

## **Actions du PAI et de l'Examen détaillé menées au titre du Programme de travail et budget 2010-2011**

### **Résumé**

1. Un ensemble de mesures intégrées du Plan d'action immédiate (PAI) consolidant les actions du PAI et de l'Examen détaillé a été achevé.
2. On estime que le coût total des actions intégrées du PAI en 2010-2011 est de 64,17 millions d'USD et que ces actions permettront d'économiser 4,4 millions d'USD, soit un coût net de 59,7 millions d'USD. Les modalités de financement des projets du PAI en 2010-2011 seront examinées dans le cadre du processus de planification biennal. Comme il est noté dans le projet de Programme de travail et budget (PTB) 2010-2011 (document FC 128/11a), il est proposé que 12,05 millions d'USD soient pris en charge par les ouvertures de crédits nettes et que 52,12 millions d'USD soient financés par les contributions volontaires de base, qui devraient permettre d'économiser 4,4 millions d'USD. Si une partie du PAI est financée par des contributions volontaires, la politique de l'Organisation relative aux dépenses d'appui s'applique (elle n'est pas prise en compte dans les chiffres ci-dessus).
3. La mise en œuvre du PAI en 2010-2011 posera des défis considérables. Plusieurs projets complexes et de grande envergure au titre du PAI seront adoptés et ils auront une incidence sur la vie professionnelle du personnel au service de la FAO, au Siège et dans les unités décentralisées. Ces défis justifient un net soutien de la part des gestionnaires du PAI permettant une mise en œuvre efficace de la gestion des changements, de pair avec l'amélioration des communications au personnel (notamment avec les bureaux décentralisés) et le soutien des projets/programmes aux chefs de projets du PAI, en rapport avec le suivi des résultats et la communication d'informations sur les résultats.
4. Un rapport détaillé sera rédigé en vue de la réunion du CoC-EEI à la mi-septembre indiquant l'état d'avancement de l'ensemble des actions du PAI et les principales réalisations dans le cadre des projets du PAI pour 2009 et contenant une présentation intégralement ventilée des activités menées au titre du PAI en 2009/10/11.

### **Introduction**

5. Le présent document décrit dans ses grandes lignes le Plan d'action immédiate (PAI) intégré, notamment les actions résultant de recommandations formulées en commun dans les rapports de l'Examen détaillé. Le récapitulatif des estimations des dépenses et économies pour 2010-2011 est conforme aux chiffres figurant dans le document PC 102/3-FC 128/11a *Projets de Plan à moyen terme 2010-2013 et de Programme de travail et budget 2010-2011*, mais mentionne des points relevant de l'Examen détaillé figurant dans différents projets du PAI.
6. Ce document s'intéresse principalement aux actions du PAI en 2010-2011, mais un rapport détaillé sera rédigé pour la réunion du CoC-EEI qui aura lieu à la mi-septembre où seront indiqués les progrès accomplis dans toutes les actions du PAI et les principales réalisations des projets du PAI pour 2009, et, également, la liste détaillée de toutes les actions du PAI en 2009/10/11.

## **PAI intégré**

7. Au moment de la rédaction du projet de PTB, les dépenses et économies des actions découlant de l'Examen détaillé n'avaient pas été intégrées avec d'autres actions du PAI. Elles ont été revues en détail et alignées avec les projets du PAI correspondants, et la responsabilité de la mise en œuvre de chacune des recommandations convenues de l'Examen détaillé a été assignée à chaque chef de projet du PAI concerné. La Direction considère que cette approche visant à intégrer les efforts de mise en œuvre de l'Examen détaillé dans la structure du PAI constitue le meilleur mécanisme pour une mise en œuvre efficace car les recommandations de l'Examen détaillé sont liées aux activités existantes du PAI et qu'elles doivent être exécutées parallèlement à celles-ci pour un résultat optimal.
8. L'**Annexe 1** récapitule les propositions du PTB 2010-2011 pour le PAI intégré, où ces actions découlant des recommandations de l'Examen détaillé sont intégrées dans les estimations des projets du PAI applicables. Les totaux de ce tableau sont conformes aux totaux du tableau 2 dans le projet de PTB 2010-2011. L'**Annexe 2** donne une vue des actions de l'Examen détaillé dans les projets du PAI où elles ont été intégrées; les totaux de ce tableau coïncident avec la ligne « actions de l'Examen détaillé » figurant dans le tableau 2 du projet de PTB 2010-2011.
9. Comme il a été noté lors de la réunion conjointe des groupes de travail I, II et III du CoC-EEI le 5 juin 2009, le coût estimé des actions du PAI planifiées pour 2009 était de 14,27 millions d'USD (15,27 millions d'USD, y compris 7 pour cent de dépenses d'appui aux projets) (<http://www.fao.org/uploads/media/FINAL%20CoC-IEE%20report%205%20June.pdf>). Le coût des actions du PAI *échelonnées* pour 2009 a été estimé à 9,83 millions d'USD (10,51 millions d'USD en tenant compte des dépenses d'appui aux projets). L'hypothèse s'agissant d'estimer les dépenses au titre du PAI pour 2010-2011 est que l'enveloppe de financement des projets du PAI échelonnés en 2009 sera versée en 2009. Les actions du PAI prévues pour 2009 mais qui n'ont pas été échelonnées ont été reportées à 2010-2011, et leur coût (14,27 millions d'USD, moins 9,83 millions d'USD, soit 4,4 millions d'USD) a été inscrit dans les estimations des coûts pour 2010-2011.
10. On estime que le coût total des actions intégrées du PAI en 2010-2011 est de 64,17 millions d'USD et que ces actions permettront d'économiser 4,4 millions d'USD, soit un coût net de 59,7 millions d'USD. Les modalités de financement des projets du PAI en 2010-2011 seront examinées dans le cadre du processus de planification biennal. Comme il est noté dans le projet de Programme de travail et budget 2010-2011 (document FC 128/11a), il est proposé que 12,05 millions d'USD soient pris en charge par les ouvertures de crédits nettes et que 52,12 millions d'USD soient financés par les contributions volontaires de base, qui devraient permettre d'économiser 4,4 millions d'USD. Si une partie du PAI est financée par des contributions volontaires, la politique de l'Organisation relative aux dépenses d'appui s'applique (elle n'est pas prise en compte dans les chiffres ci-dessus).

## **Actions du PAI particulièrement dignes d'intérêt en 2010-2011**

11. **Projet 1. Réforme des organes directeurs** – Coût estimé à 5 millions d'USD en 2010-2011. Certaines actions sont particulièrement dignes d'intérêt dans le cadre de ce projet, dont les suivantes:

- Examen et, s'il y a lieu, modification des fonctions et des méthodes de travail des organes statutaires, conventions, etc.
  - Renforcement de la gouvernance de la FAO pour favoriser l'indépendance, la transparence et l'efficacité des organes directeurs (y compris la Conférence, le Conseil, les comités du Conseil et les conférences régionales) et dialogue avec l'équipe de direction.
12. **Projet 3. Réforme de la programmation, de l'établissement du budget et du suivi fondé sur les résultats** – Coût estimé à 2 millions d'USD en 2010/2011. Un point à noter à ce sujet est la conception du nouveau modèle de planification, établissement de budget et suivi de la mise en œuvre (1,5 million d'USD en 2010-2011 pour une première phase d'activités), comme recommandé par l'Examen détaillé.
13. **Projet 5. Décentralisation du PCT** – Des économies renouvelables de 0,9 million d'USD découlant de la décentralisation de la gestion du PCT sont prévues, et un investissement ponctuel de 0,28 million d'USD est nécessaire au cours de l'exercice pour continuer à soutenir et à renforcer les capacités des bureaux décentralisés pour gérer les processus d'approbation des activités entreprises au titre du PCT de manière indépendante (voir l'Annexe 1).
14. **Projet 6. Décentralisation** – Coût estimé à 4,6 millions d'USD en 2010-2011. Ces ressources seront employées pour introduire des systèmes d'évaluation, d'établissement de rapports fondé sur les performances et de suivi pour les bureaux décentralisés, de pair avec l'amélioration de l'infrastructure de technologies de l'information et de la communication et la prestation d'un appui informatique aux bureaux décentralisés.
15. **Projet 7. Structure du Siège/gouvernance interne** – Une des actions intéressantes résultant de l'Examen détaillé est la mise en place de la Division de l'information (CIO) et de modalités améliorées de gouvernance en matière de TI.
16. **Projet 8. Partenariats** – Certaines actions sont particulièrement dignes d'intérêt dans le cadre de ce projet, notamment les suivantes:
- Élaboration et mise en œuvre de stratégies de partenariat (à l'échelle de l'Organisation, au sein du système des Nations Unies, avec des organisations de la société civile et avec le secteur privé) y compris l'évaluation et le lancement ou la réactivation de partenariats et la promotion de la formation du personnel;
  - Formulation de plans d'action découlant du document *Orientations relatives à une collaboration entre les institutions dont le Siège est à Rome*, rédigé conjointement par la FAO, le PAM et le FIDA, après examen par le Comité du Programme et le Comité financier de la FAO en juillet 2009;
  - Conception et mise au point d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations en partenariat et de la stratégie à l'échelle de l'Organisation.
17. **Projet 9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion** – Parmi les nombreuses actions menées dans le cadre de ce projet, les recommandations suivantes de l'Examen détaillé sont particulièrement dignes d'intérêt:

- Dispositions révisées relatives aux achats pour développer autant que possible la collaboration interorganisations, notamment avec les autres institutions sises à Rome<sup>1</sup>;
- Mesures visant à donner de plus grandes responsabilités aux fonctionnaires régionaux et locaux concernant la gestion des achats locaux;
- Mise en œuvre de la section révisée du Manuel régissant les achats et, partant, du modèle de processus révisé;
- Réforme des opérations d'enregistrement des dossiers.

**18. *Projet 11 a. Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)*** – On peut citer, parmi les actions particulièrement dignes d'intérêt, les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), y compris le remplacement du Système de comptabilité de terrain.

**19. *Projet 11 b. Oracle*** – Les actions suivantes de ce projet sont particulièrement dignes d'intérêt:

- Améliorer le système de planification des ressources de l'Organisation sous Oracle pour répondre à divers impératifs du PAI, notamment relatifs à la décentralisation et à la gestion du personnel;
- Concevoir et mettre en place un système d'information de gestion concernant la recommandation de l'Examen détaillé dans le sens de la consolidation de l'information en prélevant, stockant et développant les données afin de soutenir les opérations et faciliter la prise de décisions aux niveaux gestionnaire et stratégique.

**20. *Projet 12. Gestion des risques dans l'Organisation*** – Coût estimé à 2 millions d'USD en 2010-2011, comprenant la mise en œuvre complète de la structure et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation<sup>2</sup>.

**21. *Projet 13. Changement de culture*** – Coût estimé à 4,1 millions d'USD en 2010-2011. Certaines actions sont particulièrement dignes d'intérêt dans le cadre de ce projet, dont les suivantes:

- Mise en œuvre de la vision interne;
- Intégration de l'équipe chargée du changement de culture dans la réforme moyennant un processus de gestion du changement;
- Mise en œuvre des propositions de l'équipe chargée du changement de culture qui font actuellement l'objet d'un examen;
- Élaboration de nouvelles propositions de mesures à mettre en œuvre;
- Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation du personnel.

**22. *Projet 14. Projet relatif aux ressources humaines*** – coût estimé à 20,7 millions d'USD en 2010-2011. Ce projet portera sur les principales initiatives relatives aux ressources humaines devant être mises en œuvre en application de la stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines, telles que l'établissement d'un nouveau système de gestion de l'évaluation des performances, d'un cadre des compétences et d'un ensemble d'activités visant à améliorer la formation du personnel et de l'encadrement, ainsi que

<sup>1</sup> Sous réserve de l'accord de ces autres organisations.

<sup>2</sup> L'évaluation par le Bureau de l'Inspecteur général/Deloitte de l'approche de la FAO relative à la gestion des risques est presque achevée et il est probable qu'elle donnera lieu à une révision de ce chiffre.

l'adoption d'une politique de mobilité interne fondée sur l'incitation (prévoyant notamment la rotation du personnel entre le Siège et les bureaux décentralisés), la mise en œuvre d'un programme de jeunes cadres, l'établissement d'un fonds pour la réaffectation du personnel et la mise au point d'un système de communication d'informations relatives à la gestion des ressources humaines sous Oracle s'appuyant sur une nouvelle plateforme de renseignement interne. Ces ressources financières serviront également à assurer un changement de cap important dans la fonction RH vers une approche de partenariat et l'établissement de nouveaux processus relatifs aux ressources humaines, comme par exemple la stratégie RH, la communication RH et la dotation de personnel RH, qui renforceront la fonction RH et la transformeront en une fonction plus stratégique, comme préconisé dans l'Examen détaillé.

### **Grands défis à relever s'agissant de mettre en œuvre le PAI en 2010-2011**

23. En 2010-2011, les activités entreprises dans le cadre du renouveau de la FAO consisteront entre autres dans des projets du PAI ambitieux et de très grande envergure, qui auront une incidence sur la vie professionnelle du personnel au service de la FAO au Siège et dans les bureaux décentralisés.
- nouveaux modes de gestion (gestion fondée sur les résultats, nouveau modèle de planification et d'établissement de budget et de suivi de la mise en œuvre des activités, etc.);
  - nouveaux processus de travail (nombreux changements apportés aux processus administratifs);
  - nouveaux services administratifs (amélioration de la gestion des dossiers, impression, achats, etc.);
  - nouvelles politiques en matière de ressources humaines (rotation du personnel, jeunes cadres, etc.);
  - nouveaux systèmes et processus d'évaluation (par exemple système de gestion de l'évaluation des performances).
24. La mise en œuvre de ces initiatives de grande envergure du PAI se déroulera forcément en parallèle avec d'autres initiatives de la FAO (par exemple celles relatives aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)) compte tenu de leur caractère interdépendant et, de manière plus générale, d'impératifs liés au calendrier.
25. Les prochains défis justifient un fort soutien de la part des gestionnaires du PAI permettant une mise en œuvre efficace de la gestion des changements de pair avec l'amélioration de la communication en direction du personnel (notamment avec les bureaux décentralisés) et le soutien en faveur des projets/programmes apporté aux chefs de projets du PAI, en rapport avec le suivi et la notification des résultats.
26. On estime que le coût du projet de suivi du PAI s'élèvera à 4,6 millions d'USD en 2010-2011. Les actions entreprises au titre de ce projet refléteront les priorités dictées par les défis indiqués plus haut, pour fournir une direction efficace pour le changement, la communication en direction du personnel et un soutien aux chefs de projets.

**Dispositions du PAI en matière de gouvernance**

27. Il convient de noter que, compte tenu du caractère temporaire du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEL, comme prévu dans l'action 4.2 de la résolution 2008/1 de la Conférence, aucune disposition n'a été prise au sujet des dépenses à l'appui des organes directeurs au titre du projet 15 du PAI intégré en 2010-2011. On part du principe que l'observation des dispositions par lesquelles les États Membres poursuivront le travail de contrôle du PAI incomberont aux organes de gouvernance permanents, à savoir le Conseil, le Comité financier, les conférences régionales, entre autres, sous réserve d'éventuelles décisions prises ultérieurement par les organes directeurs sur cette question.

**Annexe 1**

<b>Estimation des dépenses et des économies relatives au Plan d'action immédiate 2010-2011 intégré (en milliers d'USD, au taux 2008-09)</b>					
<b>Projet PAI</b>	<b>Ouvertures nettes de crédit</b>	<b>Contributions volontaires de base</b>			<b>Total</b>
		<b>Coûts d'investissement</b>	<b>Dépenses renouvelables</b>	<b>Économies renouvelables</b>	
1 - Réforme des organes directeurs	0	1 200	3 820	0	5 020
2 - Contrôle	1 600	0	300	0	1 900
3 - Réforme de la programmation, de l'établissement du budget et du suivi fondé sur les résultats	0	1 900	100	0	2 000
4 - Mobilisation et gestion des ressources	0	700	700	0	1 400
5 - Programme de coopération technique	(900) <sup>3</sup>	280	0	0	(620)
6 – Décentralisation	1 000	400	3 200	0	4 600
7a et 7b – Structure du Siège / gouvernance interne	500	250	100	(500)	350
8 - Partenariats	0	180	1 000	0	1 180
9 - Réforme des systèmes administratifs et de gestion	900	4 465	2 908	(3 350)	4 923
10 - Manuel de la FAO	0	0	0	0	0
11a - IPSAS <sup>4</sup>	0	0	0	0	0
11b - Oracle	7 350	0	200	0	7 550
12 - Gestion des risques dans l'Organisation	0	2 000	0	0	2 000
13 - Changement de culture	800	3 300	0	0	4 100
14 – Ressources humaines	800	450	20 010	(560)	20 700
15 - PAI – Suivi par les organes directeurs	0	0	0	0	0
16 - PAI – Suivi par la Direction	0	4 660	0	0	4 660
<b>Total</b>	<b>12 050</b>	<b>19 785</b>	<b>32 338</b>	<b>(4 410)</b>	<b>59 763</b>

<sup>3</sup> Le tableau du PAI fait apparaître les économies qui ont été réalisées dans l'unité du PCT de 0,9 million d'USD dans le contexte du PAI. Ces économies ont été portées au compte des ouvertures nettes de crédits et reprogrammées au titre des projets du PCT [voir le projet de PTB 2010-11, par. 98 et 220 et annexes VI et VII, qui montrent que les dépenses au titre des projets du PCT sont passées de 104,0 à 104,9 millions d'USD entre 2008-09 et 2010-11].

<sup>4</sup> Le coût du projet IPSAS, estimé à 13,9 millions d'USD, n'entre pas dans les estimations des coûts du PAI. Le coût du projet IPSAS pour 2008-09 figure dans les dispositions du chapitre 8, mais les propositions de financement des dépenses restantes sont mentionnées dans le chapitre 8 du projet de PTB 2010-11.

**Annexe 2**

<b>Ventilation des dépenses par recommandation de l'Examen détaillé 2010-2011 dans le cadre du PAI intégré (en milliers d'USD, au taux de 2008-09)</b>					
<b>Projet PAI</b>	<b>Ouvertures nettes de crédit</b>	<b>Contributions volontaires</b>			<b>Total</b>
		<b>Coûts d'investissement</b>	<b>Dépenses renouvelables</b>	<b>Économies renouvelables</b>	
<b>Projet 3. Réforme de la programmation, de l'établissement du budget et du suivi fondé sur les résultats</b>					
Examen détaillé – nouveau modèle de planification et d'établissement de budget	0	1 500	0	0	1 500
<b>Projets 7a et 7b. Structure du Siège/gouvernance interne</b>					
Examen détaillé – Gouvernance relative aux TI	500	0	0	(500)	0
Examen détaillé – Création de la Division de l'information (CIO)	0	0	100	0	100
<b>Projet 9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion</b>					
Examen détaillé – Plan de gestion des dossiers	900	2 450	0	(750)	2 600
Examen détaillé – Nouveau département de l'impression et de la distribution	0	0	208	(400)	(192)
Examen détaillé – Réduction du nombre d'imprimantes multifonctions	0	0	0	(200)	(200)
Examen détaillé - Achats	0	2 015	2 700	(2 000)	2 715
<b>Projet 11 b. Oracle</b>					
Examen détaillé – Amélioration des fonctions de planification des ressources d'Oracle	2 850	0	0	0	2 850
Examen détaillé – Conception de systèmes d'information de gestion	4 500	0	200	0	4 700
<b>Projet 14. Ressources humaines</b>					
Examen détaillé – Définition d'un nouveau rôle pour la fonction RH	0	270	2 300	(560)	2 010
<b>Total</b>	<b>8 750</b>	<b>6 235</b>	<b>5 508</b>	<b>(4 410)</b>	<b>16 083</b>