

## Introduction

1. Le présent rapport est le premier d'une série de cinq rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI) prévus pour 2010. Des rapports seront établis pour chacune des réunions du CoC-EEI, qui auront lieu les 8 avril, 23 juin et 20 octobre, ainsi que pour les réunions du Conseil, qui se tiendront du 17 au 21 mai et du 29 novembre au 3 décembre.
2. Le rapport d'avancement est présenté de manière à répondre aux demandes formulées par les membres qui souhaitent recevoir des rapports périodiques sur les plans et les résultats obtenus, ainsi que des informations concernant les réalisations importantes et l'impact de la réforme.
3. Ce premier rapport pour 2010 est sensiblement plus long que ceux qui seront élaborés à l'avenir car il s'agit du premier rapport d'avancement pour l'année en cours. À ce titre, il contient une section dans le rapport principal et une annexe, qui constituent le rapport final pour 2009. Il comporte également deux autres annexes décrivant le programme intégral du PAI pour 2010-11, en termes d'activités prévues, de dates d'exécution, de budgets alloués, d'étapes et de risques à l'échelle du projet. Les annexes fournissent en outre une évaluation des résultats obtenus pendant la période sur laquelle porte le présent rapport et décrit les activités prévues pour la période qui sera couverte par le prochain rapport.
4. Même s'ils seront nettement plus succincts, les prochains rapports d'avancement contiendront des informations qu'il n'a pas été possible d'inclure dans ce premier rapport.
5. À la cent trente-septième session du Conseil qui s'est tenue en septembre 2009, il a été fait référence au changement du rôle du CoC-EEI et du Conseil, notamment en ce qui concerne *«les responsabilités incombant aux Membres (qui) relèveront non plus d'une action pratique, mais du contrôle et du suivi, et de l'attention spéciale (qui) sera accordée aux éléments de risque associés à la mise en œuvre du PAI»*. Dans ce sens, une **évaluation des risques** à l'échelle du programme du PAI sera entreprise au cours du premier semestre 2010, et les rapports d'avancement ultérieurs fourniront des informations en retour aux membres sur les risques liés au programme du PAI et sur les mesures prises par la Direction pour y parer.
6. L'un des éléments essentiels de la réforme de la FAO est de continuer à mobiliser les membres du personnel et une **enquête auprès du personnel** sera réalisée en 2010 afin d'obtenir des données empiriques pour aider à concevoir le programme relatif aux communications au personnel et à la gestion du changement. Les résultats de l'enquête, et les plans et activités ayant trait à la gestion du changement et aux communications au personnel, seront signalés au CoC-EEI dans les prochains rapports d'avancement.
7. Le programme du PAI pour 2010-11 est constitué de 154 actions, et l'élaboration de rapports périodiques détaillés portant sur chaque action, sans en distinguer les principales, pourrait ne pas constituer le meilleur moyen d'informer les Membres des progrès accomplis pour les aider à s'acquitter de leur responsabilité de supervision. Au deuxième trimestre 2010, les chefs de projet examineront l'ensemble des actions du PAI pour déterminer d'un ensemble subsidiaire d'actions contribuant de manière significative à l'exécution de la réforme de la FAO. Les liens d'interdépendance seront examinés et ces actions seront séquencées et planifiées; les prochains rapports mettront particulièrement

---

en évidence l'état d'avancement de ces actions afin de fournir des informations concises sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des actions clés du PAI qui concourent le plus à l'exécution de la réforme de la FAO.

8. Le programme du PAI, doté d'un budget biennal de 39,61 millions d'USD, est une entreprise majeure de l'Organisation. Des budgets ont été alloués aux chefs de projet pour 2010, et les prochains rapports soumis au CoC-EEI comprendront des récapitulatifs des dépenses engagées sur ces budgets au niveau de chaque projet.
9. Le premier rapport d'avancement se compose de deux sections et de trois annexes:

La **section 1 – Réalisations du PAI en 2009** – donne des informations sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du PAI en 2009. Elle contient également un récapitulatif des dépenses engagées au titre des projets du PAI dont le financement a été assuré par les différentes sources disponibles en 2009 (un rapport financier complet du PAI pour 2009 sera soumis à la réunion du Comité financier en avril).

La **section 2 – Programme du PAI pour 2010-11** – porte sur le programme du PAI pour l'exercice biennal 2010-11 et les résultats escomptés. Elle présente également les dispositions prises par la Direction pour appuyer la mise en œuvre du PAI et l'allocation des budgets aux projets.

L'**annexe I – Actions du PAI menées à bien en 2009** – communique les observations des chefs de projets concernant l'ensemble des actions du PAI achevées en 2009. À toutes fins utiles, ces observations sont présentées conformément au modèle des matrices d'action, tel que détaillé dans la résolution 1/2008 de la Conférence. Les actions du PAI menées à terme en 2009 ne représentent qu'une partie des activités des chefs de projet en 2009 car de nombreuses actions, dont la mise en œuvre a considérablement avancé dans le courant de l'année, ne devaient pas être achevées en 2009, mais en 2010-11. L'annexe I rend donc également compte des observations des chefs de projet sur ces activités en cours, qui ont beaucoup progressé en 2009. La dernière partie de cette annexe donne des informations sur les plans établis par les chefs de projet pour la première période examinée de l'exercice biennal en cours (janvier-mars 2010).

L'**annexe II – Programme du PAI pour 2010-11** – contient une description, par les chefs de projet, des actions du PAI qui seront entreprises en 2010-11 au titre de chaque projet. Les chefs de projet évaluent également les résultats qu'ils ont respectivement obtenus durant la première période examinée (janvier-mars 2010) et décrivent les activités prévues au titre de chaque projet pour la prochaine période étudiée (avril-juin 2010), en indiquant les étapes et les risques à l'échelle des projets.

L'**annexe III – Liste des actions et budgets du PAI pour 2010-11** – dresse une liste de l'ensemble des actions du PAI prévues pour 2010-2011 et de leurs phases de déroulement, et indique les dates prévues de démarrage et d'achèvement, et les allocations budgétaires pour chaque action du PAI pour la première année de l'exercice biennal.

---

## Section I – Réalisations du PAI en 2009

### Introduction

10. Des progrès satisfaisants ont été accomplis en 2009, comme en témoigne les nombreuses actions du PAI menées à bien. La Conférence 2009, dans la résolution 4/2009, a noté avec satisfaction que des progrès importants ont été réalisés en ce qui concerne la mise en œuvre de nombreuses actions du PAI durant l'année 2009, ainsi que des recommandations connexes émanant de l'examen détaillé des processus administratifs.
11. L'ancien Président indépendant du Conseil, M. Noori Naeni, a relevé que l'établissement d'un système de gestion axé sur les résultats, l'initiation d'un changement en faveur d'une culture fondée sur les résultats et la progression de la décentralisation étaient des résultats méritant d'être soulignés au même titre que la délégation de la responsabilité, la restructuration et la rationalisation organisationnelles, la plus grande attention accordée à l'amélioration de la gestion des ressources humaines et la mise en place d'une gouvernance plus efficace.
12. Il a également fait référence à d'autres résultats positifs obtenus pendant l'année, tels que le lancement de la Déclaration de la vision interne de la FAO témoignant de la fierté du personnel d'être membre de la FAO. Il a noté que ces progrès significatifs n'auraient pu être réalisés sans l'esprit de confiance et de collaboration resserrée liant les membres et la Direction de la FAO dans l'objectif de mettre en œuvre la réforme de l'Organisation.
13. À la session du Conseil d'octobre 2009, un rapport d'avancement pour 2009 (CL 137/8), contenant une prévision des activités qui pourraient être menées à terme d'ici la fin de l'année a été remis aux organes directeurs. Maintenant que l'année 2009 est achevée, une mise à jour des actions terminées, assortie d'un aperçu des principales réalisations, est fournie.

### Principales réalisations en 2009

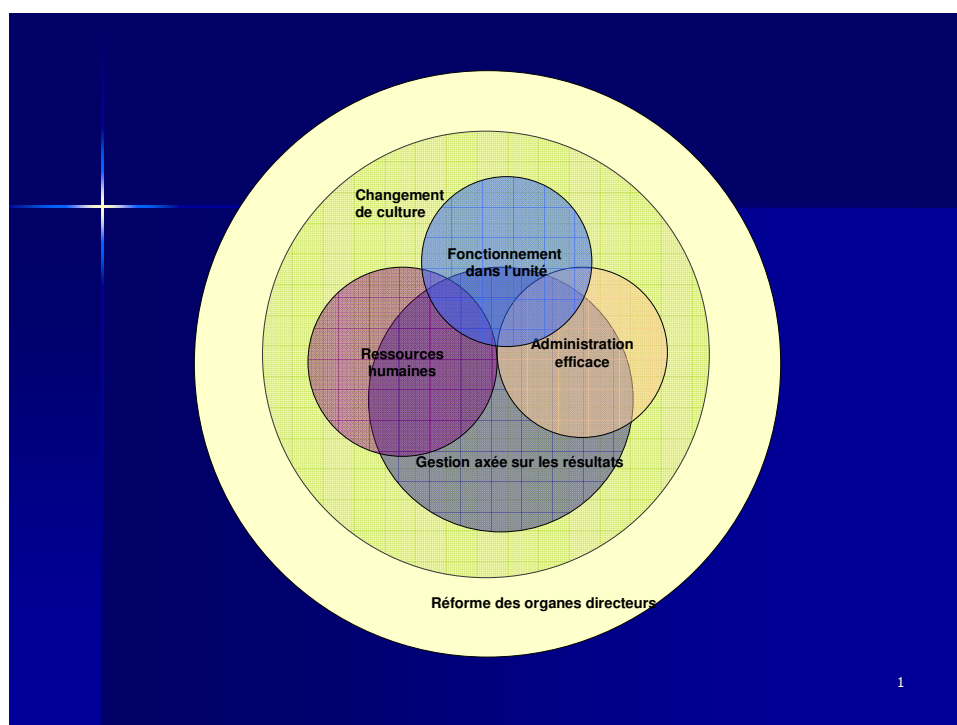
14. L'objectif général de la réforme de la FAO est de transformer l'Organisation en une instance qui **gère en fonction des résultats**. À cette fin, deux éléments doivent être réunis: l'exposition explicite des objectifs des Membres et, sur cette base, la fourniture de résultats quantifiables ayant un impact précis.
15. La FAO a pris d'importantes mesures à cet égard en 2009. Les Membres et la Direction ont élaboré un nouveau cadre de résultats qui énonce la vision de la FAO, les trois objectifs mondiaux des Membres et les onze objectifs stratégiques qui leur sont associés, ainsi que les moyens d'action qui passent par deux objectifs fonctionnels et huit fonctions essentielles. Le Plan à moyen terme 2010-13 et le PTB 2010-11 ont été établis sur la base de ce cadre de résultats et approuvés à la trente-sixième session de la Conférence de la FAO en novembre 2009, et ont intégré les ressources issues des contributions courantes et des contributions volontaires estimatives. Le nouveau cadre de résultats constitue la base de l'autorisation de dépense 2010 émise en décembre 2009 et de la planification de l'exercice opérationnel qui y est associé. Ceci représente une application explicite du cadre des résultats qui devient ainsi un résultat tangible et constitue un important résultat de la réforme de 2009 (C 2009/15). Le nouveau cadre adopté constitue également la base des allocations de crédit réparties en décembre et du plan de travail mis en œuvre peu de temps après la Conférence.

- 
16. L'un des principaux avantages de la fourniture de résultats quantifiables est l'aptitude de l'Organisation à **fonctionner dans l'unité**, ce qui constitue le deuxième domaine essentiel de réalisations. Le fonctionnement dans l'unité recouvre plusieurs dimensions: i) ajuster les structures organisationnelles, les responsabilités et la mobilité du personnel au sein de l'Organisation et dans les bureaux décentralisés en fonction des cadres de résultats évolutifs convenus, ii) renforcer le partage d'une vision commune entre la Direction et les Membres, et iii) entre les institutions ayant leur siège à Rome et les autres organisations partenaires. Il s'agit essentiellement de fonctionner comme une seule et même *équipe* dotée d'une unité d'objectif axé sur les domaines où les objectifs stratégiques de l'Organisation contribuent avec le maximum d'efficacité à la réalisation des priorités des Membres aux niveaux international, régional et national.
17. En ce qui concerne *l'unité de fonctionnement du personnel au Siège et dans les bureaux décentralisés*, un rôle accru en matière de décision a été dévolu aux bureaux régionaux. Les représentants régionaux ont commencé à participer régulièrement, par vidéoconférence, aux réunions de direction à haut niveau et à d'autres réunions importantes de politiques à l'échelle de l'Organisation, leur permettant ainsi de contribuer à un meilleur équilibre entre les dimensions mondiales, régionales, sous-régionales et nationales. Les représentants régionaux, en consultation avec d'autres services décentralisés, ont joué un rôle de premier plan dans l'élaboration des propositions de budget de leur bureau, ainsi que de la région en général, pour l'exercice biennal 2010-11. Il a été décidé que les représentants régionaux auront la responsabilité pleine et entière des fonctionnaires techniques dans leur région, et qu'ils superviseront les travaux techniques et les travaux de fonds des Représentations de la FAO.
18. Disposer d'un cadre organique plus large doté d'une expérience acquise tant au Siège que sur le terrain est un autre facteur important pour assurer le partage de l'information dans l'ensemble de l'Organisation et pour fonctionner dans l'unité. Le PAI prévoit l'instauration d'une politique de rotation du personnel, entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondée sur des incitations et préconise une mise en œuvre effective. Deux projets de politiques en matière de ressources humaines ont été élaborés à l'appui de cet objectif. La première, une politique sur la mobilité du personnel au sein de l'Organisation, vise à encourager les déplacements de personnel entre différentes fonctions et/ou lieux d'affectation pour une période d'essai dépassant une année. Il est envisagé de mettre en œuvre cette politique proposée de façon progressive, l'objectif étant fixé à 50 déplacements gérés par an durant l'exercice biennal en cours. La deuxième, une politique sur les missions ou les affectations temporaires, préconise la mobilité du personnel dans le cadre d'affectations n'excédant pas onze mois. Ces deux politiques visent à favoriser les avancements de carrière, à intensifier la coopération entre différentes fonctions et divers bureaux de la FAO, et à renforcer la souplesse, la mobilité et la capacité d'adaptation du personnel. Leur mise en œuvre contribuera sensiblement à promouvoir la mobilité du personnel de la FAO et en conséquence, l'échange de connaissances et d'expériences entre les fonctionnaires de tous les lieux d'affectation, ainsi que le fonctionnement dans l'unité. Le processus formel de consultation interne ayant trait à ces deux politiques a commencé en août 2009 et est actuellement en cours.
19. Dans le cadre de la restructuration complète de la structure du Siège engagée en 2009, des changements aux lignes hiérarchiques des Représentants de la FAO ont été préparés afin de clarifier et d'améliorer les relations entre les bureaux de pays et les régions auxquels ils sont rattachés.

- 
20. La décentralisation du PCT a été l'une des principales recommandations mises en œuvre en 2009, et le personnel des bureaux décentralisés a reçu une formation afin d'assumer la responsabilité du PCT en 2010.
21. S'agissant du *fonctionnement dans l'unité de la Direction et des Membres*, le processus de réforme en 2009 a favorisé une meilleure compréhension entre les Membres et la Direction, un engagement accru et une maîtrise conjointe de l'orientation stratégique future de l'Organisation. La Conférence de novembre 2009 a salué l'esprit de collaboration et de confiance qui a prévalu entre les Membres et la Direction pour la conduite du processus de réforme en tant qu'entreprise conjointe bénéficiant de l'engagement sans réserve et de la participation interactive des Membres de l'Organisation, de l'appui constant du Directeur général, et de la mobilisation effective du personnel des organes directeurs et de tout le personnel de l'Organisation.
22. En ce qui concerne *l'unité de fonctionnement de la FAO avec d'autres organisations partenaires*, le document «Orientations relatives à une collaboration entre les organisations dont le siège est à Rome», élaboré conjointement par la FAO, le PAM et le FIDA, a été approuvé par les chefs de secrétariat des trois institutions et examiné lors de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier de la FAO en juillet 2009. Le document a été soumis au Conseil d'administration du FIDA en septembre 2009 et au Conseil d'administration du PAM en novembre 2009.
23. L'un des principaux facteurs du fonctionnement dans un environnement fondé sur les résultats est l'optimisation de l'utilisation des **ressources humaines** et il s'agit du troisième domaine de réalisations pour 2009. La Stratégie de gestion et le cadre relatif aux politiques en matière de ressources humaines, qui oriente les futures initiatives en matière de ressources humaines, ont été élaborés et approuvés à la cent trente-septième session du Comité financier en juillet 2009.
24. Le lancement, à titre d'essai, du système d'évaluation et de gestion des performances auprès de plus de 500 fonctionnaires s'est terminé en 2009. Ce système permet d'établir un lien de responsabilité entre le Cadre stratégique, les résultats de l'Organisation, les résultats de chaque unité administrative et les résultats individuel du personnel. Il constitue, à ce titre, un élément essentiel du cadre des résultats.
25. Le PAI a souligné la nécessité d'améliorer les compétences de gestion et le Centre de perfectionnement des cadres communs aux trois institutions (FAO, PAM, FIDA) a été remodelé pour mettre l'accent sur les compétences d'encadrement évaluées grâce au système d'évaluation et de gestion des performances, et des cours de perfectionnement du personnel ont été organisés à l'appui de la gestion axée sur les résultats.
26. Des réalisations ont été également obtenues en 2009 à l'appui du cadre de travail et du rééquilibrage démographique. Des horaires de travail souples ont été introduits et des plans ont été élaborés pour le recrutement ultérieur et le perfectionnement de jeunes cadres (Programmes de bourse et des jeunes cadres). À l'autre extrême du spectre des âges, des politiques ont été introduites pour utiliser les compétences des retraités de manière rationnelle.

27. Un quatrième domaine de réalisations en 2009 concerne l'**efficacité de la prestation de services administratifs**. En ce qui concerne l'efficacité administrative, l'examen détaillé a été mené à bien en 2009. Les recommandations qui en résultent constituent la base des vastes changements administratifs prévus en 2010 et ont été ajoutées à la liste initiale des actions du PAI pour constituer un PAI intégré.
28. À la suite de la déstratification, un tiers des postes de direction de l'Organisation a été supprimé, permettant ainsi d'obtenir des économies substantielles qui ont été réaffectées aux programmes techniques de la FAO et de rendre la structure de la Direction plus sobre et moins hiérarchique. La déstratification est associée aux changements proposés dans les modalités d'exécution des travaux techniques et des activités de gestion. Un exemple de ces changements concerne le Département du développement économique et social (ES) qui pilote un modèle structurel prévoyant la suppression des services et la création d'équipes au sein des divisions chargées de tâches précises, définies en fonction des résultats visés par l'Organisation.
29. Bien que l'achèvement du programme du PAI, notamment des actions du PAI relevant des quatre principaux domaines mentionnés ci-dessus, soit le principal indicateur et le fondement de la réforme efficace de la FAO, il ne suffira probablement pas de «cocher les cases» pour aboutir à une réforme réelle et durable. Le succès de la réforme dépend de l'exécution efficace des actions du PAI qui doit bénéficier de l'engagement sans réserve et de l'appui du personnel de la FAO, sur fond d'un processus de changement de culture au sein de l'Organisation.
30. En 2009, l'Équipe chargée du changement de culture a interagi à grande échelle avec le personnel au Siège et dans les bureaux décentralisés, consultant plus de 1 000 personnes dans toute l'Organisation en ayant recours à diverses techniques participatives. En 2009, cette équipe a obtenu de solides résultats: élaboration d'un énoncé de vision, propositions en matière d'avancement de carrière, de récompenses et de reconnaissance et promotion d'un environnement de travail ouvert.
31. L'exécution réussie des actions du PAI dans les quatre domaines essentiels et les progrès accomplis en matière de changement de culture s'inscrivent dans un cadre de réforme de la gouvernance afin de parachever la réforme de la FAO. Dans ce domaine, une réalisation notable concerne l'approbation de nombreux amendements aux Textes fondamentaux de la FAO nécessaires pour procéder à la mise en œuvre le PAI, par l'intermédiaire du Comité des questions constitutionnelles et juridiques, du CoC-EEI et du Conseil. Ces modifications ont été adoptées par la Conférence en 2009.
32. La figure 1 représente les quatre domaines essentiels de la réforme de la FAO, appuyés par le changement de culture et fondés sur la réforme de la gouvernance interne et externe.

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



33. L'annexe 1 complète le rapport sur les réalisations obtenues en 2009. Elle contient une liste de toutes les actions du PAI menées à bien en 2009, décrivant les réalisations et les activités en cours dont la mise en œuvre a considérablement avancé en 2009. Elle inclut également les activités planifiées par les chefs de projet pour la première période d'exécution de l'exercice biennal en cours (janvier-mars 2010).

### ***Financement du PAI et dépenses engagées en 2009***

34. De nombreuses actions du PAI ont été mises en œuvre en 2008-09 sans qu'il ait été nécessaire de disposer d'un financement supplémentaire à celui approuvé au titre du budget du Programme ordinaire 2008-09. La Conférence 2007 avait prévu de mobiliser 4 millions d'USD additionnels au titre du budget du Programme ordinaire 2008-09 de l'Organisation afin de financer la mise en œuvre de la Résolution sur le suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI), y compris le coût du CoC-EEI et des travaux de préparation initiaux du Cadre stratégique.

35. En 2009, le financement supplémentaire du PAI est provenu de trois sources: le solde non dépensé de 4 millions d'USD issu des ressources du Programme ordinaire mobilisées pour assurer le suivi de l'Évaluation externe indépendante (soit un montant de 0,84 million d'USD), la contribution versée par l'Espagne (2,38 millions d'USD) et le Fonds fiduciaire du PAI (8,63 millions d'USD). Les contributions versées par les membres au Fonds fiduciaire sont soumises à un taux de coût d'appui aux projets plafonné à 7%, et le total des contributions reçues, sans tenir compte du coût d'appui aux projets, s'est chiffré à 8,07 millions d'USD. En 2009, toutes sources confondues, le PAI a ainsi bénéficié d'un financement de 11,29 millions d'USD (2,38 millions d'USD + 0,84 million d'USD + 8,07 millions d'USD).

36. Les dépenses totales engagées au titre des projets du PAI en 2009 sur le financement supplémentaire se sont élevées, au total, à 8,21 millions d'USD, laissant un solde non dépensé de 3,08 millions d'USD (voir tableau 1).

*Tableau 1 – Sources de financement du PAI et dépenses engagées en 2009*

Source de financement	En millions d'USD		
	Disponible	Dépensé	Solde
Contribution de l'Espagne	2,38	2,38	0
CR 3/2007 pour l'EEI f/u PE1AA01	0,84	0,84	0
Fonds fiduciaires du PAI en 2009	8,07	4,99	3,08
<b>Total</b>	<b>11,29</b>	<b>8,21</b>	<b>3,08</b>

### Fonds fiduciaire du PAI

37. Comme l'indique le tableau 1, la contribution de l'Espagne et les fonds affectés au suivi de l'EEI par la Résolution CR 3/2007 en 2008/09 ont été pleinement utilisés à la fin de l'année 2009, ce qui s'explique dans une large mesure par le délai substantiel écoulé entre la disponibilité ou la réception des fonds et l'exécution des actions correspondantes du PAI. Le solde de 3,08 millions d'USD, fin 2009, a été entièrement placé sur le Fonds fiduciaire du PAI.

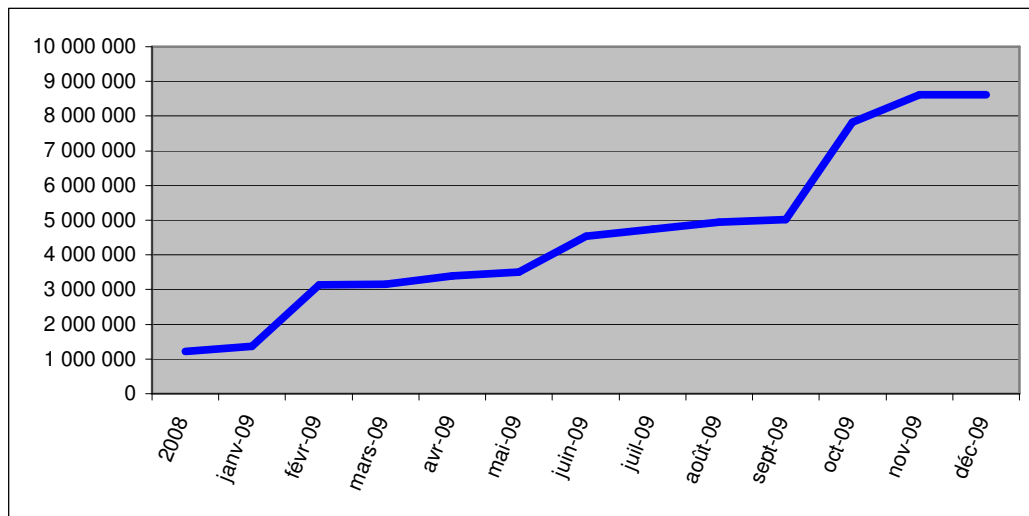
38. Comme cela a été rappelé dans le courant de l'année 2009, l'Organisation n'est pas autorisée à engager des dépenses extrabudgétaires tant que les fonds correspondants n'ont pas été réellement versés. Les montants versés sur le Fonds fiduciaire du PAI sont indiqués dans la figure 2, et il convient de noter qu'une part substantielle a été reçue tardivement en fin d'année. En fait, à la fin du mois de septembre 2009, 5,01 millions d'USD avaient été versés, ce qui est à peu près égal au montant total qu'il restait à dépenser sur le Fonds fiduciaire trois mois plus tard.

39. Du fait des retards des versements au Fonds fiduciaire, les chefs de projet ont éprouvé des difficultés à engager des dépenses au titre de nombreux projets du PAI en 2009. Toutefois, avec le recul, cette situation n'a pas indûment entravé l'avancement de la mise en œuvre du PAI. Ces ressources du Fonds fiduciaire sont pleinement requises en 2010-11 pour exécuter les activités du PAI; la Direction reportera les fonds, en liaison avec les donateurs concernés.

40. Une dispersion des fonds du PAI entre des sources de financement distinctes est préjudiciable à la transparence de la gestion financière du programme du PAI. Un financement intégral du PAI en 2010-11 à l'aide de contributions courantes facilitera grandement l'intégration des rapports financiers et stratégiques relatifs au PAI avec le programme de travail restant de la FAO.



Figure 2 – Total des montants versés sur le Fonds fiduciaire du PAI en 2009



## Section II – Programme du PAI pour 2010-11

### Introduction

41. La présente section du rapport du CoC-EEI souligne les principales activités du PAI prévues au titre de l'exercice biennal 2010/11. Elle décrit les modalités de gestion du PAI établies à l'appui de la mise en œuvre du PAI et la répartition du budget du programme pour la première année de l'exercice biennal 2010-11.
42. En 2009, la Direction a mené à bien plus de 50% des actions initiales du PAI, en nombre. Ceci ne représente toutefois que 20% environ de l'achèvement du programme de réforme de la FAO puisque le programme du PAI restant à mener à bien comprend de nombreux projets vastes et complexes qui seront longs et difficile à exécuter. Les recommandations découlant de l'examen détaillé de l'administration ont été ajoutées au programme de la réforme en 2009, et nombre d'entre elles seront complexes et ambitieuses à mettre en œuvre.
43. L'achèvement des actions, qui est estimé à 20%, se reflète tant dans le calendrier que sur le plan financier. L'exécution du PAI s'inscrit dans le cadre d'un programme quinquennal (2009-13) et un an s'est déjà écoulé. Du point de vue financier, le budget 2010-11 (39,6 millions d'USD) représente plus du triple des fonds disponibles en 2009, et le budget pour l'exercice biennal 2012-13 n'a pas encore été établi.

### Programme du PAI pour 2010-11

44. Durant le prochain exercice biennal, la transformation de l'Organisation en une instance gérant en fonction des résultats continuera d'être l'objectif général de la réforme de la FAO. De même qu'en 2009, cet objectif sera appuyé par les domaines d'activités clés du fonctionnement dans l'unité, de la réforme des ressources humaines et de l'efficacité de la prestation des services administratifs. Ces activités reposeront sur un programme de changement de culture et sur la réforme des organes directeurs. Les principales activités dans chacun de ces domaines pour 2010-11 sont décrites ci-après.

---

***Gestion axée sur les résultats*** – se concentrer sur les besoins des Membres grâce à la programmation axée sur les résultats, au suivi, à l'établissement de rapports et à la mobilisation des ressources:

- mise au point et déploiement de systèmes de suivi et d'établissement de rapports;
- établissement du système d'évaluation du personnel (PEMS) à l'échelle de l'Organisation afin de compléter le «lien de responsabilité» entre les objectifs stratégiques de la FAO et les performances individuelles du personnel;
- contribution au classement par ordre de priorité des activités techniques de l'Organisation;
- poursuite de la mise en place d'une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources.

***Unité de fonctionnement*** - obtenue par l'alignement des structures, des rôles et des responsabilités sur le cadre de résultats:

- investissement dans l'infrastructure essentielle pour permettre au personnel des bureaux décentralisés d'utiliser les mêmes outils et installations que leurs collègues au Siège;
- doublement du nombre de fonctionnaires faisant la rotation entre le Siège et/ou les bureaux décentralisés;
- élaboration d'une vision à moyen et à long terme liée à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés;
- renforcement des partenariats de la FAO par des possibilités d'activités conjointes ultérieures et des arrangements de collaboration avec les institutions ayant leur siège à Rome et le système des Nations Unies, ainsi que le secteur privé et les organisations de la société civile.

***Ressources humaines*** – optimisation de nos ressources humaines dans le cadre de la politique, des pratiques et du changement de culture en matière de ressources humaines:

- recrutement et perfectionnement des jeunes cadres;
- investissement dans l'ajout d'autres fonctionnaires du cadre organique au sein de la Division de la gestion des ressources humaines afin de renforcer leur rôle de partenaires stratégiques de l'Organisation;
- élaboration d'une politique de rotation du personnel fondée sur des incitations;
- instauration d'un système objectif d'évaluation du personnel.

***Réforme des systèmes administratifs et de gestion*** – dans l'objectif d'utiliser les contributions des Membres de manière efficiente:

- examen interne visant à améliorer le fonctionnement du Centre des services communs et prise d'une décision concernant la création d'un Centre des services communs unique mondial;
- examen et autonomisation accrue de la fonction des dossiers courants;
- mise en place de la nouvelle unité d'impression et de distribution;

- 
- amélioration des processus d'achat au Siège et sur le terrain;
  - prise en compte des conclusions de l'examen externe des activités administratives de la Direction générale;
  - mise en œuvre de partenariats en matière d'achats avec d'autres institutions des Nations Unies siégeant à Rome.

***Changement de culture – essentiel à la réussite de la réforme de la FAO:***

- encouragement et suivi de l'application des valeurs intrinsèques à la vision interne de chaque projet du PAI;
- intégration du changement de culture dans l'ensemble du processus de réforme;
- suivi et appui de l'évaluation des propositions en matière d'avancement de carrière, de récompenses et de reconnaissance, et de promotion d'un environnement de travail ouvert.

***Gouvernance et supervision efficaces afin d'améliorer l'articulation des besoins des Membres:***

- renforcement de la fonction d'évaluation;
- mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels à l'échelle de l'Organisation dans cadre de gestion axée sur les résultats;
- définition et préparation des programmes pluriannuels de travail du Conseil, des Comités du Conseil et des conférences régionales.

45. L'annexe II du présent rapport contient des informations détaillées, fournies par chaque chef de projet, sur les activités qu'il est prévu d'entreprendre au cours de l'exercice biennal, et indique les étapes et les risques principaux. Chaque chef de projet rend également compte des progrès et réalisations enregistrés durant la première période considérée (janvier-mars 2010) et des activités planifiées durant la deuxième période examinée (avril-juin 2010).

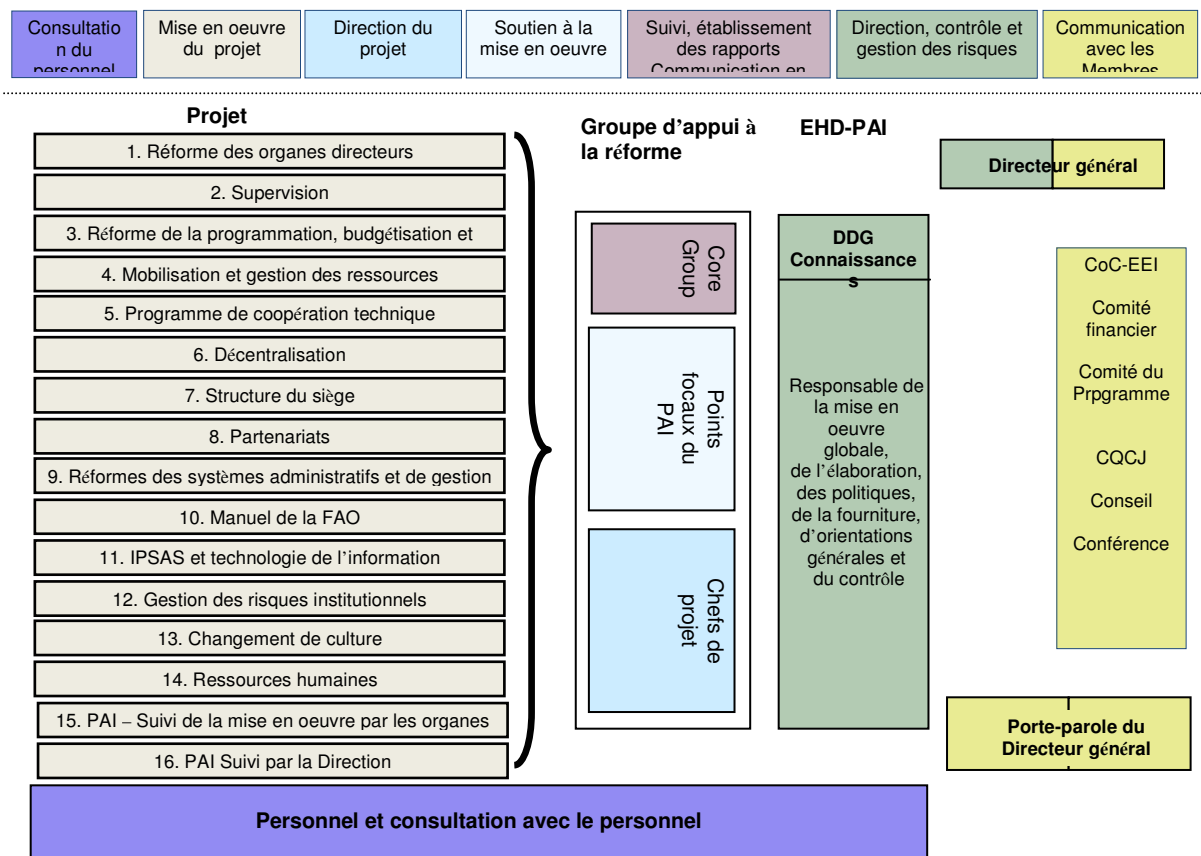
46. L'annexe III présente le programme de travail intégral du PAI pour 2010-11, en indiquant les dates de démarrage et d'achèvement de chaque action du PAI, et les budgets alloués à chaque projet du PAI à un niveau d'action du PAI plus détaillé.

**Modalités de gestion du PAI**

47. Le programme de réforme de la FAO pour 2010-11 est constitué de 154 actions du PAI groupées en 16 projets, chacun étant placé sous la direction d'un chef de projet.

48. En gardant présent à l'esprit l'accent mis sur le renforcement de la mise en œuvre, l'une des premières tâches pour 2010-11 a consisté à intégrer l'exécution du PAI dans le plan de travail des divisions et des départements dans l'ensemble de l'Organisation, et à confirmer ou amender les dispositions concernant l'appui à la gestion et le contrôle de la gestion (voir figure 3).

*Figure 3 – Modalités de gestion générales de la réforme de la FAO*



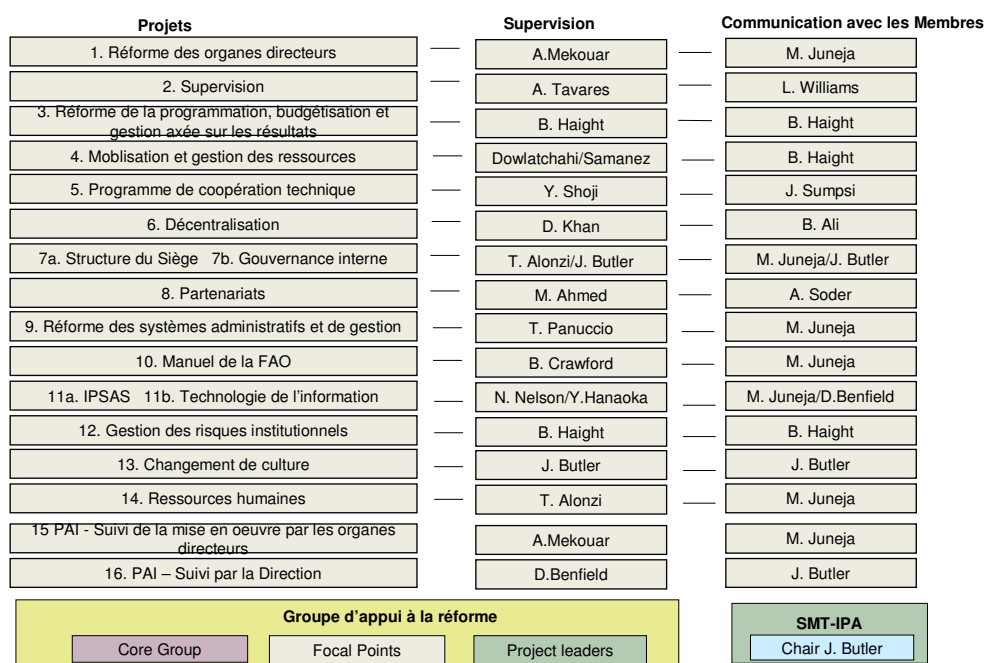
49. Le Directeur général est en dernier ressort chargé et responsable du succès de la réforme; il lui incombe également de fournir des orientations générales et, avec le concours de son porte-parole sur la réforme de la FAO (qui est le Sous-Directeur général du Département des services d'appui à l'Organisation) de communiquer avec les Membres de la FAO sur les questions relevant de la réforme.
50. Le Directeur général a délégué des pouvoirs au Directeur général adjoint chargé des connaissances pour prendre en main la gestion de la réforme de la FAO et assurer la réussite de la mise en œuvre du programme du PAI, en lui confiant la responsabilité de contrôler la gestion du programme du PAI et les risques qui y sont associés, ainsi que de coordonner les communications au personnel et la gestion du changement. Les décisions relatives aux questions de mise en œuvre du PAI incombent au Directeur général adjoint chargé des connaissances, à moins qu'elles ne relèvent d'une question de politique générale importante, auquel cas l'avis du Directeur général est sollicité. Le Directeur général adjoint chargé des connaissances est responsable du budget du programme du PAI.
51. Pour s'acquitter de cette tâche, il bénéficie de l'appui de l'équipe de haute direction chargée de la mise en œuvre du PAI, dont il est président. Cette équipe rassemble les Sous-Directeurs généraux du Siège et des bureaux régionaux, ainsi que les chefs de bureaux indépendants, qui apportent leur concours au Directeur général adjoint chargé des connaissances pour assurer le contrôle de la gestion du programme du PAI et la gestion des risques qui y sont liés.

52. Le Directeur général adjoint chargé des connaissances bénéficie également de l'aide du Groupe d'appui à la réforme, présidé par M. Benfield, qui est constitué de trois éléments:

- le *groupe central*, qui coordonne les informations fournies par les chefs de projet à des fins de suivi et d'établissement des rapports. Il aide les chefs de projet à formuler le programme du PAI. Il identifie et surveille les risques liés au programme global du PAI, et prend en charge les actions de communication en direction du personnel;
- les *points focaux*, qui apportent un soutien concret aux chefs de projet, notamment dans les domaines de la logistique, des sessions de formation et des commentaires en retour du personnel. Ils assurent la prise en compte du point de vue des clients pour réformer les actions et aident à rallier l'ensemble du personnel de l'Organisation au programme de réforme de la FAO dans leurs départements/bureaux respectifs;
- les *chefs de projets*, qui sont chargés de l'exécution effective et ponctuelle des projets du PAI placés sous leur direction. Ils sont responsables du budget affecté aux projets du PAI, et font rapport, en fonction des besoins, au CoC-EEI, au Comité financier, au Comité du programme et au Comité des questions constitutionnelles et juridiques sur l'aspect financier et l'état d'avancement des projets du PAI qui leur sont confiés.

53. La figure 4 décrit la responsabilité globale d'exécution des projets du PAI au sein de l'Organisation, et indique le nom des chefs de projets désignés. Comme l'indique la figure 4, les chefs de projet sont chargés d'exécuter les projets du PAI qui leur sont assignés; toutefois, lorsqu'ils s'acquittent de leurs responsabilités de gestion des projets, ils sont tenus de rendre directement compte aux Sous-Directeurs généraux auxquels ils sont rattachés et au chef des bureaux indépendants, qui est également le membre responsable de l'équipe de haute direction, contribuant de ce fait à renforcer l'intégration des actions du PAI dans les plans de travail généraux des divisions et des départements.

Figure 4 – Mise en œuvre du PAI – responsabilités en matière d'exécution des projets



## Répartition des crédits budgétaires pour 2010

54. Le coût total du programme intégré du PAI pour 2010-11 est estimé à 39,6 millions d'USD (38,6 millions d'USD, plus 1 million d'USD correspondant à l'augmentation des coûts). Ce chiffre ne tient pas compte des économies réalisées lors de la mise en œuvre du programme du PAI en 2010/11, dont le montant est estimé à 5,31 millions d'USD.<sup>1</sup>
55. Début 2010, certaines actions du PAI ont été déplacées d'un projet à un autre pour améliorer l'alignement et l'intégration des actions du PAI avec les responsabilités fonctionnelles des départements et des divisions. En conséquence, les budgets du PAI pour l'ensemble des projets ont été réalignés sur le même budget global du programme du PAI.
56. Le tableau 2 indique l'impact de ces déplacements sur la répartition des budgets affectés aux projets du PAI dans les limites de la même enveloppe budgétaire de 38,61 millions d'USD consentie au programme du PAI, comme précisé dans le plan de travail et budget 2010-11 (voir C2009/15 – tableau 3).
57. Au début de l'exercice biennal, la Direction a également alloué aux chefs de projets des budgets pour les projets du PAI à entreprendre en 2010, dont le montant brut s'élève à 21,98 millions d'USD.
58. La Direction fournira des rapports périodiques concernant les dépenses engagées sur les budgets révisés des projets du PAI, à partir du deuxième rapport 2010 qui sera publié en juin 2010.

Tableau 2 – Budget 2010-11 du PAI et affectations budgétaires 2010

Projet du PAI	En millions d'USD		
	Budget 2010-11	Crédits budgétaires 2010	Économies 2010-11
Projet 1. Réforme des organes directeurs	3,82	1,96	
Projet 2. Supervision	2,40	1,10	
Projet 3. Réforme de la programmation, budgétisation et gestion axée sur les résultats	1,00	0,60	
Projet 4. Mobilisation et gestion des ressources	1,40	0,717	
Projet 5. Programme de coopération technique	-0,62	0,28	-0,90
Projet 6. Décentralisation	0,40	0,60	
Projet 7a. Structure du Siège	0,25	0,075	
Projet 7b. Gouvernance interne	0,00	0,00	
Projet 8. Partenariats	1,18	0,59	
Projet 9. Réformes des systèmes administratifs et de gestion	1,31	2,25	-3,19
Projet 10. Manuel de la FAO	0,00	0,00	
Projet 11a. IPSAS	0,00	0,00	
Projet 11b. Technologie de l'information	9,24	4,75	-0,66
Projet 12. Gestion des risques institutionnels	1,30	0,50	
Projet 13. Changement de culture	2,30	1,15	

<sup>1</sup> Il est rappelé que ce chiffre se fonde sur la supposition de la Direction que les fonds nécessaires pour financer toutes les actions du PAI auxquelles des fonds sont affectés ou qui ont été séquencées, soit au total 9,83 millions d'USD (nets des coûts d'appui aux projets), seraient reçus en 2009 (CL 137/8, para 29).

---

Projet 14. Ressources humaines	11,47	5,68	-0,56
Projet 15. PAI - Suivi de la mise en œuvre par les organes directeurs	0,00	0,15	
Projet 16. PAI - Suivi par la Direction	3,16	1,58	
<b>Total</b>	<b>38,61</b>	<b>21,98</b>	<b>-5,31</b>

59. Le détail des crédits budgétaires affectés aux projets, par action du PAI, figure dans l'annexe III.