

## **Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

### **Résumé**

1. Des progrès importants ont été réalisés dans l'exécution des projets du PAI. Un résumé des progrès accomplis, tels que communiqués aux groupes de travail du CoC-EEI le 21 mai, figure à l'annexe 1.

### **Examen détaillé**

2. Suite à la réunion du Groupe de travail III du 20 mai, on a organisé une série de réunions avec Ernst and Young pour clarifier certaines des recommandations et examiner les estimations des coûts et économies. Comme l'a noté la Direction dans sa réponse du 20 mai 2009, quelques importantes rubriques de coûts n'ont pas été prises en compte dans le tableau récapitulatif des dépenses de la phase 2 de l'Examen détaillé et les coûts et économies de certaines initiatives qui avaient recommandées au titre de la phase 1 n'apparaissent pas dans les dépenses de la phase 2.
3. Suite à ces réunions avec Ernst and Young, un récapitulatif actualisé des estimations des dépenses et des économies établi en commun et découlant du rapport de l'Examen détaillé a été rédigé. Il a été évalué sur une période de sept ans, comme convenu par le Comité financier. Il figure à l'annexe 2 et une évaluation révisée des investissements sur sept ans figure à l'annexe 3. Les économies de trésorerie nettes présentées par Ernst and Young sont passées de 37,4 millions d'USD sur 5 ans à 7,8 millions d'USD sur 7 ans. Ces économies s'ajoutent aux améliorations de l'efficacité qui découleront de la mise en œuvre des recommandations de l'Examen détaillé.
4. Du fait des changements convenus apportés aux coûts et aux économies et de la prise en considération par la Direction du calendrier des initiatives de l'Examen détaillé en lien avec l'activité concernée dans d'autres aspects du PAI, les estimations des coûts de l'Examen détaillé pour 2009 ont aussi été modifiées. Les estimations des coûts de la phase 2 pour 2009 sont de 1,86 million d'USD, soit un montant nettement inférieur aux estimations de la phase 1, qui étaient de 5,25 millions d'USD.

### **Besoins de financements pour les activités au titre du PAI en 2009**

5. Cette réduction des estimations des coûts de l'Examen détaillé pour 2009 a pour effet de réduire les besoins de financement par le Fonds fiduciaire pour le PAI, qui passent de 19,9 à 17,34 millions d'USD (voir l'annexe 4).
6. Comme en ont été informés les groupes de travail du CoC-EEI le 21 mai (paragraphe 11 à 15), la Direction s'est penchée sur le mécanisme créatif visant à réduire les besoins en matière de financement extérieur pour 2009 à l'aide des critères suivants:
  - a. Recalculer les coûts de remplacement du personnel en finançant uniquement les dépenses extérieures réellement engagées;
  - b. Reporter certaines activités planifiées à 2010;
  - c. Financer les actions du PAI grâce à d'autres ressources.

## **Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

7. Les mesures ci-dessus ont pour effet de réduire encore les besoins de financement par le Fonds fiduciaire pour le PAI, qui passent de 17,34 à 15,27 millions d'USD, comme indiqué à l'annexe 5.

### Échelonnement du PAI

8. Les actions au titre du PAI et de l'Examen détaillé nécessitant un financement extérieur en 2009 ont été rassemblées dans un calendrier unique relatif au PAI pour 2009 et ce calendrier a été échelonné selon la contribution de chaque action à la « gestion axée sur les résultats ». Il faudra 9,83 millions d'USD pour financer ce calendrier d'actions échelonnées du PAI 2009 (voir l'annexe 6). Ce calendrier d'actions échelonnées sera utilisé pendant le reste de l'année 2009 pour imputer des crédits sur le Fonds fiduciaire pour le PAI pour les actions qui nécessitent un financement extérieur, jusqu'à ce que le Fonds fiduciaire soit épuisé.

### Fonds fiduciaire pour la mise en œuvre du PAI

9. Au 27 mai 2009, les annonces de contributions et les contributions effectives avaient augmenté, puisqu'elles étaient passées respectivement à 7,13 et 3,5 millions d'USD (voir l'annexe 7). Compte tenu des activités du PAI déjà programmées pour 2009, le Fonds fiduciaire pour le PAI connaît un important déficit pour 2009.
10. La Direction précise que ce calendrier ne représente qu'une partie des actions du PAI, la majorité d'entre elles étant exécutées courant 2009 sans avoir recours à un quelconque financement extérieur.
11. La Direction entreprend aussi, dans le cadre de la préparation du Programme de travail et budget (PTB) 2010-11, de présenter un programme structuré et échelonné d'actions au titre du PAI pour 2010-11 lors d'une réunion ultérieure des groupes de travail du CoC-EEI.
12. Les groupes de travail sont invités à prendre note:
  - a. du montant révisé des coûts et économies associés à l'Examen détaillé;
  - b. de la réduction des besoins de financement au titre du PAI pour 2009 devant être couverts par le Fonds fiduciaire pour le PAI;
  - c. de l'échelonnement révisé des actions du PAI nécessitant un financement extérieur en 2009;
  - d. de l'écart entre les annonces et les contributions au Fonds fiduciaire pour le PAI et des besoins de financement pour les actions du PAI échelonnées.

## **Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

### **Introduction**

13. Dans le rapport intérimaire du 21 mai 2009 aux groupes de travail du CoC-EEI, la Direction relève de bons progrès dans chaque projet du PAI, mais s'inquiète des financements disponibles par le Fonds fiduciaire pour le PAI pour appuyer les actions prévues en 2009. La Direction a informé qu'elle avait échelonné le programme de 2009 pour les actions du PAI nécessitant un financement extérieur, mais elle a indiqué que cet échelonnement ne tenait pas compte des actions prévues dans l'Examen détaillé car, même si le rapport final avait été reçu, des questions demeuraient en suspens concernant le montant des dépenses de l'Examen détaillé à comptabiliser en 2009.
14. Ceci serait résolu grâce à une nouvelle série de discussions avec Ernst and Young, après quoi une déclaration commune sur les coûts et économies ponctuels et récurrents serait publiée. Les actions de l'Examen détaillé nécessitant un financement extérieur en 2009 seraient entièrement intégrées dans le PAI et échelonnées de pair avec les activités ne relevant pas de l'Examen détaillé afin d'établir un calendrier définitif pour 2009 avec un échelonnement des éléments du PAI nécessitant un financement extérieur. La Direction a indiqué qu'il en serait fait rapport lors de la prochaine session des groupes de travail début juin 2009.
15. Compte tenu du court intervalle de temps entre le précédent rapport intérimaire (21 mai) et la date de ce rapport, aucune autre mise à jour n'est communiquée sur l'état d'avancement général de la mise en œuvre du PAI (voir l'annexe 1).
16. Ce rapport intérimaire se compose de deux parties. La première partie décrit le processus par lequel on parvient à un calendrier révisé et échelonné des actions du PAI pour 2009 nécessitant un financement extérieur. La deuxième aborde les changements apportés aux estimations des dépenses et des économies de l'Examen détaillé, suite aux discussions avec Ernst and Young.

### **Partie 1 – Calendrier révisé et échelonné des actions du PAI pour 2009 nécessitant un financement extérieur**

#### **Révisions des estimations des coûts pour les actions de l'Examen détaillé en 2009**

17. Immédiatement après la réunion du Groupe de travail III du 20 mai, de nouvelles réunions ont été organisées avec Ernst and Young et un tableau récapitulatif révisé des coûts et économies estimés découlant de l'Examen détaillé a été rédigé en concertation.
18. Les coûts de 2009 associés aux recommandations de la phase 1 de l'Examen détaillé (5,25 millions d'USD) ont été supprimés du tableau récapitulatif des coûts des actions du PAI pour 2009 et remplacés par les coûts de la phase 2 de l'Examen détaillé convenus pour 2009 (1,86 million d'USD).
19. Le récapitulatif des actions du PAI nécessitant un financement extérieur en 2009 suite aux ajustements de l'Examen détaillé figure à l'annexe 4. Le résultat est une réduction des besoins de financement extérieur en 2009 par le Fonds fiduciaire pour le PAI, qui passent de 19,9 à 17,34 millions d'USD.

## **Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

### **Révisions des estimations des coûts pour les actions du PAI en 2009**

20. Comme en ont été informés les groupes de travail du CoC-EEI le 21 mai (paragraphe 11 à 15), la Direction s'est également penchée sur les mécanismes visant à réduire les besoins en matière de financement extérieur pour 2009 à l'aide des critères suivants:
- a. Recalculer les coûts de remplacement du personnel en finançant uniquement les dépenses externes réellement engagées;
  - b. Reporter certaines activités planifiées à 2010;
  - c. Financer les activités au titre du PAI grâce à d'autres ressources.
21. Les mesures ci-dessus ont pour effet une nouvelle réduction des besoins de financement par le Fonds fiduciaire pour le PAI, qui passent de 17,34 à 15,27 millions d'USD, comme indiqué à l'annexe 5.

### **Échelonnement des actions du PAI et de l'Examen détaillé**

22. Comme en ont été informés les groupes de travail le 21 mai (paragraphe 17 à 20), l'échelonnement des actions du PAI, outre les trois domaines pour lesquels des crédits ont été affectés (changement de culture, suivi par les organes directeurs et suivi par la Direction), a été entrepris en fonction de leur contribution à l'objectif fondamental pour le renouveau de la FAO de « gestion axée sur les résultats ».
23. Il a été jugé que deux recommandations de l'Examen détaillé nécessitant un financement extérieur en 2009 relevaient de la « gestion axée sur les résultats » et elles ont été programmées de manière échelonnée parallèlement à d'autres actions échelonnées du PAI.
- Le coût de conception du Système d'information de gestion est de 300 000 USD en 2009 (définition des besoins). Ce Système a pour objet de remédier au manque d'informations fiables et cohérentes nécessaires pour diriger l'Organisation et il constitue un outil essentiel pour rendre compte des initiatives relatives à la gestion axée sur les résultats, comme relevé dans l'Examen détaillé.
  - Le coût de la « définition d'un nouveau rôle pour la fonction Ressources humaines » s'élève à 374 000 USD en 2009 (mise en place anticipée de postes du cadre organique).
24. D'autres recommandations de l'Examen détaillé préconisent des activités en 2009, mais elles ne sont pas en rapport avec la « gestion axée sur les résultats » et ne sont donc pas prises en compte dans la suite échelonnée d'actions compte tenu que les crédits disponibles du Fonds fiduciaire en 2009 sont limités. La liste échelonnée d'actions du PAI nécessitant un financement extérieur qui en résulte est présentée à l'annexe 6.

## **Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

25. La Direction souligne que ce calendrier ne représente qu'une partie des actions au titre du PAI, la majorité d'entre elles étant exécutées courant 2009 sans avoir recours à un quelconque financement extérieur.
26. La Direction présentera aussi, dans le cadre de la préparation du PTB 2010-11, un programme structuré et échelonné portant sur toutes les actions du PAI pour 2010-11, à l'occasion d'une réunion ultérieure du CoC-EEI.

### **Partie 2 – Point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

#### **Introduction**

27. La Direction est convenue d'appliquer la grande majorité des recommandations de l'Examen détaillé, lesquelles relèvent des principaux domaines suivants:
- a) refonte du modèle de planification et budgétisation;
  - b) définition et application d'un nouveau rôle pour la fonction des ressources humaines (RH);
  - c) partenariat concernant les achats avec d'autres organisations du système des Nations Unies, notamment d'autres organisations sises à Rome, sous réserve de leur accord;
  - d) nombreuses améliorations des processus dans le domaine des achats, outre les points susmentionnés;
  - e) création d'une Division informatique et amélioration des dispositions de gouvernance relatives aux technologies de l'information;
  - f) conception et mise en place de systèmes d'information de gestion;
  - g) actualisation du système de gestion du personnel sous Oracle et modernisation de l'infrastructure informatique dans les bureaux décentralisés;
  - f) Améliorations apportées au processus de gestion des dossiers;
  - g) regroupement des services d'impression et de distribution externes et internes;
  - h) changement du modèle de financement des services de traduction.
28. En outre, la recommandation de la phase 1 visant à établir une unité de réglementation sera mise en œuvre dans le PTB 2010-11 et il sera donné suite à la recommandation de la phase 1 de redéfinir le rôle de la Direction générale (ODG) concernant les activités administratives.
29. Cependant, la Direction a déclaré considérer que trois des recommandations de la phase 2 de l'Examen détaillé ne devraient pas être mises en œuvre, du moins pas intégralement, et Ernst and Young est convenu qu'une étude plus approfondie était nécessaire pour chacune d'entre elles. Ces recommandations portent sur l'externalisation accrue des traductions, sur des améliorations à apporter aux processus de voyage et sur la réduction du nombre d'imprimantes multifonctions.

## **Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

### **Coûts et économies**

30. Suite à la réunion du Groupe de travail III du 20 mai, une série de réunions ont été organisées avec Ernst and Young pour clarifier certaines des recommandations et passer en revue les estimations des coûts et économies.
  
31. Comme l'a noté la Direction dans sa réponse du 20 mai 2009, plusieurs des initiatives recommandées par Ernst and Young au titre de la phase 1 n'ont pas été analysées de manière plus approfondie au cours de la phase 2 et les coûts et avantages associés ne figurent pas dans le rapport. Toutefois, nombre de ces initiatives restent viables et essentielles pour la réussite de la réforme de la FAO. On peut citer comme exemple l'actualisation du système Oracle utilisé pour la gestion du personnel et l'infrastructure informatique des bureaux décentralisés (dépenses d'investissement non renouvelables de 2,8 millions d'USD) et la conception et la mise au point du Système d'information de gestion (dépenses d'investissement non renouvelables de 4,8 millions d'USD).
  
32. En outre, certains coûts importants n'ont pas été pris en considération dans les dépenses de la phase 2 de l'Examen détaillé, par exemple le coût de redéploiement du personnel de 3,78 millions d'USD.
  
33. En ajoutant ces points, on obtient un tableau des coûts et économies sensiblement différent de celui présenté dans le rapport de l'Examen détaillé. Un tableau analogue dans la forme à celui du tableau récapitulatif de la page 10 du rapport de l'Examen détaillé figure à l'annexe 2 et le retour sur investissement sur 7 ans est indiqué à l'annexe 3. Le tableau révisé et les coûts estimés de la mise en œuvre du nouveau modèle de planification et budget ont été examinés par Ernst and Young, qui a indiqué être d'accord sur les chiffres. Cependant, Ernst and Young a souligné que les améliorations en matière d'efficacité représentaient les bénéfices les plus importants pour l'avenir de l'Organisation.
  
34. Concernant les parts relatives financées respectivement par des ressources du Programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires, la FAO a évalué chaque rubrique, de pair avec Ernst and Young, pour établir le rapport numérique entre le montant des ressources du PO et celui des ressources extrabudgétaires. La FAO estime que, globalement, les économies se répartissent comme suit: environ 63 pour cent sur les ressources du Programme ordinaire et environ 37 pour cent sur les ressources extrabudgétaires. Cet impact est illustré au tableau 1.

## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé

Tableau 1 – Économies de l'Examen détaillé, divisées en économies sur les ressources du Programme ordinaire et en économies sur les ressources extrabudgétaires

Répartition P.O./R.E. 7 ans	Économies (en millions d'USD)				
	2009	2010/11	2012/13	2014/15	Total
Examen détaillé - révisé	0,09	8,24	15,8	19,19	0
Programme ordinaire (PO)	0,02	4,54	10,55	12,38	0
Ressources extrabudgétaires (RE)	0,07	3,7	5,25	6,81	0
					0

35. Il est noté que les recommandations de l'Examen détaillé fournissent de nombreuses possibilités pour la FAO d'obtenir des gains d'efficacité. En effet, comme indiqué par Ernst and Young, les économies de trésorerie ne représentent qu'un aspect de l'impact de l'Examen détaillé. À maints égards, la mise en œuvre des recommandations de l'Examen détaillé apportera d'importants avantages opérationnels et de services à la FAO et lui permettra de mieux s'acquitter de son mandat.

### Approche de la mise en œuvre

36. Les recommandations de l'Examen détaillé seront analysées en détail et alignées avec chacun des 14 projets du PAI, et la responsabilité de la mise en œuvre de chaque recommandation convenue sera assignée au chef de projet correspondant. La Direction considère que cette approche visant à intégrer l'effort 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 du PAI existantes et qu'elles gagnent à être exécutées parallèlement à celles-ci.

## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé

<b>Tableau de mise en oeuvre du PAI</b>	Progrès	Problèmes	Ressources	Situation globale
<b>Tous projets confondus</b>	●	●	●	●
Projet 1 - Réforme des organes directeurs	●	●	●	●
Projet 2 - Contrôle (vérification)	●	●	●	●
Projet 2 - Contrôle (Évaluation)	●	●	●	●
Projet 3 - Réforme de la programmation, budgétisation et gestion axée sur les résultats	●	●	●	●
Projet 4 - Mobilisation et gestion des ressources	●	●	●	●
Projet 5 - Programme de coopération technique	●	●	●	●
Projet 6 - Décentralisation	●	●	●	●
Projet 7 - Structure du Siège	●	●	●	●
Projet 8 - Partenariats	●	●	●	●
Projet 9 - Réforme des systèmes administratifs et de gestion	●	●	●	●
Projet 10 - Manuel de la FAO	●	●	●	●
Projet 11 - IPSAS et Oracle (IPSAS)	●	●	●	●
Projet 11 - IPSAS et Oracle (Oracle)	●	●	●	●
Projet 12 - Gestion des risques dans l'Organisation	●	●	●	●
Projet 13 - Changement de culture	●	●	●	●
Projet 14 - Ressources humaines	●	●	●	●

Note (de bas de page): la colonne « progrès » renvoie aux progrès accomplis dans chaque projet par rapport aux dates planifiées. La couleur verte indique que le projet se déroule dans le respect des dates prévues, la couleur orange indique un léger retard prévu et la couleur rouge indique un important retard.

La colonne « problèmes » couvre les problèmes de toutes natures auxquels se heurtent les différents projets. Ces problèmes sont généralement extérieurs et non internes à chaque projet. La couleur verte indique qu'aucun problème externe n'est prévu, la couleur orange indique un impact mineur prévu et la couleur rouge indique qu'il est probable qu'il y ait un impact majeur sur le projet du fait de problèmes externes.

La colonne « ressources » concerne tous les problèmes de ressources auxquels se heurtent les différents projets. Les problèmes de ressources sont généralement soit d'ordre financier, soit en rapport avec les ressources humaines. La couleur verte indique que le projet ne prévoit aucun problème de ressources, la couleur orange indique un impact mineur prévu et la couleur rouge indique un impact majeur sur le projet du fait de problèmes de ressources.



## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé

### Annexe 2 – Révision des coûts et des économies 2009-2015

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1			<b>Coûts/économies Phase 2 - 2009-2015</b>											
2			Investissements non renouvelables				Coûts renouvelables				Économies renouvelables			
3		Domaines	2009	2010-11 (biennaux)	2012-13 (biennaux)	Total	2009	2010-11 (biennaux)	2012-13 (biennaux)	2014-15 (biennaux) FC 126/6	2009	2010-11 (biennaux)	2012-13 (biennaux)	2014-15 (biennaux) FC 126/6
4		Initiatives en général	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		Finance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6		Budget **	0	1500	0	1500	0	0	0	0	0	0	0	0
7		Technologies de l'information	400	7875	25	8300	0	350	600	600	0	1335	1500	1500
8		Ressources humaines	0	270	810	1080	374	2268	2268	2268	0	567	2268	2268
9		Achats	180	1950	0	2130	550	2730	3130	3130	0	4360	6750	9640
10		Services administratifs	360	3390	0	3750	0	160	160	160	95	1980	5280	5780
11		<b>Total</b>	<b>940</b>	<b>14985</b>	<b>835</b>	<b>16760</b>	<b>924</b>	<b>5508</b>	<b>6158</b>	<b>6158</b>	<b>95</b>	<b>8242</b>	<b>15798</b>	<b>19188</b>
12														
13														
14	<b>Année 2009</b>	Économies brutes 2009	95											
15		Économies nettes 2009	-1769											
16	<b>Exercice 2010/11</b>	Économies brutes 2010/11	8242											
17		Économies nettes 2010/11	-12251											
18	<b>Exercice 2012/13</b>	Économies brutes 2012/13	15798											
19		Économies nettes 2012/13	8805											
20	<b>Exercice 2014/15</b>	Économies brutes 2014/15	19188											
21		Économies nettes 2014/15	13030											
22	<b>Période 2009-2015</b>	Économies brutes 2009/15	43323											
23		Total investissements ponctuels	16760											
24		Total coûts renouvelables	18748											
25		Économies nettes 2009/15	7815											

## **Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

### **Annexe 2 – Révision des coûts et des économies 2009-2015 (suite)**

#### **Caractéristiques des principaux éléments des coûts**

**Budget:** Investissements non renouvelables – la conception du nouveau modèle de planification et budgétisation supposera des dépenses d'investissement importantes en 2012-13 (environ 8,5 millions d'USD) car le travail nécessaire à cet effet implique comme condition préalable que les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et les autres grands projets actuellement en cours (y compris la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, le remplacement du système de comptabilité de terrain (FAS) et la production d'informations de l'Organisation intégrées et mondialement accessibles) soient menés à terme, leur achèvement étant prévu en 2012. Ainsi, même si le coût du Dispositif pour les dépenses d'équipement de 1,5 million d'USD sera inscrit sur le PTB 2010-11, le solde des dépenses excédera la période couverte par le PAI.

**Technologies de l'information:** Investissements non renouvelables – 2009, 2010-11 pour la conception du Système d'information de gestion (4,8 millions d'USD) et la mise à jour d'Oracle pour la gestion du personnel et l'infrastructure informatique des bureaux décentralisés (2,8 millions d'USD).

**Ressources humaines:** Investissements non renouvelables – 2010-11, 2012-13 (1,08 million d'USD) – Nouveau rôle pour la Division des ressources humaines, injection de postes du cadre organique compensée par le redéploiement de personnel des services généraux.

**Achats:** Investissements non renouvelables – 2009, 2010-11 (1,4 million d'USD), délégation de pouvoirs aux cadres régionaux et locaux pour la gestion des approvisionnements locaux.

**Services administratifs:** Investissements non renouvelables – 2009, 2010-11 (3,6 millions d'USD), définition d'un plan de gestion des dossiers et de passage à une gestion électronique.

**Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

**Annexe 3 – Récapitulation des estimations des coûts et économies de l'Examen détaillé**

**Rendement de l'investissement**

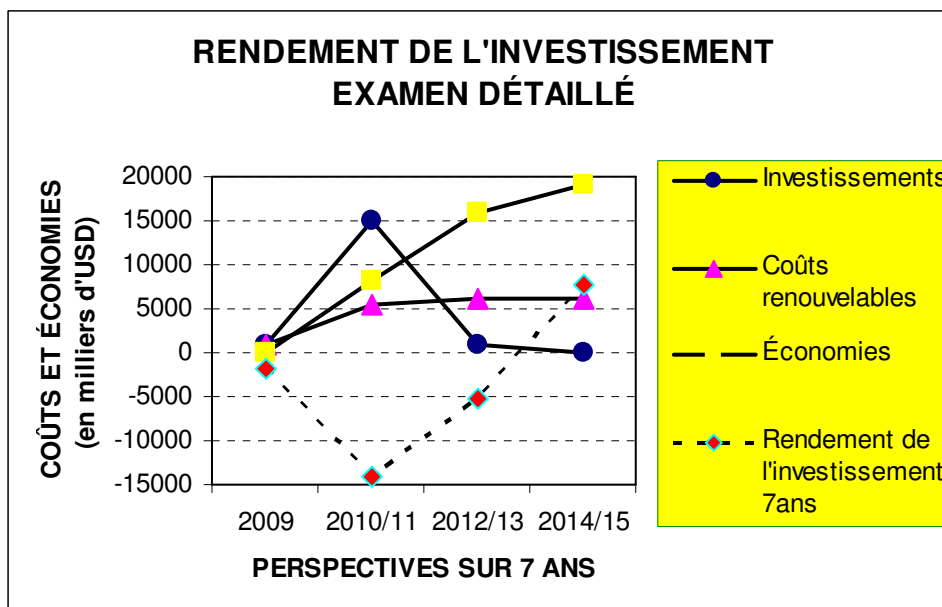
Investissement (en milliers d'USD)	
2009	940
2010/11	14985
2012/13	835
2014/15	0
	0
Total	16760

Coûts renouvelables (en milliers d'USD)	
2009	924
2010/11	5508
2012/13	6158
2014/15	6158
	0
Total	18748

Économies renouvelables (en milliers d'USD)	
2009	95
2010/11	8242
2012/13	15798
2014/15	19188
	0
Total	43323

**Rendement de l'investissement**

1 an	2009	-1769
3 ans	2010/11	-14020
5 ans	2012/13	-5215
7 ans	2014/15	7815



N.B.: Le rendement de l'investissement est égal aux économies cumulées déduction faite des coûts cumulés sur un intervalle de temps donné.

## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé

### Annexe 4 – Révisions des coûts du PAI pour 2009 résultant de l'Examen détaillé

Projet du PAI	Coûts 2009 hors Examen détaillé	Coûts 2009 révisés
1. Réforme des organes directeurs	0,31	0,10
2. Contrôle	0,15	0,15
3. Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats	0,40	0,40
4. Mobilisation et gestion des ressources	0,00	0,00
5. Programme de coopération technique	0,53	0,53
6. Décentralisation	1,60	1,20
7. Structure du Siège	0,25	0,00
8. Partenariats	0,44	0,16
9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion * (2,4 Autres sources)	2,40	2,40
10. Manuel de la FAO	0,00	0,00
11. Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et Oracle	0,00	0,00
12. Gestion des risques dans l'Organisation	0,50	0,50
13. Changement de culture * (1,81 Fonds fiduciaire + 0,31 Autres sources)	2,12	1,21
14. Ressources humaines	5,95	4,50
15. PAI - Suivi par les organes directeurs * (1,3 Fonds fiduciaire + 0,3 Autres sources)	1,60	1,60
16. PAI - Suivi par la Direction * (1,1 Fonds fiduciaire + 0,2 Autres sources)	1,00	0,80
<b>Coût estimé total, hors Examen détaillé</b>	<b>17,25</b>	<b>13,02</b>
Phase 1 de l'Examen détaillé (coûts 2009)	5,55	
Phase 2 de l'Examen détaillé (coûts 2009)		1,86
<b>Coût estimé total, y compris Examen détaillé</b>	<b>22,80</b>	<b>14,88</b>
À déduire: sources de financement précédemment identifiées	-4,20	-4,20
<b>Estimation des besoins en ressources – total partiel</b>	<b>18,60</b>	<b>10,68</b>
À ajouter: Coûts d'appui aux projets au taux de 7 %	1,30	0,75
<b>Total des demandes de contributions volontaires</b>	<b>19,90</b>	<b>11,44</b>

\* Financé en partie ou intégralement par des ressources identifiées précédemment

*Note (de bas de page): Sources de financement précédemment identifiées.*

Origine	Montant
Solde non dépensé à la fin 2008 des 4 millions d'USD affectés en 2008-09 pour financer la mise en œuvre de la résolution relative au suivi de l'EEI	0,7 million d'USD
Contribution de l'Espagne aux coûts ponctuels et aux coûts de transition de la Réforme	2,5 millions d'USD
« Mesures à effet immédiat » identifiées dans la phase 1 de l'Examen détaillé (ensuite examinées par la Direction, et retirées des sources de financement, certains éléments en étant ajoutés dans les coûts et économies révisés de la phase 2).	1 million d'USD

## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé

### Annexe 5 – Révisions des coûts du PAI pour 2009 résultant des actions de la Direction

Projet du PAI	Coûts 2009	Coûts 2009
1. Réforme des organes directeurs	0,31	0,31
2. Contrôle	0,15	0,15
3. Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats	0,40	0,40
4. Mobilisation et gestion des ressources	0,00	0,00
5. Programme de coopération technique ( <i>pris en charge moyennant des ressources allouées à TCOT</i> )	0,53	0,00
6. Décentralisation	1,60	1,60
7. Structure du Siège	0,25	0,25
8. Partenariats	0,44	0,44
9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion * ( <i>2,4 Autres sources</i> )	2,40	2,40
10. Manuel de la FAO	0,00	0,00
11. Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et Oracle	0,00	0,00
12. Gestion des risques dans l'Organisation	0,50	0,50
13. Changement de culture * ( <i>0,9 Fonds fiduciaire + 0,31 Autres sources</i> )	2,12	1,21
14. Ressources humaines	5,95	5,95
15. PAI - Suivi par les organes directeurs * ( <i>1,3 Fonds fiduciaire + 0,3 Autres sources</i> )	1,60	1,60
16. PAI - Suivi par la Direction * ( <i>0,6 Fonds fiduciaire + 0,2 Autres sources</i> )	1,30	0,80
<b>Coût estimé total, hors Examen détaillé</b>	<b>17,55</b>	<b>15,61</b>
Phase 2 de l'Examen détaillé (coûts 2009)	1,86	1,86
<b>Coût estimé total, y compris Examen détaillé</b>	<b>19,41</b>	<b>17,47</b>
À déduire: sources de financement précédemment identifiées	-3,20	-3,20
<b>Estimation des besoins en ressources – sous-total</b>	<b>16,21</b>	<b>14,27</b>
À ajouter: Coûts d'appui aux projets au taux de 7 %	1,13	1,00
<b>Total des demandes de contributions volontaires</b>	<b>17,34</b>	<b>15,27</b>

\* *Pris en charge en partie ou intégralement par des ressources financières identifiées précédemment.*

**Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire  
et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

**Annexe 6 – Échelonnement des actions du PAI en 2009 nécessitant un financement extérieur**

Projet du PAI ou Examen détaillé	N°	Actions du PAI en rapport avec la gestion axée sur les résultats et coûts prévus en 2009	Coût 2009 en millions d'USD	Stade
13. Changement de culture			0,9	fonds affectés
15. Suivi par les organes directeurs			1,3	fonds affectés
16. Suivi par la Direction			0,6	fonds affectés
14. Ressources humaines	3.70/ 3.60	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 Formation liée à l'évaluation et à la performance du personnel	1,40  1,00	1
6. Décentralisation	3.88/ 3.90	Déploiement de systèmes d'appui (y compris formation et modernisation des systèmes informatiques) et mise en place de points de référence et d'un système de suivi et de rapport fondé sur la performance pour les bureaux décentralisés	1,20	2
14. Ressources humaines	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	0,50	3
Examen détaillé		Conception du système d'information de gestion	0,3	3
12. Gestion des risques dans l'Organisation	3.50	Contrats externes pour l'étude	0,50	4
8. Partenariats		Actions 3.109, 3.110 et 3.117	0,16	5
14. Ressources humaines	3.60	Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion	1,60	6
Examen détaillé		Définir le nouveau rôle de la fonction RH	0,37	7
<b>Coût estimatif total</b>			<b>9,83</b>	

**Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire  
et point d'information sur le rapport de l'Examen détaillé**

**Annexe 7 – Fonds fiduciaire pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate pour le  
renouveau de la FAO**

**Contributions (en USD) au Fonds fiduciaire pour le PAI  
au 27 mai 2009**

<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	Note verbale reçue le 06/04/09	21 739	
Chypre	Contribution	9 186	9 186
Estonie	Protocole d'accord signé le 31/12/08	4 000	4 000
Communauté européenne	Lettre/ODG/9/01/09	1 388 889	
Finlande	Protocole d'accord signé le 26/05/09	530 400	
France	Lettre/ADG-AFD/17/02/09	900 000	400 000
Gabon	Déclaration C 35		
Allemagne	Protocole d'accord signé le 05/12/08	906 736	906 736
Grèce	Déclaration C 35	86 338	86 338
Italie	Note verbale reçue le 11/02/09	1 000 000	1 000 000
Irlande	Lettre/ODG/29/12/08	142 638	142 638
Japon	Déclaration C 35		
Maurice	Déclaration C 35		
Mozambique	Note verbale reçue le 22/01/09	1 765	
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		
Espagne	Déclaration C 35, annonce reconfirmée	600 000	
Suisse	2 protocoles d'accord signés le 28/01/09	301 434	301 434
Rép.-Unie de Tanzanie	Protocole d'accord signé le 25/03/09	19 975	19 975
Royaume Uni	Annonce estimative / projet de Protocole d'accord préparé	570 000	
Viet Nam	Note verbale reçue le 08/05/09, Protocole d'accord envoyé le 21/05	5 000	
Transfert Fonds fiduciaire EEI		774	774
<b>TOTAL</b>	<b>26 ANNONCES DE CONTRIBUTION</b>	<b>7 130 707</b>	<b>3 512 914</b>