terme sur les résultats et à garantir que l'Organisation ne se contente pas simplement d'accomplir toutes les activités du PAI, mais bénéficie des avantages tangibles que le programme du PAI entend obtenir (voir Figure 4). Lors de la réunion du 20 octobre 2010 du CoC-EEI, la Direction a présenté les domaines dans lesquels des avantages tangibles<sup>22</sup> pouvaient être obtenus grâce à la mise en œuvre du PAI.
71. Les résultats sont présentés en référence aux principales actions du PAI qui ont fourni ou fourniront des avantages tangibles. La complémentarité et l'intégration de plusieurs actions du PAI procurent des avantages qui ne concernent pas qu'un seul domaine thématique. Ce point est illustré, le cas échéant, dans les paragraphes concernés. Lors de la présentation de cette analyse, la Direction a mis l'accent sur la mise en œuvre du PAI suivant un plan quinquennal et a souligné que de nombreux avantages ne pourraient être obtenus qu'une fois réalisés avec succès les vastes et complexes projets évoqués précédemment. L'analyse est divisée par domaine thématique et couvre la concrétisation des avantages du PAI, non seulement pour l'année 2010, mais aussi depuis le début du processus de réforme.

**Gestion axée sur les résultats – mettre l'accent sur les besoins des Membres en matière de programmation, de suivi, d'établissement de rapports et de mobilisation des ressources axés sur les résultats**

72. Le principal avantage en matière de gestion axée sur les résultats est un impact précis et quantifiable des produits et des services de la FAO sur les bénéficiaires. Pour obtenir cet avantage, le travail de la FAO, quelles que soient les sources de financement, doit être systématiquement planifié, mis en œuvre, évalué et suivi en utilisant les principes de gestion axée sur les résultats, y compris en faisant le lien entre les plans de travail du personnel et les résultats de l'Organisation.

---

<sup>22</sup> Analyse des avantages telle qu'elle figure dans les paragraphes 32 à 46 du Rapport intérimaire présenté le 20 octobre 2010 au CoC-EEI, et telle qu'elle représentée sous une forme graphique à l'Annexe I du document CL140/14.

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

73. Même si le travail est en cours pour mettre pleinement en œuvre le processus de planification et d'établissement des priorités conformément au Plan à moyen terme 2010-2013, de nombreux avantages attendus dans ce domaine ne se concrétiseront que lorsque le cadre de résultats aura été mis en œuvre pendant les quatre années du Plan à moyen terme, en tenant compte du suivi et des comptes rendus relatifs aux indicateurs de résultat.
74. Dans le but d'atteindre cet avantage global, la réalisation des vastes plans de travail de l'Organisation en 2010 a fourni une base concrète pour un meilleur suivi et de meilleurs comptes rendus, qui a permis d'améliorer la gestion des activités de l'Organisation axées sur les résultats. Les avis formulés par les comités techniques et les conférences régionales, notamment en mettant l'accent sur les priorités régionales, ont quant à eux jeté les bases d'une meilleure orientation des Membres par rapport aux priorités de l'Organisation.
75. La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources à l'échelle de l'Organisation constitue la première étape permettant de mieux définir les modalités selon lesquelles la FAO mobilise des ressources auprès de ses partenaires, affecte ces ressources aux priorités convenues et rend compte de leur utilisation.

#### **Fonctionner comme une seule et même Organisation** – *en alignant les structures, les rôles et les responsabilités sur le cadre de résultats*

76. Le principal avantage obtenu dans ce domaine est que toutes les ressources de l'Organisation, partout dans le monde, travaillent en synergie et de façon complémentaire afin d'obtenir les résultats organisationnels tout en garantissant que ces résultats répondent au mieux aux priorités des Membres aux niveaux (sous) régional et national. Les synergies sont aussi obtenues en nouant des partenariats avec d'autres organisations sur la base des avantages comparatifs.
77. Un des avantages obtenus à ce jour est la plus grande participation régionale au processus de prise de décisions de l'Organisation, grâce au rôle renforcé des conférences régionales. Avec l'introduction progressive des cadres de priorités nationales et (sous) régionales, les enjeux mondiaux, régionaux, sous-régionaux et nationaux seront mieux ciblés et il y aura un meilleur équilibre et une meilleure synergie entre eux.
78. S'agissant de la délégation de pouvoir accordée aux bureaux décentralisés, notons que les bureaux régionaux sont désormais responsables de la planification et de la répartition des ressources financières entre les bureaux de pays, ainsi que du suivi du budget. Cela leur permet d'avoir une meilleure vue d'ensemble des diverses strates d'activités au plan régional et d'améliorer la cohérence du réseau de bureaux décentralisés. Les bureaux régionaux sont d'autant plus à même d'assurer cette fonction de suivi général qu'ils sont aussi chargés de la coordination des rapports d'audit au niveau national. Plus proches géographiquement des bureaux de pays (normalement situés dans le même fuseau horaire), les bureaux régionaux fournissent un appui en temps voulu aux représentants de la FAO, s'agissant des questions de gestion administrative au quotidien.

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

79. Le processus de décentralisation/délégation a permis d'obtenir des gains considérables dans le domaine des achats en i) renforçant les capacités et ii) en rendant la fonction achats plus stratégique. Le premier résultat a été atteint grâce à une formation intensive à la nouvelle section 502 du Manuel de la FAO. Cette formation sera suivie par une autre formation sur les nouveaux documents de politiques intitulés *Directives sur la collusion et la fraude dans le cadre des opérations d'achat* et *Directives sur la planification des achats et des Directives pour l'analyse des marchés d'approvisionnement*, qui visent à renforcer la capacité des fonctionnaires recrutés sur le plan local de gérer des volumes d'achats sur place de plus en plus importants. Pour que la fonction achats adopte une approche plus stratégique, on a lancé une initiative consistant à saisir un certain nombre de données concernant les achats et les activités s'y rapportant dans les bureaux décentralisés. Ces informations seront utilisées sur le terrain et contribueront à mener une réflexion plus stratégique sur les achats. Par ailleurs, le nombre d'accords cadres et à long terme a été augmenté afin de réaliser des économies sur les coûts du processus et les prix. Cette initiative permettra d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels et stratégiques.
80. Concernant le PCT, les deux principaux avantages attendus de la décentralisation sont les suivants: une interaction étroite entre homologues et concepteurs de projets, d'où un meilleur alignement sur les priorités nationales; la réduction de l'intervalle entre le dépôt des demandes et l'approbation des projets. Ce délai a déjà été réduit de six à un peu moins de quatre mois, mais il est encore trop tôt pour déterminer si les projets sont désormais mieux alignés sur les priorités nationales.
81. La collaboration entre les organisations ayant leur siège à Rome a quant à elle été menée avec succès en 2010 et se poursuivra en 2011. Grâce à l'action du PAI visant à améliorer les installations de télécommunication TIC, les bureaux décentralisés bénéficient à l'heure actuelle d'un accès plus rapide et plus fiable à un vaste ensemble d'applications de la FAO et disposent de moyens améliorés d'échange des connaissances grâce à l'accès, entre autres, aux outils décisionnels déjà mis au point.
82. Au niveau des directeurs, les représentants régionaux ont commencé à participer régulièrement, par vidéoconférence, aux réunions de direction de haut niveau et à d'autres réunions importantes de politique générale de l'Organisation.

#### **Ressources humaines** – *optimiser les ressources humaines grâce à une politique, à des pratiques et à un changement de culture en matière de ressources humaines*

83. Le principal avantage dans ce domaine est de pouvoir disposer d'un personnel doté de moyens, efficace et motivé pour permettre à la FAO de mieux s'acquitter de son mandat. Pour obtenir des avantages dans ce domaine, il est nécessaire que la composition des ressources humaines soit équilibrée en termes d'âge, de nationalité et de sexe, et que leurs connaissances et leurs expériences soient enrichies et ciblées pour atteindre les résultats organisationnels attendus.
84. L'introduction du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) appuie l'objectif d'améliorer la responsabilisation et la performance dans l'ensemble de la FAO car ce système permet aux superviseurs comme à leurs subordonnés de rendre compte des résultats obtenus suivant des normes de rendement défini dans le cadre des compétences. La mise en œuvre du PEMS représente un changement concret dans la

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

manière de travailler de l'Organisation car ce système ne se concentre pas uniquement sur les objectifs du travail quotidien mais souligne aussi la grande importance du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage permanent en introduisant officiellement un plan de développement dans le processus. On insiste aussi sur l'importance des échanges de retours d'information et de la communication régulière entre le personnel et les superviseurs en tant qu'éléments essentiels d'une bonne pratique de gestion.

85. L'introduction du PEMS renforce déjà les liens entre les plans de travail et les performances individuelles ainsi qu'avec les résultats organisationnels d'ensemble de la FAO. Grâce à ce système, les directeurs et leurs équipes prennent davantage conscience de l'importance des contributions individuelles au travail de l'Organisation. Le PEMS crée un « lien de responsabilité » entre les résultats de l'Organisation et les résultats individuels des membres du personnel. Ce processus est irréversible et représente un avantage significatif obtenu dans ce domaine.
86. Même s'il n'est pas encore achevé, le travail préparatoire sur l'amélioration de la *composition* par âge est désormais complet grâce aux actions menées dans le cadre du Programme d'administrateurs auxiliaires, avec un avantage attendu de rajeunissement du personnel de la FAO, grâce au recrutement de jeunes cadres de pays en développement non représentés ou sous-représentés, et avec la correction du déséquilibre entre les effectifs masculins et féminins considérée comme une priorité.
87. Le nouveau système d'information sur la gestion des ressources humaines a été réalisé et mis à disposition des gestionnaires et des acteurs du domaine des ressources humaines au Siège et dans les bureaux décentralisés. L'un des grands avantages de ce système est qu'il permet de fournir en temps utile des informations précises en matière de ressources humaines. Il permet également d'analyser ces informations de façon autonome à partir d'un unique référentiel de données précises en la matière. Au niveau organisationnel, le système fournit des outils qui permettent de suivre constamment la progression des objectifs de la FAO en matière de ressources humaines et de planifier efficacement les moyens en personnel interne et externe de façon à répondre à la stratégie de l'Organisation.
88. Les avantages obtenus à partir des *Connaissances et expériences* améliorées augmentent progressivement sous la forme de ressources allouées à la formation du personnel, en particulier à la formation à l'encadrement. La réalisation du cadre des compétences, l'amélioration des procédures de recrutement, l'introduction de processus et de systèmes de suivi du comportement professionnel ainsi que le développement de la rotation du personnel entre les différents bureaux et fonctions de la FAO renforceront à leur tour ces avantages.

#### **Systèmes administratifs et de gestion améliorés -- pour garantir une utilisation efficiente des contributions des Membres**

89. L'avantage clé de la *Réforme des systèmes administratifs et de gestion améliorés* est l'amélioration de la prestation de services techniques de la FAO grâce à des procédures administratives orientées sur le client et rationalisées, l'amélioration de la qualité et de la pertinence des informations d'ordre financier et autre, et des mécanismes novateurs en matière de prestation de services administratifs.

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

90. Ce domaine est celui qui rassemble le plus grand nombre de « *projets vastes et complexes* ». Les projets qui lui sont liés sont en bonne voie et commenceront à fournir des avantages efficients de façon significative au cours des années 2012 et 2013. Les avantages déjà obtenus dans ce domaine comprennent les appels d'offres menés à bien par l'équipe chargée des achats communs, qui ont permis de réaliser une normalisation et une uniformisation entre les organisations ayant leur siège à Rome et ont donc eu une incidence sur le domaine thématique *Fonctionner comme une seule et même Organisation*. En outre, les activités du PCT dans ce domaine ont produit des gains d'efficacité. Les 13 contrats adjugés par la FAO représentaient une économie potentielle de 900 000 USD et cette économie sera précisément quantifiée lors de l'évaluation de l'initiative pilote que la Direction conduit en 2011. L'Unité chargée de l'amélioration des activités, récemment mise en place au sein du Département des services internes, a en outre permis de rationaliser et d'améliorer les services administratifs en se concentrant sur les usagers.
91. Les objectifs du projet devraient être atteints dans le respect des ressources et du calendrier convenus. Le projet de modernisation de la gestion des archives a également confirmé qu'il était viable de réaliser des économies au titre du PAI en réduisant le nombre de postes liés aux dossiers courants, ce qui a été accepté en principe avec les bureaux et départements concernés en jouant avec les départs normaux et les licenciements à l'amiable. Le projet permettra d'améliorer les services de gestion des archives et peut être considéré comme un bon exemple d'« application de la culture du changement » à la promotion d'un changement d'attitude et de comportement du personnel et à la revitalisation de tout un groupe professionnel au sein de la FAO. Enfin, le projet favorisera l'échange des connaissances et le travail d'équipe, d'où un meilleur accès des bureaux décentralisés à l'information.

#### **Changement de culture institutionnelle – essentiel à la réussite de la réforme de la FAO**

92. Le changement de culture est un autre domaine dont le principal avantage pour l'Organisation – « créer un environnement de travail propice, dans lequel chacun trouve sa place, qui permet à l'Organisation de mieux s'acquitter de son mandat et d'optimiser le talent de ses collaborateurs »<sup>23</sup> – est un processus continu avec des avantages tangibles qui se concrétiseront vers la fin de la mise en œuvre du PAI.
93. Le changement de culture est en train de créer les conditions du changement attestées par le foisonnement d'équipes locales en la matière et par une augmentation significative de l'échange des connaissances au sein des départements et entre eux. Grâce à ces nouveaux mécanismes, les fonctionnaires ont la possibilité d'exprimer leurs idées et leurs opinions ou encore d'influencer le changement dans leur domaine en contribuant ainsi à un environnement de travail plus participatif et plus dynamique.

#### **Gouvernance et contrôle efficaces pour améliorer l'articulation des besoins des membres**

94. De façon à être une réussite totale, le processus de réforme de la FAO doit être soutenu par une gouvernance renforcée, dont le principal avantage, relatif à la réforme de la *gouvernance*, est un système inclusif, ouvert et fondé sur la confiance de la

---

<sup>23</sup> CL 140/14, paragraphe 23.



### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

gouvernance des Membres qui garantira une supervision de la part de la *gouvernance interne* plus efficace, y compris l'apprentissage et la responsabilisation par l'évaluation, pour améliorer les résultats d'ensemble et la gestion des ressources.

95. En ce qui concerne les progrès accomplis en vue de cet avantage fondamental, les conférences régionales ont exercé en 2010 leurs nouvelles responsabilités en apportant leur contribution à l'établissement des priorités du travail technique de l'Organisation, en communiquant leur vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés et en proposant de créer un Centre des services communs unique au niveau mondial. Des progrès ont aussi été obtenus dans le processus de gouvernance qui est plus ouvert et plus transparent grâce à la présence d'observateurs sans droit de parole aux sessions du Comité du programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques.

#### Section IV – Évaluation des risques

96. Pour une gestion efficace du changement, il est essentiel d'identifier les risques inhérents à un tel programme et de prendre les mesures voulues. Comme le montre la figure 4, un vaste processus de gestion du changement à l'échelle de l'Organisation peut atténuer les retombées négatives qu'une profonde réforme pourrait avoir sur les résultats, et une gestion efficace des risques fait partie intégrante de ce processus. La Direction a présenté au CoC-EEI, à ses réunions du 20 octobre 2010<sup>24</sup> et de février 2011 un résumé analytique des résultats de l'Évaluation externe des risques<sup>25</sup> du programme de mise en œuvre du PAI, achevée à la fin septembre 2010. Cette évaluation avait été demandée pour que les risques associés à ce programme de changement majeur ainsi que les mesures d'atténuation soient identifiés.
97. Le résultat de l'examen a été dans le Rapport d'activité annuel du Bureau de l'Inspecteur général (AUD) pour l'année 2010, soumis à la cent trente-huitième session du Comité financier. L'évaluation des risques a révélé «des lacunes importantes dans le contrôle de la gestion du processus de réforme », à propos desquelles le rapport de l'Inspecteur général indiquait que<sup>26</sup> « de l'avis d'AUD, les responsables ont imaginé des solutions viables pour empêcher que ces menaces se matérialisent » et concluait que « la Direction a répondu positivement et rapidement aux recommandations identifiées dans ce rapport ». Le Comité financier « s'est félicité de la réponse de la Direction à cet égard »<sup>27</sup>.
98. L'Évaluation externe a classé les risques en fonction de l'incidence qu'ils pourraient avoir et de la probabilité qu'ils se concrétisent. Un code couleur, allant du rouge au vert, leur a été attribué sur la base d'une combinaison de ces facteurs. Le tableau 1 ci-dessous présente une ventilation sommaire des risques identifiés dans le rapport de l'Évaluation des risques, distinguant les risques recensés au niveau du programme et au niveau des

---

<sup>24</sup> Paragraphes 47-53 du Rapport présenté au CoC-EEI à sa réunion du 20 octobre 2010 ([http://typo3.fao.org/fileadmin/user\\_upload/iee/ipa\\_progress\\_rep\\_cociee3\\_20oct2010\\_e.pdf](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/iee/ipa_progress_rep_cociee3_20oct2010_e.pdf)).

<sup>25</sup> Le résumé était joint en annexe au rapport présenté au CoC-EEI à sa réunion d'octobre 2010. Il peut être consulté à l'adresse:

[http://typo3.fao.org/fileadmin/user\\_upload/IEE/CoC\\_IEE3\\_IPA\\_Annexes\\_20Oct2010\\_E.pdf](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE3_IPA_Annexes_20Oct2010_E.pdf).

<sup>26</sup> FC 138/17, paragraphes 55-57.

<sup>27</sup> CL 141/9, paragraphe 73.

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

projets et les risques découlant des liens de dépendance existant entre les projets du PAI ou à l'égard d'autres fonctions de la FAO.

Tableau 1 - Nombre de risques inhérents à la mise en œuvre du PAI recensés dans le rapport de l'Évaluation des risques.

	Rouge	Orange	Vert	Total
Programme	7	2	1	10
Projets	49	112	46	207
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>114</b>	<b>47</b>	<b>217</b>
<i>Plus</i>				
Dépendances	27	37	4	68

99. La présente section fait le point sur l'approche adoptée par la Direction et des progrès accomplis depuis octobre 2010 face aux questions soulevées dans le rapport de l'Évaluation des risques. Les actions à mettre en œuvre ont été indiquées dans le rapport présenté au CoC-EEI en octobre 2010, dans lequel la Direction s'est engagée à présenter les résultats de son examen des risques liés aux projets et des mesures de gestion prises à cet égard.

#### Approche adoptée

100. Pour établir les priorités de travail, la Direction s'est concentrée sur les domaines dans lesquels les risques pour la bonne exécution du PAI étaient les plus sérieux, s'attachant plus particulièrement aux risques classés dans la catégorie «rouge», dans l'ordre suivant:
- risques au niveau du programme;
  - risques au niveau des projets, s'agissant des projets dont dépendaient de nombreux autres projets (sachant que toute défaillance à ce niveau aurait, par ricochet, une incidence négative sur de nombreux domaines d'action du PAI);
  - risques au niveau des projets, s'agissant des projets présentant de nombreux risques classés «rouge»; ;
  - autres risques au niveau des projets (dans le cadre d'un relevé continu des risques).

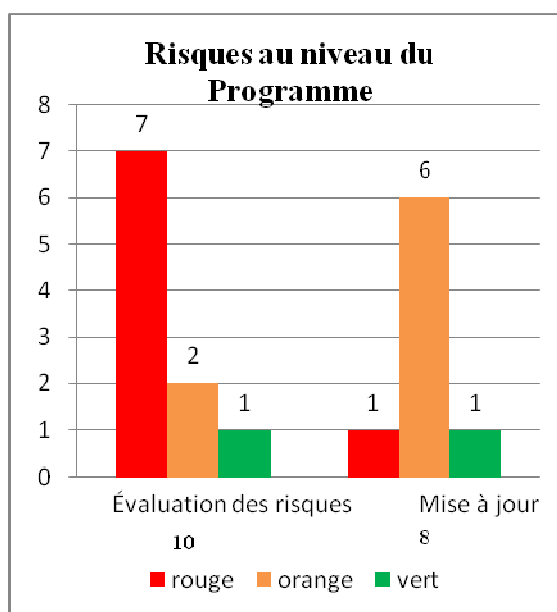
#### Risques au niveau du programme

101. Sept risques «rouges» ont été recensés au niveau du programme, dans les domaines suivants: i) gouvernance efficace du PAI, ii) mise en place d'une Unité de gestion du programme pour assurer des processus de gestion appropriés, iii) dotation adéquate en personnel au sein de l'Unité de gestion du programme, iv) programme renforcé de communication interne et de mobilisation du personnel, v) énoncé clair de la stratégie de mise en œuvre du PAI, vi) mise en place de normes de gestion du programme appropriées, et vii) risque de surcharge chronique des gestionnaires responsables de l'exécution du PAI.

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

102. Comme indiqué au Conseil à sa session de novembre 2010<sup>28</sup>, le Directeur général a pris des mesures immédiates pour faire face à ces risques «rouges» et améliorer ainsi l'efficacité de la gouvernance interne du PAI. Parmi les mesures retenues, on peut souligner l'établissement d'un Conseil du programme d'exécution du PAI et l'attribution de la responsabilité de la gestion du programme à la nouvelle Unité de gestion du programme et de celle des communications sur le PAI au Bureau de la communication et des relations extérieures.
103. Ces mesures visaient à réduire les risques i) à iv). Les risques v) à vii) relèvent du Conseil du programme d'exécution du PAI qui a entrepris un examen du regroupement actuel des actions du PAI en 16 projets en vue d'établir si une désagrégation plus poussée serait mieux adaptée. Les résultats de cet examen serviront de base pour une meilleure application des normes régissant les projets et pour une répartition plus efficace de la charge de travail liée à la gestion des projets. On trouvera, dans la figure 6 ci-après, une synthèse de l'incidence de ces mesures sur la gestion des risques au niveau du programme.

Figure 6 - Risques au niveau du programme: les progrès accomplis depuis le rapport sur l'Évaluation des risques



#### Risques au niveau des projets - projets dont dépendent de nombreux autres projets

104. Le rapport de l'Évaluation des risques a indiqué les trois principaux domaines d'action dont dépendent de nombreux autres projets et qui ont de ce fait une vaste incidence transversale sur l'exécution du PAI. Il s'agit de la mise en œuvre de la nouvelle version 12 d'Oracle (action 7.25 du PAI), de l'accroissement des capacités des réseaux de télécommunications au sein de l'Organisation (action 3.90 du PAI) et du renforcement des capacités des bureaux décentralisés, en particulier des bureaux de pays, afin qu'ils puissent jouer un rôle plus important, sans ressources, ni soutien, supplémentaires.

<sup>28</sup> CL 140/14, paragraphes 35-37.

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

105. La mise en route effective, et dans les délais prévus, de la version 12 d'Oracle (action 7.25) est essentielle pour l'exécution de tous les autres projets liés au système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation, à savoir: la mise en œuvre des normes IPSAS (action 7.24), le nouveau système de comptabilité de terrain (action 3.42), le nouveau modèle de programmation et de budgétisation (action 7.2), le système de gestion active des achats et des fournisseurs (action 7.7) et le nouveau système de gestion des voyages (action 7.15).
106. Le risque «rouge» associé au passage à la version 12 d'Oracle tenait principalement au fait que les unités fonctionnelles pouvaient ne pas fournir tout le soutien voulu à ce projet pour faciliter la mise à l'essai du nouveau logiciel et son acceptation par les utilisateurs, compte tenu des nombreux autres changements en cours.
107. La mise au point d'une action en synergie pour les projets relatifs au passage à la version 12 d'Oracle et à la mise en œuvre des normes IPSAS<sup>29</sup> a permis d'atténuer ce risque grâce au champ d'application considérablement élargi du nouveau projet. De plus, cette approche favorisera les synergies et les gains d'efficacité durant les phases de soutien visant à faciliter la mise à l'essai du nouveau logiciel et son acceptation par les utilisateurs, pour lesquelles la Direction compte également faire plus largement appel à des outils de mise à l'essai automatisés. Cette nouvelle stratégie permettra aussi de réduire le niveau général des risques grâce à une approche plus cohérente de la gestion et de la gouvernance interne.
108. L'action du PAI visant à accroître les capacités des réseaux de télécommunications au sein de l'Organisation (action 3.90) est elle aussi essentielle pour la mise en œuvre de diverses actions du PAI, notamment la mise en œuvre des normes IPSAS (action 7.24), le nouveau système de comptabilité de terrain (action 3.42), le nouveau modèle de programmation et de budgétisation (action 7.2), le système de gestion active des achats et des fournisseurs (action 7.7), le nouveau système de gestion des voyages (action 7.15) et pour un certain nombre d'activités de décentralisation connexes exigeant la prompt disponibilité de réseaux de télécommunications et leur utilisation efficace et efficiente.
109. L'Évaluation des risques a permis d'identifier quatre risques «rouges» en rapport avec l'action relative aux réseaux de télécommunications. Ces risques, dont l'un a été neutralisé depuis, tenaient à la nécessité de mobiliser des fonds suffisants face à l'augmentation connexe des dépenses courantes, au fait que les procédures opérationnelles n'étaient pas définies et que les applications n'étaient pas configurées de manière à pouvoir utiliser efficacement la bande passante de la FAO, et enfin à l'allocation et l'utilisation inadéquates de cette ressource. La Direction a tenu compte de ces besoins de financement au moment de l'élaboration du programme d'exécution du PAI pour 2012-2013 et de l'établissement du PTB général. Pour la gestion des autres risques, un certain nombre de mesures ont été prises, notamment l'introduction de procédures d'enregistrement et de certification visant à améliorer la connaissance des applications opérationnelles utilisant le réseau et la mise en œuvre de mesures de contrôle et de gestion de la bande passante.

---

<sup>29</sup> L'approche en synergie a été présentée à la session d'octobre 2010 du Comité financier (FC 135/12).

### **Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

110. Certaines des actions du PAI prévoient une délégation de pouvoirs aux bureaux décentralisés pour des décisions et des processus qui relevaient auparavant du Siège. Ces activités, qui touchent l'ensemble du programme PAI et contribuent au processus de décentralisation général, sont tributaires non seulement d'une meilleure capacité de télécommunication, comme indiqué ci-dessus, mais aussi de l'existence d'une dotation en ressources humaines et financières adéquate dans les bureaux décentralisés. D'autres risques sont recensés en relation avec le processus de décentralisation, tenant notamment à des capacités insuffisantes dans les bureaux décentralisés et au fait que la FAO s'écarte d'une unité d'action effective pour aller vers une situation dans laquelle les cinq régions travaillent indépendamment les unes des autres et vis-à-vis du Siège, et que les agents techniques opérant dans les bureaux régionaux et sous-régionaux ne soient plus reliés à la base de connaissances mondiale de l'Organisation.
111. Il a été tenu compte de ces risques au moment de l'élaboration de la stratégie «*Vers une nouvelle conception de la structure et du fonctionnement du réseau de bureaux décentralisés de la FAO*», qui recommande l'application du principe de l'unité d'action pour les services fournis par la FAO et une utilisation novatrice des fonds extrabudgétaires rattachant les ressources des bureaux de pays à l'exécution des projets.

#### **Risques au niveau des projets - projets présentant de nombreux risques «rouges»**

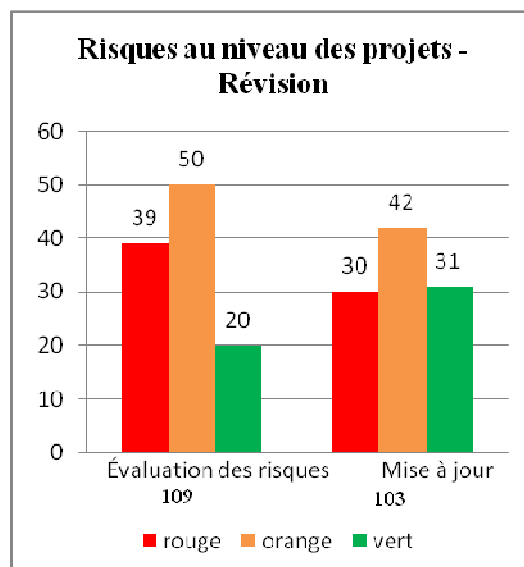
112. Suite à l'examen des projets indiquant un niveau de dépendance élevé, la Direction s'est penchée sur ceux qui présentaient le plus grand nombre de risques «rouges», à savoir: technologies de l'information (11b), normes IPSAS (11a), changement de culture (13) et Programme de coopération technique (PCT) (5), qui à eux seuls concentraient environ 50 pour cent des risques liés à des projets individuels. Pendant cette phase, l'Unité de gestion du programme a examiné globalement 39 risques «rouges» et 50 risques «orange».
113. S'agissant du projet relatif aux technologies de l'information, à l'exclusion des activités liées au passage à la version 12 d'Oracle et au renforcement des installations de télécommunications, indiquées plus haut, 4 risques «rouges» ont été identifiés. Deux d'entre eux étaient liés à la définition de la gouvernance des technologies de l'information et ont pu être neutralisés grâce aux mesures mises en place par la Direction depuis l'Évaluation des risques. Les risques résiduels tiennent principalement à la capacité de la Division du Directeur de l'informatique (CIO) à absorber la lourde charge de travail résultant de la mise en œuvre du PAI et à celle des unités clientes à énoncer clairement leurs exigences fonctionnelles.
114. La Direction a mis en place un certain nombre de mesures pour réduire ces risques, y compris par la hiérarchisation des activités relatives aux technologies de l'information, par des interventions visant à combler les lacunes, par la participation des parties prenantes à un nouveau cycle de définition des exigences pour assurer la compréhension mutuelle des obligations temporelles et par des mesures de gouvernance au niveau des projets et de la Division CIO.
115. D'après les résultats de l'Évaluation des risques, le projet IPSAS présentait 3 risques «rouges» dont l'un était lié à la nécessité de mobiliser des ressources suffisantes pendant toute la durée du projet. L'équipe IPSAS se propose de gérer ce risque en

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

établissant une liste de recrutement qui permettra de répondre aux besoins en personnel au titre de ce projet.

116. Au moment de l'Évaluation des risques, le projet relatif au changement de culture en était au stade où l'équipe initialement chargée du changement de culture avait terminé son mandat et allait être remplacée par une nouvelle équipe. Un changement de direction était donc en cours, avec le départ du Directeur général adjoint (Connaissances) et la nomination du Sous-Directeur général du Département du développement économique et social (ES). Par effet de ces facteurs, neuf risques «rouges» ont été recensés pour ce projet, tous étroitement liés à la finalisation du nouveau plan de mise en œuvre du changement de culture. Une fois approuvé, ce plan jouera un rôle important pour la réduction de la plupart des risques «rouges» associés au projet.
117. S'agissant du projet PCT, l'Évaluation des risques avait recensé trois risques «rouges» et 6 risques «orange». Ces risques étaient notamment liés à une incertitude quant aux compétences et responsabilités au regard des autorisations techniques et au fait que les demandes au titre du PCT étaient approuvées sans que les dix critères requis pour l'approbation ne soient remplis. Le premier de ces risques a été géré en publiant des directives claires et en dispensant une formation aux agents de coordination des départements techniques concernant leur rôle dans le processus d'approbation du PCT. Ces mesures ont permis de réduire la criticité des risques, qui ont été déclassés dans la catégorie «orange». Le second risque est géré grâce à des activités de formation concernant l'interprétation et l'application des critères du PCT et par des mesures comme le mécanisme d'examen par les pairs du PCT. L'équipe du PCT a également révisé son évaluation des risques «orange» et déclassé cinq d'entre eux dans la catégorie «verte».
118. Suite à des entretiens avec les chefs de projet et à l'introduction par ces derniers et par la Direction de mesures visant à atténuer ces risques, le nombre de risques a pu être réduit depuis l'Évaluation des risques, de même que leur criticité, comme le montre le nouveau classement des risques dans les différentes catégories (figure 7).

Figure 7 – Risques au niveau des projets : progrès accomplis depuis le rapport de l'Évaluation des risques



**Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

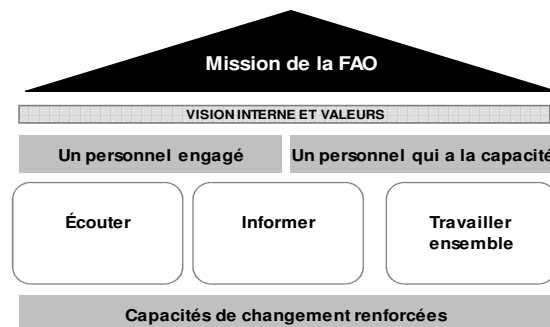
119. En conclusion, la Direction s'est penchée sur ce processus continu en concentrant initialement son attention sur les domaines prioritaires et à fort impact sur la bonne mise en œuvre du programme d'exécution du PAI. On trouvera à l'Annexe II le détail des risques, par projet, avec une comparaison entre le nombre de risques identifiés dans le rapport de l'Évaluation des risques et ceux qui ont été recensés à la suite de l'examen par la Direction..
120. En 2011, l'Unité de gestion du programme continuera de suivre les risques attachés aux projets du PAI dans le cadre d'un processus continu prévoyant l'examen de tous les relevés de risques. Par ailleurs, les éventuels risques «rouges» nécessitant des décisions allant au-delà du mandat des chefs de projet seront transmis au Conseil du programme d'exécution du PAI, pour examen. L'Unité de gestion du programme poursuivra également l'examen des principaux liens de dépendance affectant le programme d'exécution du PAI, pour avoir une vue d'ensemble, et une meilleure compréhension, de ces dépendances à l'échelle de l'Organisation, et pouvoir ainsi identifier les «chemins critiques» qui permettront de mener à bien l'exécution du PAI.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Section V – Communication et mobilisation

121. La communication interne et la mobilisation du personnel occupent une place essentielle dans les dispositions du PAI relatives à la gestion des changements organisationnels. Au cours de l'année 2010, l'Organisation a élaboré un programme de communication fondé sur le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats, pour veiller à ce que les employés soient en accord avec la FAO réformée.
122. Les objectifs de ce programme sont d'expliquer l'objet de la réforme à tous les collaborateurs, de montrer ce que sera la FAO réformée, de définir une feuille de route, étape par étape, pour réunir les conditions nécessaires à la réforme et de permettre à chacun de mesurer sa contribution au renouveau de la FAO (voir la figure 8 ci-après).

Figure 8 – Cadre de communication et de mobilisation



123. Comme indiqué au CoC-EEI<sup>30</sup>, le programme se divise en trois volets principaux:
- i) *Vous écouter* – ce volet englobe des activités destinées à mieux comprendre l'évolution des connaissances, les attitudes et l'aptitude au changement des employés;
  - ii) *Vous informer* – ce volet recouvre l'information ciblée du personnel, plutôt qu'une information passive diffusée par le biais d'un site Internet;
  - iii) *Travailler ensemble* – ce volet privilégie le dialogue et la recherche commune de solutions dans toute l'Organisation pour que les changements organisationnels s'inscrivent dans la durée.
124. L'une des activités fondamentales relevant du premier volet du programme, *Vous écouter*, est le lancement de la première enquête sur le renouveau de la FAO qui fera appel à l'ensemble du personnel. Elle a été mise au point en 2010 grâce à une consultation entre les collaborateurs travaillant sur les projets clés du PAI, en particulier les ressources humaines et le changement de culture.
125. L'enquête, lancée par le Directeur général le 18 janvier 2011 a permis d'obtenir des valeurs de référence internes et externes pour suivre les progrès du PAI dans les années à venir, en s'appuyant sur un cadre axé sur les résultats. L'enquête a été confiée à un consultant extérieur, Hay Group, afin de garantir l'indépendance et la confidentialité aux personnes interrogées. Ouverte à tous les salariés de l'Organisation, elle était

<sup>30</sup> Rapport présenté au CoC-EEI à sa réunion du 20 octobre 2010, paragraphes 54-56.

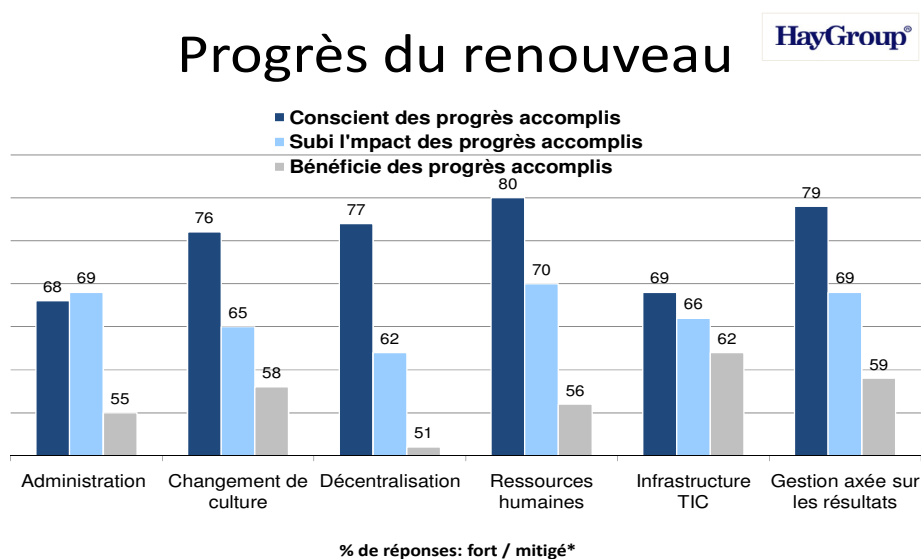


## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

disponible dans toutes les langues de la FAO. Les thèmes retenus concernaient la connaissance que les membres du personnel ont du renouveau, le soutien qu'ils lui apportent, la mesure à laquelle ils ressentent son impact et les avantages qu'il leur procure. L'enquête a aussi évalué les besoins de communication des membres du personnel pendant la période de changement et leur avis sur l'Organisation en général.

126. La participation a été très élevée, avec plus de 4 700 participants (ou 77 pour cent) parmi les membres du personnel et les consultants, ce qui représente une bonne section transversale de l'Organisation et reflète l'intérêt réel pour le renouveau et la mobilisation importante des membres du personnel pour celui-ci.
127. En avril 2011, la Direction a reçu les résultats de « haut-niveau » et les a partagés avec les membres du personnel. Ces résultats montrent que la FAO est conforme à d'autres organisations opérant dans les secteurs « à but non lucratif » et privés, bien qu'elle aspire à devenir une organisation « très performante ». Des progrès importants ont été accomplis depuis l'enquête de l'EEI conduite en 2006, notamment en ce qui concerne l'engagement de la Direction envers la réforme, et les membres du personnel ont indiqué qu'ils voyaient « des signes tangibles du changement de culture dans leur quotidien » même si beaucoup reste à faire.
128. Le renouveau de la FAO est bien avancé et les membres du personnel commencent à connaître les principales actions du PAI, à ressentir leurs effets et à en voir les avantages (voir figure 1). Ils estiment que ce sont les améliorations apportées à l'infrastructure TI, le nouveau cadre de gestion axé sur les résultats et le changement de culture qui leur procurent à ce jour les plus grands avantages. Il est néanmoins urgent d'améliorer la communication autour du renouveau de la FAO, surtout dans les bureaux décentralisés et de préférence par un dialogue face-à-face. Par ailleurs, certains membres du personnel ne savent pas clairement quels seront les résultats du renouveau.

Figure 9 – Progrès du renouveau



\*Chiffres établis d'après l'ensemble des personnes ayant répondu aux questions. Les répondants se répartissaient comme suit: Conscient des progrès accomplis: 4439, Subit l'impact des progrès accomplis : 4294, Bénéficie des progrès accomplis: 4283.

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

129. Les résultats indiquent que 88% des membres du personnel de la FAO « estiment que le processus de réforme de la FAO est nécessaire » et que le désir de changement est fort. Pour autant, plus de la moitié d'entre eux considèrent que le rythme du changement dans l'Organisation est trop lent. En outre, pour près de trois personnes interrogées sur quatre, le renouveau « aidera la FAO à obtenir de meilleurs résultats et à fournir un meilleur service aux membres de l'Organisation » et « permettra à l'Organisation de devenir un lieu de travail plus convivial ».
130. Les résultats montrent que les niveaux d'engagement et d'adhésion du personnel de la FAO sont élevés et conformes aux normes externes. En effet, 83% des personnes interrogées sont « fières de travailler pour la FAO » et 73% d'entre elles « recommanderaient la FAO comme lieu de travail adéquat ». D'autre part, les membres du personnel sont bien adaptés à leur emploi, 78% d'entre eux convenant que le travail qui leur est confié est intéressant et motivant. Cependant, 54% seulement jugent qu'ils ne rencontrent pas d'obstacles pour bien faire leur travail.
131. Au cours de la phase actuelle (mai-juillet 2011), l'examen approfondi des résultats de l'enquête permettra d'identifier les principales mesures à appliquer pour que les améliorations se poursuivent. Puis ces mesures seront progressivement mises en œuvre en mettant tout particulièrement l'accent sur la communication avec les membres du personnel et leur mobilisation afin qu'ils réalisent le changement souhaité.
132. En sa qualité de « commanditaire » de l'enquête, le Directeur général adjoint chargé des opérations doit rendre compte des résultats auprès de la Direction, du personnel et des Membres. Les progrès accomplis et les résultats atteints seront communiqués aux membres du personnel afin qu'ils se rendent compte que les améliorations apportées à leur travail quotidien correspondent bien aux engagements pris par la Direction après « consultation du personnel ». Dans les rapports d'avancement futurs soumis aux organes directeurs, la Direction fournira de plus amples détails sur les résultats de l'enquête et les mesures de suivi s'y rapportant.
133. Les activités de communication à l'appui de la mise en œuvre des projets du PAI dans le cadre du troisième volet, *Travailler ensemble*, sont énumérées ci-après: lancement en avril 2010 d'une journée annuelle du personnel, qui sera l'occasion de rassembler des employés de toute l'Organisation pour leur permettre d'en apprendre davantage sur le travail de chacun; informations claires et disponibles en temps utile sur la restructuration du Siège et le nouvel organigramme de la FAO; ateliers d'examen par les pairs s'inscrivant dans le cadre de la planification axée sur les résultats; communication ciblée au sein de la Division des finances et de ses homologues compétents au niveau des Bureaux décentralisés pour informer et mobiliser le personnel au sujet des changements de système à venir qui résultent du respect des normes IPSAS; ateliers de renforcement des capacités pour aider les employés et les cadres supérieurs à adopter le nouveau Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS); atelier permettant aux responsables du PAI de formuler les messages clés et de mettre en évidence les avantages des projets du PAI.
134. La communication avec les Membres s'est poursuivie en 2010 par le biais de mises à jour mensuelles et d'entretiens avec certains Membres pour déterminer les besoins en matière d'information et de communication, en particulier pour ce qui est d'informer les capitales des progrès réalisés quant au renouveau de la FAO.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Section VI – Financement du PAI

135. En approuvant le PAI en 2008, la Conférence a décidé de créer un fonds fiduciaire spécial destiné à recevoir les ressources extrabudgétaires pour la mise en œuvre du PAI en 2009. À la fin 2010, sur les 9,01 millions d'USD de contributions au Fonds fiduciaire du PAI confirmées par les Membres, 9,0 millions d'USD avaient été reçus. Les détails figurent à l'Annexe III. À la fin 2009, le solde du Fonds fiduciaire était de 3,08 millions d'USD.
136. Le financement pour 2010-11 a été traité dans le cadre du PTB<sup>31</sup>. La mise en œuvre du PAI en 2010-11 est financée grâce aux ouvertures de crédits budgétaires votées par la Conférence<sup>32</sup> pour le PTB, ainsi qu'au solde du Fonds fiduciaire enregistré à l'issue de l'année 2009 et reporté sur l'année 2010.
137. À la fin décembre 2010, les dépenses au titre des projets du PAI (dépenses enregistrées et engagements) acquittées sur les ressources du PTB s'élevaient à 15,98 millions d'USD. En outre, le solde de 3,08 millions d'USD du Fonds fiduciaire avait été intégralement utilisé. Par conséquent, les dépenses totales pour les projets du PAI en 2010 ont atteint 19,06 millions d'USD (voir le tableau 2).
138. Le solde net des ressources disponibles au titre des ouvertures de crédits budgétaires pour 2011 est donc de 23,62 millions d'USD (39,6 millions moins 15,98 millions). Il est prévu que cette somme soit utilisée dans son intégralité pour financer les activités du PAI en 2011. A la fin du premier trimestre, les dépenses du PAI pour 2011 étaient conformes au plan. Comme l'a confirmé le Comité financier à sa cent trente-cinquième session, les fonds alloués au PAI en 2010-11 serviront exclusivement aux activités du PAI et le solde éventuel sera reporté sur 2012-13.
139. La Direction continuera à fournir des rapports réguliers sur les dépenses et engagements correspondant aux budgets des projets du PAI aux réunions futures du CoC-EEI et du Comité financier.

Tableau 2 – Dépenses totales pour le PAI en 2010

Dépenses totales pour le PAI en 2010 (en millions d'USD)	Dépenses totales au 31/12/10	Utilisation du Fonds fiduciaire au 31/12/10	Total
1. Réforme des organes directeurs	1,39		1,39
2. Contrôle	1,03		1,03
3a. Réforme de la budgétisation des programmes et gestion axée sur les résultats	0,24	0,2	0,44
3b. Publication dans toutes les langues	0,20		0,20
4. Mobilisation et gestion des ressources	0,58		0,58
5. Programme de coopération technique	0,09		0,09
6. Décentralisation	0,37		0,37

<sup>31</sup> Résolution 1/2008 de la Conférence, paragraphe 3.

<sup>32</sup> Résolution 3/2009 de la Conférence, paragraphe 2.

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

7a. Structure du Siège	0,60		0,60
8. Partenariats	0,49	0,03	0,52
9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion	2,16		2,16
11b. Technologies de l'information	3,88	0,04	3,92
12. Gestion des risques de l'Organisation	0,12		0,12
13. Changement de culture	0,47		0,47
14. Ressources humaines	2,66	2,51	5,17
15. PAI – Suivi par les organes directeurs	0,16	0,30	0,46
16. PAI – Suivi par la Direction	1,54		1,54
<b>Total</b>	<b>15,98</b>	<b>3,08</b>	<b>19,06</b>

140. Le programme d'exécution du PAI en 2012-13 est présenté en détail dans le PTB 2012-13<sup>33</sup>. Ce document explique comment les estimations pour 2012-13 ont été réalisées et fournit une description du programme du PAI proposé pour cet exercice biennal. Une liste complète des thématiques et des projets du programme du PAI pour 2012-13 figure à l'Annexe IV, y compris les actions du PAI qui ne nécessiteront pas de financement en 2012-13.
141. Contrôle – (action 2.78) – Budget de l'évaluation budget – Le PAI envisageait d'augmenter le budget consacré à l'évaluation en le faisant passer à 0,8 pour cent du budget ordinaire après deux exercices biennaux. Un tiers de cet accroissement a été réalisé au cours de l'exercice 2010-2011 et la Direction a proposé de ne pas accroître davantage le budget d'évaluation en 2012-13 et d'attendre les exercices suivants pour poursuivre cette progression.
142. En mars 2011, le Comité du Programme et le Comité financier ont réaffirmé l'objectif du PAI consistant à porter le budget alloué à l'Évaluation à 0,8 pour cent du montant net des crédits ouverts et ont proposé de fixer ce chiffre à 0,7 pour cent pour 2012-13, soit environ 1 million d'USD de plus par rapport au budget proposé pour l'Évaluation dans le PTB 2012-13. Cette proposition a été approuvée par le Conseil en 2011<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> C 2011/3 Plan à moyen terme 2010-13 (révisé) et Programme de travail et budget 2012-13, Section II.A Mise en œuvre du Plan d'action immédiate.

<sup>34</sup> CL 141/REP, paragraphe 7-b.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

Légende	Résumé		
La mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI a été achevée en 2009.	Achevé en 2009	<b>118 actions du PAI</b>	
La mise en œuvre de l'action du PAI a été achevée en 2010.	Achevé en 2010	25 actions (16 %)	<b>Programme 2010 du PAI</b> 154 actions
Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI se déroulent conformément aux dates planifiées et aucun obstacle ou risque ne devrait affecter ces progrès de façon significative.	En bonne voie	102 actions (66 %)	
Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI présentent un léger retard par rapport aux dates planifiées mais l'action a été définie de façon à surmonter les retards, les obstacles et les risques.	Léger retard	15 actions (10 %)	
La mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI conformément aux dates planifiées est fortement menacée par des obstacles ou des risques qui devraient considérablement freiner la réalisation de l'action.	Retards importants	0 action (0 %)	
Activité à caractère continu, activité irréalisable ou autre situation.	Autres	12 actions (8 %)	

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
<b>1</b>	<b>Réforme des organes directeurs</b>				
	<b>Priorités en matière de gouvernance</b>				
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 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	En bonne voie	
2.3	Voir également ci-dessous les rôles des divers organes directeurs.	01.06.2010	02.07.2011	En bonne voie	
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	En bonne voie	
	<b>La Conférence</b>				

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
2.5	Chaque session de la Conférence aura normalement un thème principal, convenu par la Conférence, en général sur recommandation du Conseil			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	En bonne voie	
2.7	La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal.			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 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	En bonne voie	
2.10	Les réunions plénières formelles seront mieux ciblées sur des questions capitales pour les membres.			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	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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 en 2009	
<b>Le Conseil</b>					
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: • 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			Achevé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	faite de la Conférence; • • 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 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; • • 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 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	En bonne voie	
2.18	Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget.	11.04.2011	02.07.2011	En bonne voie	
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	En bonne voie	
2.20	i) Il y aura en plus des sessions courtes ou des réunions informelles.	03.05.2010	31.10.2011	En bonne voie	
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			Achevé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	soumise à la Conférence pour approbation finale.				
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	Caractère continu	Améliorations en cours des rapports du Conseil
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 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 en 2009	
2.25	Modifiera les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.			Achevé en 2009	
<b>Président indépendant du Conseil</b>					
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 en 2009	
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 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 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 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 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			Achevé en 2009	



## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	organes directeurs des organismes s'occupant d'alimentation et d'agriculture ayant leur siège à Rome;				
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	En bonne voie	
2.33	g) les Textes fondamentaux stipuleront également::			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 les sessions du Conseil et devrait normalement passer de six à huit mois par an à Rome.			Achevé en 2009	
<b>Comité du Programme et Comité financier</b>					
2.35	La clarification des fonctions et méthodes de travail aura lieu immédiatement et sera suivie de modifications aux Textes fondamentaux, comme suit:			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	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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	En bonne voie	

### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

#### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	En bonne voie	
2.41	vi) Le Comité financier établira et adoptera des critères concernant la documentation du PAM dont il devra être saisi.	01.06.2010	15.04.2011	En bonne voie	
2.42	Modifier les pratiques, y compris les méthodes de travail (voir ci-après).			Achévé en 2009	
2.43	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions des comités.			Achévé 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::			Achévé 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);			Achévé 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);			Achévé 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	Achévé en 2010	
<b>Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ)</b>					
2.48	Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres du Comité. Les membres sont des pays			Achévé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications juridiques nécessaires;				
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 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 en 2009	
2.51	Le CQCJ admettra des observateurs sans droit de parole à ses réunions.			Achevé en 2009	
<b>Conférences régionales</b>					
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	En bonne voie	
2.54	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; ii) les participants nommeront un rapporteur; 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	01.02.2010	02.07.2011	En bonne voie	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	décision de la part des organes directeurs pour le processus d'établissement du programme et budget; iv) les Conférences régionales se tiendront, dans la mesure du possible, conjointement avec les sessions d'autres organes régionaux intergouvernementaux s'occupant d'agriculture.				
2.55	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, filières hiérarchiques, etc. .			Achevé en 2009	
<b>Comités techniques</b>					
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:			Achevé en 2009	
2.57	a) Les présidents resteront en fonctions entre les sessions et feront rapport au Conseil et à la Conférence;	14.06.2010	31.12.2011	En bonne voie	
2.58	b) Méthodes de travail – Les Comités techniques: i) feront preuve d'une plus grande souplesse quant à la durée et à la 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:	14.06.2010	04.02.2011	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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 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 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			Achevé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	l'alimentation et dans l'examen de l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde.				
2.64	Modifier les pratiques, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu.			Achevé en 2009	
2.65	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, filières hiérarchiques, etc.			Achevé en 2009	
<b>Réunions ministérielles</b>					
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	En bonne voie	
2.67	Les rapports des réunions ministérielles seront normalement examinés directement par la Conférence.	17.05.2010	25.11.2011	En bonne voie	
<b>Organes statutaires, conventions, traités, Codex, etc.</b>					
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	En bonne voie	
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	
<b>Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO</b>					
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.			Achevé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	En bonne voie	
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"> <li>• les priorités du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme; •</li> <li>• les objectifs prioritaires fixés par la Direction générale pour un progrès immédiat; •</li> <li>• les résultats obtenus, sur une base annuelle et biennale.</li> </ul>			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 en 2009	
<b>Nomination et mandat du Directeur général</b>					
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	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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 en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	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	Absence de consensus	Cette action n'a pas été mise en œuvre en 2009 du fait de l'absence de consensus entre les Membres. Les travaux ont repris en 2010 et des négociations sont en cours en vue de leur éventuelle conclusion par la Conférence en 2011..
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 en 2009	
<b>2. Contrôle</b>					
<b>Évaluation</b>					
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.			Achévé en 2009	
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 2008-09, 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 2010-11 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 financier qu'un tiers de l'augmentation, soit 1,1 million d'USD, en 2010-11. Le solde serait reporté sur l'exercice 2012-13.	01.01.2010	31.12.2013	Après 2013	Un tiers de cet accroissement a été réalisé au cours de l'exercice 2010-2011 et la Direction a proposé de ne pas accroître davantage le budget d'évaluation en 2012-13 et d'attendre les exercices suivants pour poursuivre cette progression. Le Comité du Programme et le Comité financier ont, à leur réunion conjointe de mars 2011, confirmé l'objectif de 0,8 pour cent des ouvertures de crédit nettes fixé par le PAI pour le budget de l'évaluation, et proposé 0,7 pour cent pour 2012-13, soit une augmentation de près d'un million d'USD par rapport au budget de l'évaluation proposé par la Direction dans le PTB 2012-13.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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 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 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 en 2009	
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 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	
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 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 en 2010	
2.86	c) les processus de suivi de l'évaluation seront pleinement institutionnalisés et comprendront un système de suivi indépendant et	01.10.2008	31.05.2010	Achevé en 2010	



## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	l'établissement de rapports à l'intention du Comité du Programme;				
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	Achévé 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	Achévé 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).			Achévé en 2009	
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 en 2010	
<b>Vérification</b>					
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	En bonne voie	
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;			Achévé en 2009	
2.93	b) présentera un rapport annuel au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier;			Achévé 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.			Achévé en 2009	
<b>Éthique</b>					
3.33	Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation du personnel.	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	Léger retard	Lors de sa session qui s'est tenue à l'automne 2010, le Comité financier a examiné de manière approfondie mais n'a pas approuvé le mandat et les modalités de participation au Comité de l'éthique. Il en a demandé une version révisée, qui devra également être soumise au CQCJ. En revanche, il a approuvé les propositions relatives à la mise en œuvre du programme de déclaration de situation financière.
3.35	Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux.	01.01.2011	31.12.2011	Léger retard	Lié au point 3.34 susmentionné
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	31.12.2011	Léger retard	Lié au point 3.34 susmentionné.
3.36a	Nomination d'un médiateur.	01.01.2011	31.12.2011	En bonne voie	
<b>3A. 3A. Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats</b>					
<b>Objectifs stratégiques de la FAO et nouveau Cadre fondé sur les résultats</b>					
1.1	Décision concernant l'application du nouveau Cadre fondé sur les résultats.			Achévé en 2009	
1.2	Décision concernant la vision et les objectifs mondiaux.			Achévé en 2009	
1.3	Décision de principe relative aux objectifs stratégiques, aux objectifs fonctionnels et aux fonctions essentielles.			Achévé en 2009	
1.4	Adoption en principe du modèle de présentation des objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation.			Achévé 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.			Achévé en 2009	
1.6	Établissement d'un système de suivi fondé sur les résultats.	01.04.2009	31.12.2011	En bonne voie	
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.			Achévé 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 2010-11.	01.12.2011	30.6.2012	En bonne voie	Doit commencer le 1/12/2011

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
<b>Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats</b>					
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):			Achévé en 2009	
3.2	i) un Cadre stratégique sur 10-15 ans réexaminé tous les quatre ans et comprenant: 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 compris les objectifs indicatifs et les indicateurs de réalisation (entre 8 et 12));			Achévé en 2009	
3.3	ii) un Plan à moyen terme quadriennal réexaminé à chaque exercice biennal et comprenant: <ul style="list-style-type: none"> <li>• des objectifs stratégiques à réaliser par les États Membres et la communauté internationale avec l'appui de la FAO, conformément au Cadre stratégique;</li> <li>• 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; •</li> <li>• les domaines d'action prioritaires qui regroupent des résultats et concentrent des ressources sur des objectifs de communication</li> </ul>			Achévé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	<p>en vue de mobiliser des financements extrabudgétaires dans des domaines à fort impact et d'en améliorer le contrôle;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les fonctions essentielles de la FAO;</li> </ul> <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>				
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"> <li>• 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;</li> <li>• la quantification des coûts pour tous les résultats de l'Organisation et toutes les obligations; •</li> <li>• un calcul des augmentations de coûts et des gains d'efficience prévus; •</li> <li>• les crédits destinés à couvrir les obligations de dépense à long terme et les obligations sous-financées et à alimenter les fonds de réserve;</li> <li>• un projet de résolution sur le programme et le budget;</li> </ul>			Achevé en 2009	
3.5	<p>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.</p>			Achevé en 2009	
3.6	<p>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.</p>	01.04.2009	31.12.2011	En bonne voie	
7.1	<p>Mise en évidence des domaines d'amélioration et définition des actions visant à améliorer la gestion fondée sur les résultats.</p>	N/A	N/A	A caractère continu	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
3.7	<p>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):</p>	01.04.2009	31.12.2011	En bonne voie	
3.8	<p>i) première année de l'exercice biennal (avec au moins deux sessions du Conseil): •</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les Comités techniques, en fonction de leurs mandats, examineront les points suivants et formuleront des recommandations sur: -</li> <li>• les résultats effectifs de la FAO en matière de contribution aux résultats au regard des indicateurs de performance, y compris toute évaluation pertinente;</li> <li>• 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;</li> <li>• les Conférences régionales, pour leur région, examineront les points suivants et formuleront des recommandations à ce sujet:</li> <li>• les performances de la FAO en matière de contribution aux résultats au regard des indicateurs de performance, y compris toute évaluation pertinente;</li> <li>• les priorités et résultats prévus du Plan à moyen terme, et ajustements proposés pour l'exercice biennal suivant;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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:</li> <li>• le rapport sur l'exécution des activités de l'exercice précédent, en se référant notamment aux indicateurs de performance; -</li> <li>• les principales évaluations;</li> <li>• l'exécution du budget et du programme (au deuxième semestre); -</li> <li>• toute modification à apporter au Programme de travail et budget</li> </ul>	01.01.2010	31.12.2011	En bonne voie	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	<p>convenu;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'approbation anticipée des virements demandés entre chapitres; .</li> </ul>				
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"> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• juin: la Conférence approuvera le Cadre de résultats et les aspects</li> </ul>	01.01.2011	31.12.2011	En bonne voie	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	budgétaires, notamment le montant du budget; <ul style="list-style-type: none"> <li>• septembre-novembre: le Comité du Programme, le Comité financier et 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.</li> </ul>				
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 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 inefficientes.	01.10.2008	31.12.2013	Après 2013	Action suspendue en attendant la mise en application des normes IPSAS et l'examen des différentes possibilités.
<b>Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget</b>					
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	Léger retard	Dépend de la mise en application des normes IPSAS et d'Oracle 12.
<b>Interdisciplinarité</b>					
6.2	Cinq pour cent du budget alloué aux Directeurs généraux adjoints pour le travail interdisciplinaire.	N/A	N/A	A caractère permanent	
<b>3B. Publication dans toutes les langues</b>					
<b>Publication dans toutes les langues de l'Organisation</b>					
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	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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	En bonne voie	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
<b>4. Mobilisation et gestion des ressources</b>					
<b>Stratégie de mobilisation et gestion des ressources</b>					
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	En bonne voie	Appui à l'intégration des projets dans le nouveau modèle de planification de la FAO; collaboration entre le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources et le Département de la coopération technique sur l'élaboration de la stratégie de mobilisation des ressources. Amélioration du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain et renforcement de l'intégration des données relatives aux projets financés par des contributions volontaires dans le PTB et les processus de planification des activités grâce à la mise en conformité avec le Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution et d'autres systèmes de la FAO. Élaboration d'un mécanisme d'allocation des ressources, destiné à être utilisé au sein de la FAO, qui permette d'accroître la transparence quant au placement des ressources des partenaires et au choix de la FAO d'allouer des fonds non affectés
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;			Achévé en 2009	



## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	En bonne voie	Rapport d'évaluation des capacités quant à la mobilisation des ressources; documents de référence; guide pratique; formation; programmes; rôles et responsabilités; principes directeurs; outils de cartographie des ressources des partenaires (ADAM, Resource Partner Matrix); stratégie de communication sur les domaines d'action prioritaire; document décrivant les grandes lignes de la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources; élaboration d'un mécanisme d'allocation des ressources; plateforme Intranet relative à la mobilisation des ressources; site Internet de l'Organisation, réunion informelle des Membres intéressés et d'autres sources de financements volontaires et partenaires (1er mars 2011).
3.15	c) de nouveaux partenariats seront vigoureusement recherchés, y compris avec les fondations privées;	N/A	N/A	A caractère continu	
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 continu, de façon à éviter les subventions croisées.			Achevé en 2009	
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.	1/1/2010	31/12/2011	En bonne voie	Le premier rapport sera présenté au Comité financier en octobre 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:			Achevé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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 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 en 2009	
3.21	c) poursuite de l'actuelle politique responsable d'emprunts de la FAO pour lisser les mouvements de trésorerie.			Achévé en 2009	
<b>5. Programme de coopération technique</b>					
<b>Programme de coopération technique</b>					
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	31.12.11	En bonne voie	
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 en 2009	
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:			Achévé 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;			Achévé en 2009	
3.26	b) définition des renseignements minimaux que doivent fournir les pays pour que la demande soit examinée;			Achévé 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;			Achévé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
3.28	d) indication claire de la durée de chaque étape du processus afin que les gestionnaires puissent être tenus de rendre des comptes;			Achévé 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.			Achévé en 2009	
<b>6. Décentralisation</b>					
<b>Décentralisation</b>					
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	A caractère continu	Une réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier (octobre 2010) a permis d'évaluer les progrès réalisés en matière de décentralisation. Des discussions plus approfondies devraient avoir lieu dans le cadre du Comité du Programme et du Comité financier en mars 2011 et au sein du Conseil en avril 2011
3.77	Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle.			Achévé 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 sous-régional, sous celle des Coordonnateurs sous-régionaux.			Achévé en 2009	
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).			Achévé 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.			Achévé 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	Achévé en 2010	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	Achévé en 2010	Pouvoirs relatifs aux achats, au recrutement, etc. Ont été délégués aux Bureaux décentralisés.
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.			Achévé 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); 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.	01.01.2009	31.12.2010	Absence de consensus	À la suite de débats du CoC, une Vision pour la structure et le fonctionnement du réseau de Bureaux décentralisés est en cours de formulation. Ce point a progressivement pris la forme d'un dialogue entre les Membres.
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.			Achévé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
3.86	Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient.	16.04.2009	31.03.2010	Achevé en 2010	Les informations demandées ont été fournies au CoC-EEI le 17 avril 2009, ainsi qu'un complément d'information transmis au Groupe régional en mai 2009. Le CoC-EEI a indiqué qu'il se pourrait qu'il aborde à nouveau cette question à l'avenir. Ce point a aussi été abordé dans le cadre de l'Évaluation des Bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO au Proche-Orient, qui sera examinée par le Comité du Programme en mars 2011.
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	31.12.2011	En bonne voie	Profils de poste révisés pour les Représentants de la FAO, les Représentants régionaux et les Coordonnateurs sous-régionaux, élaborés et mis en application dans le cadre des avis de vacance. Les travaux portant sur les compétences sont en cours.
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	Note de réflexion relative à un système de référencement pour les Bureaux décentralisés qui permettra l'établissement de rapports fondés sur les performances, pour examen par la direction de haut niveau.
3.95	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 en 2010	
<b>7a. Structure du Siège</b>					
<b>Structure du Siège</b>					
3.91	a) créer les bureaux suivants:			Achevé en 2009	
3.92	i) Stratégie, planification et gestion des ressources;			Achevé en 2009	
3.93	ii) Évaluation;			Achevé en 2009	
3.93	iii) Droit et éthique;			Achevé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
3.94	b) examiner les fonctions et la structure organisationnelles les plus appropriées pour les communications, les partenariats et les questions interinstitutions;			Achévé en 2009	
3.96	e) déstratifier les postes de directeur (27 postes à supprimer pendant l'exercice 2010-11);			Achévé 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:			Achévé 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 • • 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.			Achévé en 2009	
3.99	Approbation par la Conférence de la structure révisée du Siège dans le Programme de travail et budget 2010-11.			Achévé en 2009	
3.100	Désigner les membres de l'Équipe de direction de haut niveau, y compris deux Directeurs généraux adjoints.			Achévé en 2009	
3.101	Mettre en place la nouvelle structure organisationnelle du Siège.	1.10.2009	21.12.2010	Achévé en 2010	La nouvelle structure organisationnelle a été mise en œuvre, avec les mesures administratives correspondantes.
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	Achévé en 2010	Une réorganisation des responsabilités a été définie, conformément à la nouvelle structure organisationnelle.
3.103	Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations.	01.07.2010	01.07.2011	En bonne voie	Un suivi des nouvelles structures des équipes au sein des départements/divisions pilotes est en cours et fera l'objet d'une évaluation au fil de l'année 2011.
<b>Rôle de la Direction générale (ODG)</b>					
7.3	Redéfinir le rôle de la Direction générale (ODG) concernant les activités administratives.	1.1.2009	31.12.2011	En bonne voie	L'Étude Ernst & Young a été achevée en 2010 et des mesures de suivi ont été mises en œuvre.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
<b>7b. Gouvernance interne</b>					
<b>Comités internes</b>					
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	En bonne voie	22 des 27 comités internes ont fait l'objet d'un examen.
<b>8. Partenariats</b>					
<b>Partenariats</b>					
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	En bonne voie	
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	En bonne voie	Ces mesures fournissent un descriptif ou des critères qui orientent la mise au point définitive et la mise en œuvre de la stratégie de partenariat.
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	En bonne voie	
3.107	c) sont généralement le fruit d'une collaboration continue.	01.09.2009	31.12.2011	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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	01.01.2010	31.12.2013	En bonne voie	Le projet de stratégie de partenariat avec la société civile est entièrement rédigé et suit le processus de validation interne. Le projet de stratégie de partenariat avec le secteur privé doit être examiné plus avant.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	organisations de la société civile.				
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'efficacité 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	
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	Étant donnée la validation tardive de la stratégie de partenariat, la mise en place d'un mécanisme de suivi a été reportée, mais sans que cela risque d'avoir une incidence importante sur la mise en œuvre des mesures dans les délais prévus.
3.118	Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats.			Achevé en 2009	



## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
<b>Activités conjointes avec l'AIEA</b>					
6.4	Division mixte FAO/AIEA	N/A	N/A	Achévé en 2010	
6.5	Synergie et partenariats	N/A	N/A	Achévé en 2010	
<b>9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion</b>					
<b>Achats</b>					
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	En bonne voie	Proposition de révision du système de lettres d'accord.
3.40	Achats locaux pour les situations d'urgence;	01.01.2010	01.06.2011	Achévé en 2010	Mise en place de dispositions spécifiques concernant les achats liés à la mise en œuvre d'urgence et aux situations d'urgence, conformément aux dispositions de la section 502 du Manuel. Le recrutement de fonctionnaires supplémentaires chargés des achats afin de renforcer les capacités d'achat sur le terrain a été mené à bien.
3.41	Ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces;			Achévé en 2009	
7.6	Nouveau modèle d'achat pour la gestion des phases initiales des achats.	01.01.2010	31.12.2011	En bonne voie	Mise au point finale de directives sur l'analyse de marché et rédaction d'un projet de directives en matière de planification des achats. CSAP met aussi la dernière main à des directives en matière de collusion liée aux achats.
7.7	Faire évoluer la gestion des fournisseurs homologués vers une gestion active des fournisseurs (principes du partenariat).	01.06.2009	01.06.2011	Léger retard	Cette mesure du PAI est tributaire de l'achèvement de l'actualisation du système Oracle.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	Les derniers recrutements de fonctionnaires internationaux supplémentaires chargés des achats suivent leur cours. La formation à la section 502 du Manuel concernant les questions plus complexes liées aux achats de terrain est en grande partie terminée. CSAP élabore un projet pour intégrer le renforcement des capacités aux bureaux de pays.
<b>Modèle de service administratif</b>					
7.9	Transfert des activités relatives aux transactions au CSC.	01.09.2009	02.02.2011	En bonne voie	Ce transfert est en cours et la fermeture de l'antenne romaine du CSC a été menée à bien; le nouveau Responsable du CSC à Budapest a été nommé en novembre 2010.
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	La création d'un inventaire des Services communs devant être couverts par les accords sur le niveau des services (ANS) est en cours, avec un total de 90 services définis. 28 ANS ont été entérinés et sont prêts à être appliqués. Des rapports sur les résultats de 23 ANS sont actuellement en cours de rédaction.
<b>Institutions ayant leur siège à Rome – initiative d'achats conjoints</b>					
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	En bonne voie	
7.15	Autres activités de l'initiative des achats conjoints – Voyages.	01.01.2010	31.12.2013	Léger retard	Les progrès de cette initiative dépendent de la disponibilité du financement complet du projet de remplacement du système Voyages courant 2011. Le financement du projet devrait être approuvé début 2011.
<b>Bureau des dossiers courants</b>					

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	Un point global sur le projet a été fait en décembre 2010; il a été conclu que s'il subsiste certains facteurs de risques, il est encore possible de mener le projet à son terme à la date prévue. Les six premiers mois de l'année 2011 seront décisifs.
<b>Impression et publication dans toutes les langues de l'Organisation</b>					
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	En bonne voie	Les nouveaux systèmes de certification des dossiers et de gestion des listes de distribution étant en place, ceux-ci seront déployés pendant le premier trimestre 2011. Les mesures de réduction des stocks doivent être appliquées d'ici le mois de février.
<b>Suivi de l'Examen détaillé</b>					
3.44	Exécution de l'Examen détaillé			Achevé en 2009	
3.45	Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier			Achevé en 2009	
3.46	Élaboration d'un plan d'action de suivi.			Achevé en 2009	
3.47	Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs.			Achevé en 2009	
3.48	Mise en œuvre du plan d'action			Suppression proposée	Les recommandations de l'Examen détaillé sont reflétées dans l'ensemble du PAI et seront appliquées dans le cadre d'une série d'actions du PAI plutôt que dans un cadre général spécifique.
<b>Traduction</b>					
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 en 2010	Le Comité financier (à sa cent trente cinquième session) et le Conseil (à sa cent quarantième session) ont approuvé les mesures proposées

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
					pour l'amélioration des services linguistiques et les nouvelles modalités de financement, qui devraient être appliquées en 2012-13
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	Achévé en 2010	
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	Achévé en 2010	
7.20	Examen du modèle relatif aux Services de traduction.	01.03.2010	30.11.2010	Achévé en 2010	
<b>Voyages</b>					
7.21	Examen du processus d'approbation des voyages.			Achévé en 2009	
<b>10. FAO Manuel</b>					
<b>FAO Manuel</b>					
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 et s'y conformer.	01.01.2010	31.12.2013	Léger retard	La date de clôture prévue du projet a été modifiée afin d'obtenir les résultats et l'impact souhaités par un remaniement du style et du contenu du Manuel. La date limite intermédiaire précédente, qui devait voir la mise en œuvre d'un cadre technique d'ici la fin de l'année 2011, est en bonne voie. En 2012-13, le projet visera la simplification du Manuel afin que les fonctionnaires puissent bien le comprendre et appliquer les directives et réglementations administratives.
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	Achévé en 2010	L'Unité chargée de l'amélioration des activités a été créée et de nouveaux recrutements sont en cours. Des activités de rationalisation et d'amélioration des processus sont menées et certaines améliorations ont déjà été apportées avec succès.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
<b>Modification des Textes fondamentaux pour faciliter la délégation de pouvoirs</b>					
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 en 2009	
<b>11a Normes comptables internationales du secteur public</b>					
<b>Normes comptables internationales du secteur public</b>					
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	Léger retard	Les normes IPSAS seront maintenant appliquées avec la mise à jour de la version 12 d'Oracle dans le cadre d'un programme synergique d'actualisation du Système de planification des ressources. Des systèmes conformes aux normes IPSAS seront élaborés courant 2012 et des comptes officiels conformes aux normes IPSAS seront créés pour l'année civile 2013. L'application des normes IPSAS et des procédures et systèmes nouveaux/mis à jour à leur appui dépendent désormais du calendrier du programme global de mise à jour du Système de planification des ressources. Le Projet parallèle de passage à la version 12 d'Oracle et de déploiement des normes IPSAS devra occuper le rang de priorité le plus élevé dans le cadre des financements du Dispositif pour les dépenses d'équipement de l'exercice biennal 2012-13.
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	Léger retard	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
<b>11b</b>	<b>Technologies de l'information</b>				
	<b>Technologies de l'information</b>				
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	En bonne voie	
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	Léger retard	Certains retards se sont produits en 2010 pour parachever la nouvelle proposition en matière de gouvernance des technologies de l'information, afin d'y faire également figurer la gouvernance de la gestion des connaissances au moyen d'une approche intégrée et holistique. Toutefois, la proposition finale élaborée suite à une consultation organisationnelle est prête et sera sans doute approuvée début 2011.
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	En bonne voie	
7.11	Examiner la réduction du nombre d'imprimantes multifonction.	01.01.2010	31.12.2011	En bonne voie	
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	En bonne voie	
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 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.	01.01.2011	31.12.2012	En bonne voie	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	Léger retard	Cette action est désormais liée au programme de travail global de l'Organisation en vue de la mise à jour IPSAS/Système de planification des ressources et dépend maintenant du bon déroulement de cette initiative. Certains retards rencontrés pour mener à bien le programme de travail intégré ont eu une incidence sur le calendrier des actions prévues. Des mesures d'atténuation ont été définies afin de permettre une réalisation en temps voulu et conforme au contenu prévu.
7.26	Conception du Système d'information sur la gestion	23.11.2009	31.12.2013	En bonne voie	
<b>12. Gestion des risques dans l'Organisation</b>					
<b>Cadre de gestion des risques dans l'Organisation</b>					
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 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 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	Léger retard	Examen du cadre de gestion des risques de l'entreprise effectué par le Comité financier en octobre 2010, élaboration d'une étude de viabilité et d'un plan de travail. Léger retard (conclusion prévue en mars 2011) dû à la nécessité de nouvelles consultations pour compléter l'étude de viabilité.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	Léger retard	Comme pour le plan de travail, des essais pilotes seront effectués jusqu'en septembre 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	En bonne voie	
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	Démarrage au dernier trimestre de 2011.
<b>13. Changement de culture</b>					
<b>Changement de culture institutionnelle</b>					
3.30	Élaborer un mandat et nommer un facilitateur externe et une équipe chargée du changement.			Achévé en 2009	
3.31	Élaboration d'une vision interne.			Achévé en 2009	
3.32	Mise en œuvre de la vision.	23.11.2009	31.12.2013	En bonne voie	
<b>14. Ressources humaines</b>					
<b>Politiques et pratiques en matière de ressources humaines</b>					
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 en 2010	Achévé - une nouvelle série de délégations de pouvoirs est en vigueur depuis le 1er janvier 2011 (Annexe D de la section 119 du Manuel).
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	En bonne voie	Les travaux visant à définir les objectifs et à établir des mécanismes de suivi sont en bonne voie. Des directives révisées en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes ont également été élaborées en 2010. Des politiques seront formulées en 2011 pour formaliser ces instruments et introduire de nouveaux mécanismes à l'appui des objectifs de l'Organisation. Le Plan d'action stratégique en matière de parité hommes-femmes a été examiné par



### Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

#### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
					le Comité des ressources humaines et les organes de représentation du personnel, et une version révisée a été transmise en décembre 2010 en vue de nouvelles consultations internes. Une base de données d'établissements a été mise en place en octobre 2010 pour favoriser des candidatures ciblées en provenance de pays non-représentés ou sous-représentés et de la part de femmes. Le Programme des jeunes cadres, qui encourage le recrutement de candidates provenant de pays en développement non-représentés ou sous-représentés, a été lancé en 2010.
3.60	Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion.	23.11.2009	31.12.2011	En bonne voie	Le processus de renforcement du Programme de gestion et d'encadrement est en bonne voie. Des fournisseurs ont été sélectionnés pour les programmes relatifs aux postes P3-D2; des programmes sont en cours d'élaboration, avec essai pilote et livraison en 2011. Par ailleurs, un soutien continue d'être fourni à des programmes complémentaires, y compris au Centre de perfectionnement des cadres et aux programmes d'accompagnement. Des programmes seront également mis en place pour la négociation et la gestion des conflits. Le bulletin d'information sur la gestion (Cedar) est publié tous les 2 mois. Le Programme de gestion et d'encadrement est exécuté en

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
					liaison étroite avec le projet de Cadre de compétences (PAI 3.66) pour assurer l'intégration des compétences requises dans les programmes relatifs aux postes P3-D2. Il opère aussi en relation avec le Système de gestion et d'évaluation des performances (PEMS) (PAI 3.70) pour assurer la prise en compte systématique de la gestion des résultats dans les nouveaux programmes d'encadrement et d'accompagnement.
3.89	Renforcer la formation du personnel	01.06.2009	31.12.2011	En bonne voie	Comme ci-dessus. Une formation à la gestion axée sur les résultats et au Système de gestion et d'évaluation des performances (PEMS) est également dispensée dans toute l'Organisation. De nouveaux programmes de formation, y compris à l'intention du personnel des Services généraux, sont en cours d'élaboration dans la limite des ressources disponibles.
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	Léger retard	Quelques retards dus à la nécessité de nouvelles consultations internes suite à des divergences de vues au sein de l'Organisation. Dans l'attente, des directives provisoires ont été publiées en décembre 2010 pour encourager la mobilité sur une base volontaire. Des mécanismes de suivi et de soutien ont été mis en place au sein de la Division de la gestion des ressources humaines (CSH). Une Équipe spéciale interdépartementale

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
					examinera une proposition de politique à plus long terme sur la mobilité au sein de l'Organisation, en tenant compte de l'avis du Comité des ressources humaines.
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	En bonne voie	Des politiques ont été mises en place à l'appui du programme de stages et du programme des jeunes cadres. Le recrutement d'un premier contingent de jeunes cadres sera mené à bien d'ici la fin du premier trimestre de 2011. Les secteurs d'affectation d'un premier groupe de 18 jeunes cadres ont été identifiés. Une présélection de jeunes cadres parmi 2 500 candidats a été effectuée en 2010; ces candidatures ont été soumises au Comité de sélection du personnel du cadre organique (PSSC) et les entretiens sont en cours.
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 en 2010	Achévé - une nouvelle série de délégations de pouvoirs est en vigueur depuis le 1er janvier 2011 (Annexe D de la section 119 du Manuel).
3.64	Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO.	01.01.2010	31.12.2011	En bonne voie	Des progrès satisfaisants ont été accomplis: i) Une base de données a été mise en place pour assurer une plus large diffusion des avis de vacance de postes; des améliorations techniques sont progressivement analysées et mises en œuvre. La distribution sur papier des avis de vacance de postes cessera au cours du premier trimestre de 2011. ii) Une campagne de presse a été menée

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
					dans les pays non-représentés ou sous-représentés afin d'attirer l'attention sur les annonces de vacance de postes publiées dans le cadre du plan d'action en matière de recrutement. D'autres activités seront mises en œuvre, avec notamment l'établissement de contacts avec des attachés de presse et des agents de recrutement.
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	Achévé en 2010	Les procédures sont publiées sur le site web de la FAO.
3.66	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.	01.05.2010	30.09.2011	En bonne voie	Un plan détaillé a été élaboré pour le projet de cadre de compétences de la FAO, visant à définir les compétences requises pour l'ensemble du personnel de la FAO, y compris les fonctionnaires de terrain. Un cabinet d'experts ayant une expérience dans ce domaine auprès des Nations Unies a été engagé pour contribuer à l'élaboration de ce cadre. Les phases I et II du projet sont en cours et devraient s'achever au plus tard en septembre 2011
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.			Achévé 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.			Achévé 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.			Achévé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	En bonne voie	Le projet de Système de gestion et d'évaluation des performances (PEMS) est en bonne voie et le déploiement intégral du cycle 2010 du PEMS à l'ensemble du personnel sera effectif en février 2011, y compris la phase d'examen de fin d'année. Parallèlement, le cycle 2011 débutera en janvier par la phase de planification. Des activités de formation continue sont menées à bien dans le cadre du processus d'apprentissage du PEMS. En 2009-2010, une formation sur les trois phases du processus du PEMS a été dispensée aux fonctionnaires de la FAO. Par ailleurs, le personnel a bénéficié d'une formation pour l'acquisition de compétences générales sur les thèmes suivants: «Savoir donner et recevoir des informations en retour» et «Savoir diriger et offrir un accompagnement professionnel». En 2011, le programme de formation du PEMS visera principalement à doter le personnel et les gestionnaires des compétences nécessaires pour pouvoir prendre part au processus du PEMS et en tirer un meilleur profit.
3.71	Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2.	23.11.2009	31.12.2010	Suppression proposée	La formule des classes doubles n'est pas acceptée par le système commun des Nations Unies. La Division de la gestion des ressources humaines (CSH) a indiqué à plusieurs reprises que cette référence devait être supprimée.

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
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	En bonne voie	La phase I du projet de système d'information sur la gestion des ressources humaines a été menée à bien - l'essai pilote a été probant et le système est désormais accessible aux fonctionnaires de rang supérieur dans les départements et les bureaux régionaux, qui sont ainsi en mesure de consulter directement les rapports sur les ressources humaines à partir de leur poste de travail. La phase II du projet, qui prévoit le déploiement d'un système de communication plus sophistiqué et plus complet, sera intégrée dans le projet de système général d'information sur la gestion de l'Organisation.
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.			Achévé 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.			Achévé en 2009	
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	Léger retard	La priorité a été donnée en premier lieu à de nouvelles initiatives concernant les ressources humaines au sein de l'Organisation, en vue du lancement de plusieurs activités au cours de l'exercice 2010-2011. Une action au niveau du régime commun des Nations Unies a été exercée dans le cadre habituel du Réseau ressources humaines et de la Commission de la fonction publique internationale, mais pour obtenir de meilleurs résultats, il faudra consacrer à cet exercice beaucoup plus de

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
					temps et de ressources, qu'il n'est pas possible actuellement de détourner de l'exécution du programme interne sur les ressources humaines.
<b>Rôle en matière de ressources humaines</b>					
7.27	Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines et examiner le cadre des compétences en matière de ressources humaines et le cadre des responsabilités.	01.01.2010	31.12.2011	En bonne voie	De nouvelles fonctions ont été mises en place, avec l'attribution de ressources internes et hors personnel, dans divers domaines relatifs aux ressources humaines: communications, stratégie, recrutement et politique. Une fonction de gestion des carrières est en cours d'établissement. Les processus de sélection connexes sont en cours.
<b>15. PAI - Suivi par les organes directeurs</b>					
<b>Arrangements relatifs au suivi de la mise en œuvre du PAI</b>					
4.0	Arrangements relatifs au suivi de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate.			Achévé en 2009	
<b>Suivi par les Organes directeurs</b>					
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	31.12.2011	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			Achévé en 2009	

## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
	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):				
4.3	le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11 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;			Achévé en 2009	
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;;</li> </ul>			Absence de consensus	Cette action n'a pas été mise en œuvre en 2009 du fait de l'absence de consensus entre les Membres. Les travaux ont repris en 2010 et des négociations sont en cours en vue de leur éventuelle conclusion par la Conférence en 2011.
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• d'autres réformes des systèmes, le changement de culture et la restructuration organisationnelle, notamment:</li> <li>• la suite à donner au rapport final de l'examen détaillé (17 avril 2009);</li> <li>• 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;</li> <li>• des plans visant à améliorer l'efficacité et la structure des bureaux;</li> <li>• des plans pour la restructuration du siège;</li> <li>• des propositions détaillées pour une meilleure gestion financière; et</li> <li>• des propositions détaillées pour une meilleure gestion des ressources humaines.</li> </ul>			Achévé 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.			Achévé en 2009	



## Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011

### Annexe I - Progrès réalisés d'un point de vue quantitatif et analyse de l'état d'avancement des actions du PAI au 31 décembre 2010

	Action pour le PAI intégré	Date de démarrage prévue	Date d'achèvement prévue	État d'avancement	Commentaires
4.6a	Le CoC-EEI tiendra au maximum trois réunions par an en 2010-11.	01.01.2010	31.12.2011	En bonne voie	
<b>Financement du suivi de la mise en œuvre en 2009</b>					
4.10	Créer le Fonds fiduciaire et calculer le coût de la mise en œuvre en 2009			Achévé en 2009	
4.11	Contribuer au Fonds fiduciaire.			Achévé en 2009	
<b>16. PAI - Suivi par la Direction</b>					
<b>Dispositions de la Direction de la FAO en vue de la mise en œuvre du suivi de l'EEI</b>					
4.7	Adoption d'arrangements internes incluant:			Achévé en 2009	
4.8	i) un groupe d'appui à la réforme;			Achévé 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	31.12.2011	En bonne voie	
7.28	Sélection et hiérarchisation des initiatives en cours.			Achévé en 2009	

**Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en 2010-2011**

**Annexe II – Ventilation des risques du PAI au niveau des projets**

	Evaluation des risques			
	Vert	Orange	Rouge	Total
<b>Risques liés au programme</b>	1	2	7	10

Mise à jour <i>(suite à l'examen de la Direction)</i>			
Vert	Orange	Rouge	Total
1	6	1	8

**Risques examinés**

Projets du PAI	Vert	Orange	Rouge	Total
4) Mobilisation des ressources	1	6	3	10
5) Programme de coopération technique - PCT	0	6	3	9
6) Décentralisation	1	3	2	6
9c) Réforme des systèmes administratifs et de gestion - Traduction et impression	1	2	5	8
11a) IPSAS/FAS	2	6	3	11
11b) Technologie de l'information	5	9	9	23
13) Changement de culture	2	2	9	13
14a) Ressources humaines - PEMS	2	3	1	6
14b) Ressources humaines - Cadre des compétences	1	3	0	4
14c) Ressources humaines - Mobilité	1	8	4	13
14d) Ressources humaines- Autres actions	4	2	0	6
<b>Total Risques liés aux projets examinés</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>39</b>	<b>109</b>

Vert	Orange	Rouge	Total
1	6	3	10
5	2	1	8
4	0	2	6
2	3	3	8
2	5	2	9
7	7	6	20
2	3	8	13
2	3	1	6
1	3	0	4
1	8	4	13
4	2	0	6
<b>31</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>103</b>

**Risques non encore examinés**

1) Appui de la FAO à la réforme des organes directeurs	3	4	0	7
2a) Contrôle - AUD	0	0	2	2
2b) Contrôle - Evaluation	2	2	1	5
3a) Programmation, établissement du budget et gestion fondée sur les résultats	4	9	0	13
3b) Publication	1	3	2	6
7a) Structure du Siège	1	5	1	7
7b) Gouvernance interne	2	5	0	7
8) Partenariats	1	4	2	7
9a) Réforme des systèmes administratifs et de gestion - Achats	3	5	1	9
9b) Réforme des systèmes administratifs et de gestion - Voyages	2	2	1	5
9d) Réforme des systèmes administratifs et de gestion - Réforme des dossiers courants	3	8	0	11
10) Manuel de la FAO	3	11	0	14
12) Gestion des risques dans l'Organisation	1	4	0	5
<b>Total Risques liés aux projets non encore examinés</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>10</b>	<b>98</b>

3	4	0	7
0	0	2	2
2	2	1	5
4	9	0	13
1	3	2	6
1	5	1	7
2	5	0	7
1	4	2	7
3	5	1	9
2	2	1	5
3	8	0	11
3	11	0	14
1	4	0	5
<b>26</b>	<b>62</b>	<b>10</b>	<b>98</b>

Total Risques liés aux projets	Vert	Orange	Rouge	Total
	46	112	49	207

Vert	Orange	Rouge	Total
57	104	40	201

**Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en  
2010-2011**

**Annexe IV – Programme d'exécution du PAI 2012-13**

<b>Contributions (en USD) au Fonds fiduciaire du PAI au 23 décembre 2010</b>			
<b>Pays</b>	<b>Type d'annonce de contribution</b>	<b>Montant annoncé</b>	<b>Montant reçu</b>
Autriche	Protocole d'accord signé le 12/12/08	65 933	65 933
Australie	Protocole d'accord signé le 7/04/09	111 900	111 900
Brésil	Déclaration C 35	100 000	100 000
Belgique	Protocole d'accord signé le 26/03/09	250 000	250 000
Cameroun	Protocole d'accord signé le 9/11/09	23 579	23 579
Chili	Protocole d'accord signé le 23/09/09	15 000	15 000
Chine	Déclaration du Conseil du 18/05/2010	200 000	200 000
Chypre	Contribution	9 186	9 186
Estonie	Protocole d'accord signé le 31/12/08	4 000	4 000
CE	Accord signé le 6/08/09	1 388 889	1 380 814
Équateur	Version espagnole du protocole d'accord envoyée le 8/09/09		3 202
Égypte	Lettre/Noori/06/08/09MOU envoyée le 14/08	20 273	20 273
Finlande	Protocole d'accord signé le 26/05/09	557 880	557 880
France	Lettre/ADG-AFD/17/02/09	900 000	900 000
Gabon	Déclaration C 35		
Allemagne	Protocole d'accord signé le 5/12/08	906 736	906 736
Grèce	Déclaration C 35 + transfert de 4 757 USD	91 095	91 095
Indonésie		24 705	24 705
Italie	Note verbale reçue le 11/02/09	1 200 000	1 200 000
Irlande	Lettre/ODG/29/12/08	142 638	142 638
Japon	Déclaration C 35		
Kenya	Paiement le 27/08/09	1 616	1 616
Lituanie	Protocole d'accord signé le 22/10/09	5 000	5 000
Maurice	Protocole d'accord signé le 26/08/09	5 000	5 000
Mozambique	Note verbale reçue le 22/01/09	1 680	1 680
Pays-Bas	Protocole d'accord signé le 19/06/09	400 000	400 000
Nigéria	Protocole d'accord signé le 04/06/09	25 000	25 000
Nouvelle-Zélande	Protocole d'accord signé le 16/02/09	70 000	70 000
Slovaquie	Contribution	44 000	44 000
Afrique du Sud	Déclaration C 35 Paiement le 9/04/2010	144 777	144 777
Espagne	Lettre/DG/28/09/09	650 888	650 888
Suède	Protocole d'accord signé le 4/09/09	164 090	164 090
Suisse	2 protocoles d'accord signés le 28/01/09	301 434	301 434
Thaïlande	Protocole d'accord signé le 16/09/09	50 000	50 000
Turquie	Contribution reçue le 17/11/09	60 000	60 000
Rép.-Unie de Tanzanie	Protocole d'accord signé le 25/03/09	19 975	19 975
Royaume-Uni	Protocole d'accord signé le 22/09/09	541 480	541 480
États-Unis	Lettre Glover/Nelson 24/08/09	500 000	500 000
Viet Nam	Note verbale reçue le 08/05/09 Protocole d'accord envoyé le 21/05	5 000	
Zambie	Paiement le 16/09/09	10 000	10 000
Transfert du Fonds fiduciaire de l'EEI		774	774

**Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en  
2010-2011**

**Annexe IV – Programme d'exécution du PAI 2012-13**

<b>TOTAL</b>	<b>36 ANNONCES DE CONTRIBUTION</b>	<b>9 012 528</b>	<b>9 002 655</b>
--------------	------------------------------------	------------------	------------------

	Programme d'exécution du PAI 2012-13 (en millions d'USD)	Coûts d'investissement	Récurent(e)s		Total
	Domaines thématiques - Projets et actions		Coûts	Économies	
<b>Total Programme d'exécution du PAI</b>		<b>16,61</b>	<b>31,78</b>	<b>-10,55</b>	<b>37,84</b>
<b>Gestion axée sur les résultats</b>		<b>1,40</b>	<b>2,14</b>		<b>3,54</b>
<i>Projet 3a – Réforme de la programmation, budgétisation et gestion axée sur les résultats</i>		1,40			1,40
Action 1.8 – Premier rapport sur les résultats obtenus par l'Organisation sur la base du nouveau système fondé sur les résultats pour l'exercice 2010-11 (en 2012)					
Action 3.11 – Outre le compte de capital et le PCT, introduire des 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 dépenses et à réduire ainsi la part des transactions dispendieuses et inefficaces					
Action 7.2 – Concevoir le nouveau modèle de planification et d'établissement du budget, définir la nouvelle structure du PTB, énoncer les grandes lignes du nouveau cadre logique type simplifié pour les budgets « projets » et les éléments nécessaires au nouveau système normalisé d'établissement des rapports		1,40			1,40
Action 6.2 – 5% du budget alloué aux Directeurs généraux adjoints pour le travail interdisciplinaire					
<i>Projet 4 – Mobilisation et gestion des ressources</i>			1,34		1,34
Action 3.12 – Pour compléter les contributions mises en recouvrement, intégrer dans le processus d'établissement du programme et du budget des ressources extrabudgétaires, notamment 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), et:			0,32		0,32
Action 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 qui s'occupe de la coopération technique qui appuiera les bureaux décentralisés et les unités des opérations pour la liaison avec les donateurs			1,02		1,02
<i>Projet 12 – Gestion des risques dans l'Organisation</i>			0,80		0,80
Action 3.54 – Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation (ERM). Institutionnaliser l'ERM			0,80		0,80
<b>Ressources humaines</b>		<b>1,90</b>	<b>14,50</b>	<b>-1,12</b>	<b>15,28</b>
<i>Projet 14 – Ressources humaines</i>		1,90	14,50	-1,12	15,28

**Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en  
2010-2011**

**Annexe IV – Programme d'exécution du PAI 2012-13**

Action 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		0,28		0,28
Action 3.60 – Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion		1,60		1,60
Action 3.61 – Mettre en place une politique de rotation des effectifs fondée sur un système d'incitations, au Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, avec des critères clairs		2,80		2,80
Action 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.		5,30		5,30
Action 3.64 – Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO		0,40		0,40
Action 3.66 – Revoir les profils de compétences pour toutes les catégories d'emplois, y compris les représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques	1,90			1,90
Action 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		1,40		1,40
Action 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				
Action 7.27 – Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines et examiner le cadre des compétences en matière de ressources humaines et le cadre des responsabilités		2,72	-1,12	1,60
<b>Changement de culture</b>	<b>2,30</b>			<b>2,30</b>
<i>Projet 13 – Changement de culture</i>	2,30			2,30
Action 3.32 – Mise en œuvre de la vision	2,30			2,30
<b>Fonctionner comme une seule et même organisation</b>	<b>1,14</b>	<b>1,72</b>		<b>2,86</b>
<i>Projet 5 – Programme de coopération technique</i>				
Action 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.				
<i>Projet 6 – Décentralisation</i>	0,74			0,74
Action 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				
Action 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.				

**Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en  
2010-2011**

**Annexe IV – Programme d'exécution du PAI 2012-13**

	Action 3.82 – Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les Bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle (voir également ci-dessus).				
	Action 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	0,74			0,74
	Action 3.95 – Transférer les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux Bureaux régionaux/sous-régionaux et à une unité de coordination du bureau responsable des opérations.				
<b>Projet 8 – Partenariats</b>		<b>0,40</b>	<b>1,72</b>		<b>2,12</b>
	Action 3.109 – Opérationnalisation et mise en œuvre d'une stratégie renouvelée pour les partenariats avec la société civile et de la stratégie de partenariat avec le secteur privé. Faire une évaluation et un inventaire des partenariats et notamment des possibilités de renforcement des partenariats avec la société civile et le secteur privé. Lancer de nouveaux partenariats ou renouveler ceux qui existent en étudiant les possibilités d'autres activités et collaborations avec le secteur privé et les organisations de la société civile.	0,40	1,20		1,60
	Action 3.110 – Opérationnalisation et mise en œuvre de stratégies de partenariat institutionnelles conformément au Cadre stratégique de la FAO. Renforcer encore la collaboration au sein du système des Nations Unies, notamment entre les institutions ayant leur siège à Rome. Conception et réalisation d'activités de formation pour tous les partenariats institutionnels. Élaboration et diffusion de matériel de communication.		0,48		0,48
	Action 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'efficacité 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 :				
	Action 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				
	Action 3.113 – b) l'administration et les services communs (en prenant note des conclusions de l'Examen détaillé)				
	Action 3.114 – c) les fonctions conjointes de contrôle, notamment l'évaluation.				
	Action 3.115 – Des réunions conjointes régulières des directions des trois organisations avec les membres permettront d'examiner les progrès réalisés				
	Action 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				
	Action 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		0,04		0,04
<b>Systèmes de gestion et d'administration efficaces</b>		<b>6,49</b>	<b>7,18</b>	<b>-7,17</b>	<b>6,50</b>
<b>Projet 3b – Publication dans toutes les langues</b>					
	Action 3.57 – Des sites web miroirs, distincts du site web de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois				
<b>Projet 9 – Réforme des systèmes administratifs et de gestion</b>		<b>2,33</b>	<b>1,58</b>	<b>-6,03</b>	<b>-2,12</b>
	Action 3.48 – Mise en œuvre du plan d'action				

**Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en  
2010-2011**

**Annexe IV – Programme d'exécution du PAI 2012-13**

Action 7.6 – Nouveau modèle d'achat pour la gestion des phases initiales des achats	0,33	1,40	-0,03	1,70
Action 7.7 – Passer d'une gestion des vendeurs agréés à une gestion active des fournisseurs (principes de partenariat)				
Action 7.8 – Autonomisation des responsables locaux et régionaux en matière d'achats locaux	0,90		-0,01	0,89
Action 7.9 – Transfert des activités au CSC			-0,27	-0,27
Action 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 déterminant les valeurs afin de favoriser la réforme .				
Action 7.14 – Modèle opérationnel pour la mise en œuvre de partenariats en matière d'achats avec d'autres institutions des Nations Unies	0,10		-1,76	-1,66
Action 7.15 – Initiative des achats conjoints - Voyages			-0,90	-0,90
Action 7.16 – Définir un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources	1,00		-2,46	-1,46
Action 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		0,18	-0,60	-0,42
<b>Projet 11a – IPSAS</b>			-2,28	
Action 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 .				
Action 7.24 – La mise en œuvre des principes comptables internationaux du service public (IPSAS) est une initiative de première importance pour la Division des finances et la FAO dans son ensemble				
<b>Projet 11b- Technologie de l'information</b>	<b>4,16</b>	<b>5,60</b>	<b>-1,14</b>	<b>8,62</b>
Action 3.90 – Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux Systèmes d'information pour les bureaux décentralisés.		5,00		5,00
Action 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.		0,36	-0,76	-0,40
Action 7.11 – Examiner la réduction du nombre d'imprimantes multifonction.			-0,38	-0,38
Action 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 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.		0,24		0,24
Action 7.25 – Améliorer les fonctionnalités liées à la planification des ressources entrepreneuriales d'Oracle pour répondre aux besoins du PAI.	3,16			3,16

**Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en  
2010-2011**

**Annexe IV – Programme d'exécution du PAI 2012-13**

	Action 7.26 – Conception du système d'information de gestion.	1,00			1,00
<b>Gouvernance et contrôle efficace</b>		<b>0,20</b>	<b>5,64</b>		<b>5,84</b>
<i>Projet 1 – Réforme des organes directeurs</i>		0,20	2,32		2,52
	Action 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:		0,50		0,50
	Action 2.20 – i) Il y aura des sessions brèves ou des réunions informelles supplémentaires.		0,40		0,40
	Action 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).				
	Action 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		0,50		0,50
	Action 2.47 – iii) Les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole.		0,12		0,12
	Action 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 auront désormais le statut de comités de la Conférence de la FAO.		0,40		0,40
	Action 2.57 – a) les présidents resteront en fonction entre les sessions et feront rapport au Conseil et à la Conférence;		0,30		0,30
	Action 2.66 – La Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle lorsque les questions approfondies sur le plan technique nécessiteront une approbation politique ou une plus grande visibilité.		0,10		0,10
	Action 2.69 – Entreprendre 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.				
	Action 2.70 – Le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier, le CQCJ, les Conférences régionales et les Comités techniques devront chacun:				
	Action 2.71 – a) Préparer une fois par exercice biennal un programme de travail sur plusieurs années (quatre années au moins), qui sera examiné par le Conseil et/ou par la Conférence (conformément à leurs lignes de compte rendu respectives);				
	Action 2.72 – b) établir tous les deux ans un rapport sur les progrès accomplis par rapport au programme de travail, pour examen également par le Conseil et/ou par la Conférence .				
	Action 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.	0,20			0,20
	Action 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:				
	Action 2.100 – e) la Conférence de la FAO examinera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général élaborées par le CoC-EEI en 2009 en vue de leur approbation.				
<i>Projet 2 – Contrôle</i>			3,32		3,32
	Action 2.78 – Budget d'évaluation: le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8 pour cent du budget total du		1,10		1,10



**Annexe 3 (web) - Rapport complet de la Direction sur la mise en œuvre du PAI en  
2010-2011**

**Annexe IV – Programme d'exécution du PAI 2012-13**

	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 2008-09, 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 2010-11 un crédit correspondant à la moitié de ce montant. Pour limiter 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 2010-11. Le solde serait reporté sur l'exercice 2012-13.				
	Action 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.		0,30		0,30
	Action 3.33 – Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation du personnel		0,96		0,96
	Action 3.36a – Nomination d'un médiateur		0,96		0,96
<i>Projet 7b – Gouvernance interne</i>					
	Action 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.				
<i>Projet 10 – Manuel de la FAO</i>					
	Action 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 et s'y conformer				
<b>Appui à la gestion</b>			<b>3,18</b>		<b>3,18</b>
<i>Projet 16 – Gestion du programme d'exécution du PAI</i>					
	Action 4.9 – Unité d'appui à l'exécution du programme et des projets du PAI		2,35		2,35
<i>Projet 17 – Communication PAI</i>					
	Action 4.9a – Communication PAI-employés		0,72		0,72
	Action 4.9b – Communication PAI-membres		0,11		0,11