

## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire





































































**Introduction**

1. Le présent rapport contient un récapitulatif des progrès accomplis liés à chacun des projets du PAI ainsi que des considérations provisoires sur l'ordre d'exécution des activités de projet en 2009.

**État d'avancement des projets du PAI**

2. Le figure I<sup>1</sup> ci-après présente le tableau de bord des progrès accomplis pour chaque projet du PAI. On trouvera à l'Annexe I une description des réalisations, des problèmes et des risques liés à chacun des projets, tels qu'indiqués par les responsables de projets concernés, ainsi que les changements intervenus dans le tableau de bord depuis le dernier rapport établi le 17 avril.

Figure 1 – Situation générale des projets du PAI

<b>Tableau de bord de la mise en oeuvre du PAI</b>	Avancement	Difficultés	Ressources	Général
<b>Tous les projets</b>				
Projet 1 - Réforme des organes directeurs				
Projet 2 - Contrôle (Vérification des comptes)				
Projet 2 - Contrôle (Évaluation)				
Projet 3 - Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la 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 - Cadre de gestion des risques dans l'Organisation				
Projet 13 - Changement de culture				
Projet 14 - Ressources humaines				

<sup>1</sup> Dans la figure I la colonne « Avancement » représente l'avancement de chaque projet par rapport aux dates prévues. La pastille verte indique que le projet se déroule conformément au calendrier prévu, la pastille orange correspond à un décalage mineur par rapport aux prévisions, et la rouge à un retard d'exécution important. La colonne « Difficultés » se rapporte aux difficultés rencontrées par chaque projet. Celles-ci sont généralement externes, plutôt qu'inhérentes au projet même. La pastille verte indique qu'aucune difficulté externe n'est attendue, la pastille orange signale la possibilité de quelques effets mineurs et la rouge la probabilité d'une forte incidence de difficultés externes sur le projet.

La colonne « Ressources » correspond aux problèmes enregistrés par chaque projet en matière de ressources. Ces problèmes sont généralement d'ordre financier ou relatifs aux ressources humaines. La pastille verte indique l'absence de tout problème de ressources pour le projet considéré, la pastille orange signale la possibilité d'effets mineurs et la rouge la probabilité d'une forte incidence de problèmes de ressources sur le projet.

## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

**Fonds fiduciaire du PAI**

3. L'Annexe II présente la situation du Fonds fiduciaire au 13 mai 2009. Le Direction remercie la Finlande et le Viet Nam de leurs récentes annonces de contributions grâce auxquelles le montant total des contributions annoncées s'élève environ à 6,93 millions d'USD. Le solde d'environ 2,13 millions d'USD disponibles pour les activités du PAI et non encore affectés présenté au Comité financier le 11 mai, s'élève maintenant à 2,66 millions d'USD (voir tableau 1).

Tableau 1 – Annonces des contributions par rapport aux engagements

<b>Fonds fiduciaire du PAI – Récapitulatif des engagements au 11 mai 2009 (en millions d'USD)</b>	
<b>Annonces de contribution au Fonds fiduciaire</b>	6,93
<b>Projets engagés</b>	<b>Prévu antérieurement au budget</b>
Projet 13 – Changement de culture	1,8
Project 15. Suivi par les organes directeurs (CoC-EEI)	1,3
Project 16. Suivi par la direction	1,1
<b>Montant pour les projets engagés</b>	<b>4,2</b>
<b>Autres dépenses engagées</b>	
Projet 9 – Réforme des systèmes administratifs et de gestion	0,07
<b>Montant total des engagements</b>	<b>4,27</b>
<b>Montant total des annonces de contribution moins engagements</b>	<b>2,66</b>

**Calendrier du PAI**

4. Dans le rapport intérimaire du 27 février 2009, la Direction a indiqué l'approche à adopter pour établir le calendrier d'exécution des projets du PAI. Elle demande de mettre en œuvre conformément aux dates prévues toutes les actions sans "coûts additionnels", en accordant la priorité aux actions entraînant des coûts externes qui relèvent de la « gestion axée sur les résultats » et en poursuivant en fonction des fonds disponibles avec les actions entraînant des coûts externes et qui ne sont pas une composante essentielle de la « gestion axée sur les résultats ».
5. Il s'agissait de la première itération du plan de mise en œuvre du PAI et il a été indiqué que des modifications seraient apportées à ce plan au fur et à mesure de son exécution.
6. En attendant de recevoir des financements extrabudgétaires substantiels pour la mise en œuvre du PAI en 2009, la Direction s'est abstenue de procéder à de nouveaux engagements majeurs autres que les trois projets engagés, soit Changement de culture, Suivi par les organes directeurs (CoC-EEI), et Suivi par la direction.
7. Néanmoins, afin de maintenir la dynamique des réformes, il est maintenant nécessaire que la Direction procède à des engagements financiers en fonction des fonds disponibles et

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire utilise au mieux les quelques ressources disponibles en raison du temps qui passe.

8. Dans le cadre des annonces de contributions au PAI de l'ordre de 6,93 millions d'USD actuellement, et des projets engagés pour un montant total de dépenses d'environ 4,27 millions d'USD, les responsables de projet se sont réunis pour décider comment utiliser au mieux le solde de 2,66 millions d' USD et établir un calendrier des autres projets en fonction de financements accrus.
9. Le rapport final de l'Examen détaillé a maintenant été reçu et il a été noté que des questions restent à résoudre en ce qui concerne le niveau actuel des dépenses à engager en 2009. Ce point sera l'objet d'autres discussions avec Ernst & Young, mais cette incertitude pose un problème pour établir le calendrier, qui sera traité de manière urgente.
10. Un plan en trois points a été décidé, soit i) ne pas poursuivre l'examen des dépenses de l'Examen détaillé, tant que leur niveau n'aura pas été arrêté définitivement, ii) réexaminer l'ensemble des besoins de financement pour 2009, notamment la justification des demandes de financements peu élevés et iii) établir le calendrier des activités restantes qui nécessitent des financements en 2009 strictement en fonction de l'importance de leur incidence sur la « gestion axée sur les résultats ».

#### Mécanismes inventifs

11. Tous les projets engagés et les projets du PAI avec des coûts externes en 2009 qui font partie de la « gestion axée sur les résultats » ont été examinés de manière plus approfondie. Dans un premier temps, les estimations ont été analysées afin de déterminer s'il était possible de réduire les besoins pour 2009, de préférence sans compenser par un report d'actions ou de dépenses sur 2010-11.
12. À cet égard, l'hypothèse budgétaire consistant à estimer les coûts de remplacement du personnel en utilisant les taux de coût standard pour le personnel affecté de manière substantielle aux activités du PAI a été réexaminée et recalculée sur la base du financement des seuls coûts externes réellement et directement entraînés par l'affectation effective de personnel au PAI. Le montant estimatif pour le Suivi par la Direction a pu ainsi être réduit de 1,1 million d' USD à 0,6 million d'USD.
13. Dans le cas de l'équipe chargée du Changement de culture, certains coûts sont aussi imputés sur d'autres sources de fonds et non plus directement au Fonds fiduciaire du PAI (par exemple, le Fonds fiduciaire espagnol). Cette approche, ainsi que l'ajournement de certaines activités en 2010, ont permis de réduire le montant des demandes sur le Fonds fiduciaire du PAI en 2009 de 1,8 million d' USD à 0,9 million d'USD.
14. Ces mesures ont eu pour résultat d'augmenter les fonds disponibles pour d'autres projets du PAI de 2,66 millions d'USD à 4,06 millions d'USD (voir tableau 2)

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

Tableau 2 – Annonces des contributions par rapport aux contributions affectées et dépenses engagées (Révision)

<b>Fonds fiduciaire du PAI – Récapitulatif des annonces de contribution et des engagements au 13 mai 2009 (millions d'USD)</b>	
<b>Annonces de contribution au Fonds fiduciaire</b>	6.93
<b>Projets engagés</b>	<b>Budget révisé</b>
Projet 13 – Changement de culture	0.9
Project 15. Suivi par les organes directeurs (CoC-EEI)	1.3
Project 16. Suivi par la direction	0.6
<b>Montant pour les projets engagés</b>	<b>2.8</b>
<b>Autres dépenses engagées</b>	
Projet 9 – Réforme des systèmes administratifs et de gestion	0.07
<b>Montant total des engagements</b>	<b>2.87</b>
<b>Montant total des annonces de contribution moins engagements</b>	<b>4.06</b>

15. Les activités entreprises à ce jour pour la préparation de la décentralisation du PCT sont réalisées à l'aide des ressources du programme ordinaire affectées au Service du Programme de coopération technique (TCOT) dans le cadre du PCT. Après délibérations du Comité financier, le coût lié aux activités du PCT pour le renforcement des capacités dans les bureaux décentralisés, telles que la mise au point du système de contrôle a posteriori, la préparation des matériels de formation et l'exécution du programme de formation sera financé par des ressources allouées au TCOT afin que les procédures d'approbation décentralisées pour les projets du PCT puissent être introduites d'ici janvier 2010 comme prévu.

16. Outre ce qui précède, il a été demandé aux responsables de projet de revoir la justification des demandes de fonds d'un montant peu élevé. Cet examen est en cours.

Ordre d'exécution établi strictement en fonction de l'incidence sur la "gestion axée sur les résultats"

17. Par suite des mesures susmentionnées, les principales activités du PAI (ne concernant l'Examen détaillée) nécessitant un financement en 2009 ont été examinées en fonction des nouvelles dispositions concernant le calendrier des activités. Ces points sont présentés au Tableau 3.

## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

Tableau 3 – Ordre d'exécution des actions du PAI dont les coûts 2009 sont liés à la "gestion axée sur les résultats"

Projet	No.	Actions du PAI liées à la Gestion axée sur les résultats avec des coûts prévus en 2009	Coût 2009 (millions d'USD)	Ordre d'exécution
<b>6. Décentralisation</b>			<b>1,20</b>	
	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
<b>12. Gestion des risques dans l'Organisation</b>			<b>0,50</b>	
	3.50	Contrats externes pour l'étude	0,50	5
<b>14. Ressources humaines</b>			<b>4,50</b>	
	3.60	Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion	2,60	4
		Élément de la formation ci-dessus lié à l'évaluation et à la performance du personnel	1,00	1
	3.70	Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs (3.70).	1,40	1
	3.72	Amélioration des systèmes Oracle afin de: i) améliorer la facilité d'extraction et d'analyse des données et ii) permettre une gestion substantielle du personnel au lieu de se limiter à un simple traitement des transactions.	0,50	3
<b>Coût estimatif total</b>			<b>6,20</b>	

18. Les responsables de projet ont recommandé à l'unanimité d'accorder au financement intégral du système de gestion de l'évaluation des résultats (PEMS) et de la formation correspondante la plus haute priorité en ce qui concerne l'utilisation des fonds en 2009. Cette activité de projet est liée directement à la « gestion axée sur les résultats »: il s'agit d'un projet bien avancé qui est à même d'utiliser la totalité des fonds en 2009 et qui représente l'usage le plus efficace des ressources du Fonds fiduciaire du PAI en 2009.
19. Sous réserve des fonds disponibles, la deuxième activité à financer est le déploiement de systèmes d'appui et de rapport fondé sur les performances pour contribuer à la décentralisation, suivie de la mise à niveau des systèmes Oracle pour améliorer la gestion du personnel et fournir les outils de soutien des décisions dont il est grand besoin. L'ordre indiqué pour le financement de contrats externes pour la première phase d'une étude de la Gestion des risques dans l'Organisation tient compte de la décision prise par le Comité financier en mai 2009 de revoir la question à sa session de juillet 2009, une fois achevée l'évaluation de la gestion des risques qui est en cours actuellement.
20. La Direction est consciente que les éléments de la Gestion axée sur les résultats du PAI sont exclus de la présente analyse. Après entretiens avec Ernst & Young, une déclaration commune sur les coûts et économies ponctuels et récurrents sera publiée, et les coûts de l'Examen détaillé pour 2009 seront entièrement intégrés dans le plan du PAI, et examinés, recommandation par recommandation, au regard de l'ordre d'exécution par rapport aux activités ne relevant pas de la gestion axée sur les résultats afin d'établir un calendrier définitif des points du PAI financés en 2009. Les Groupes de travail du CoC-EEI seront tenu informés à leur prochaine réunion qui doit se tenir début juin 2009.

**Annexe 1 – Description des réalisations, des problèmes et des risques, projet par projet**

**Projet 1 – Réforme des organes directeurs**

**Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

**Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

**Principales réalisations**

Les Actions 2.47 et 2.51 ont été menées à bien – le Comité financier, le Comité du programme et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques admettent des observateurs sans droit de parole.

**Problèmes et risques**

Actuellement aucun problème ou risque important.

\*\*\*\*\*

**Projet 2 – Contrôle (Vérification des comptes)**

**Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

**Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

**Principales réalisations**

*Aucune variation depuis le dernier rapport de situation*

**Problèmes et risques**

*Aucune variation depuis le dernier rapport de situation*

\*\*\*\*\*

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

**Projet 2 – Contrôle (Évaluation)****Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

**Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

**Principales réalisations**

Le processus de recrutement du Directeur de l'évaluation est en cours et devrait être bientôt terminé. Le Bureau de l'évaluation sera mis en place dès que la Charte aura été approuvée par le Conseil en juin.

**Problèmes et risques**

*Aucun.*

\*\*\*\*\*

**Projet 3 – Réforme de la programmation, de l'établissement du budget et du suivi fondé sur les résultats****Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

**Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

**Principales réalisations**

En mars, les équipes chargées de la Stratégie ont achevé leurs premiers projets complets de cadres des résultats pour chaque objectif stratégique et objectif fonctionnel, procédant notamment à la mise en commun des différentes formulations lors d'un « forum » innovateur sur les résultats. Ils ont été examinés par le Groupe de travail I le 16 avril, qui a formulé des observations relatives aux orientations visant à améliorer en particulier les hypothèses, les risques et les indicateurs; ces améliorations sont en cours grâce notamment au concours d'un expert extérieur sur la formulation des indicateurs.

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

Le document CL 136/16 intitulé Éléments préliminaires du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme 2010-13 et du Programme de travail et budget 2010-11 a été préparé et sera soumis au Comité du Programme et au Comité financier en mai et au Conseil en juin.

Parallèlement, la formulation du Programme de travail et budget 2010-11 sur la base des cadres de résultats a démarré le 24 avril et doit être achevée d'ici la fin juin.

Un consultant de haut niveau a été recruté et a fourni des avis sur la conception et la mise en œuvre du système opérationnel de planification du travail, de suivi et de compte rendu à mettre en place d'ici 2010.

### **Problèmes et risques**

À sa réunion du 23 mars, le groupe de travail I du CoC-EEI a approuvé d'une façon générale les étapes de préparation et le calendrier d'examen du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme 2010-13 et du Programme de travail et budget 2010-11. Le calendrier est fonction de la prompte disponibilité et de l'examen des actions relevant du Projet 3, y compris concernant la gestion des risques dans l'Organisation, la structure du Siège, la décentralisation, le concept de réforme dans la croissance et les recommandations de l'Examen détaillé. Cela risque de compromettre l'achèvement en temps utile des étapes de préparation de ces trois instruments et doit faire l'objet d'un suivi attentif.

\*\*\*\*\*

### **Projet 4 – Mobilisation et gestion des ressources**

#### **Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

#### **Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

### **Principales réalisations depuis le dernier rapport**

3.12 – Pour compléter les contributions mises en recouvrement, les ressources extrabudgétaires seront intégrées dans le processus d'établissement du programme et du budget. Le module FPMIS offre une nouvelle fonctionnalité pour le mappage ascendant des projets existants et dans la filière vers le nouveau cadre stratégique axé sur les résultats. Cette information alimente le processus de planification du PTB, grâce à une interface plus dynamique entre le PIRES et le FPMIS. Le module PIRES de soutien à la planification intégrée des résultats de l'Organisation en termes de ressources est maintenant disponible pour le PTB 2010-2011. Des réunions d'information ont été organisées durant la première semaine de mai pour les départements du Siège et les équipes stratégiques ainsi que tous les Bureaux régionaux (y compris la plupart des bureaux sous-régionaux) sur la formulation des résultats de chaque unité et la planification intégrée des ressources.



Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

1.5 – Élaboration des domaines d’action prioritaires. Les responsables des domaines d’action prioritaires ont élaboré un premier projet pour inclusion dans le Plan à moyen terme 2010-2013, y compris l’examen par les équipes chargées de la Stratégie concernées, qui a examiné le 16 avril par le Groupe de travail I du CoC-EEI. Compte tenu des observations et suggestions du Groupe de travail, la Direction développera et affinera la formulation de tous les domaines d’action prioritaires pour examen le 3 juin.





### **Problèmes et risques**

Plusieurs des réalisations de ce projet dépendent de l’aboutissement des débats relatifs au projet 6 ‘Décentralisation’ (et inversement, les débats sur ce projet ayant également une incidence sur le projet 6), au projet 7 ‘Structure du Siège’ pour ce qui est de la structure de gestion des ressources extrabudgétaires, et au projet 8 ‘Partenariats’.





\*\*\*\*\*

### **Projet 5 – Programme de coopération technique**

#### **Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

#### **Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

### **Principales réalisations**

Le document sur le cycle des projets du PCT a été soumis au Comité du programme ce mois-ci. Il contient les directives pour l’approbation des projets et spécifie les renseignements minimaux à fournir pour chaque demande, les responsabilités spécifiques à chaque stade et la durée de chaque étape du processus.

L’évaluation de la charge de travail liée au nouveau modèle de PCT dans les bureaux décentralisés et au Siège, est terminée; elle fournit une estimation des effectifs et des ressources hors personnel nécessaires dans les bureaux décentralisés et au Siège. Des consultations sur les conclusions sont maintenant en cours avec le projet 6 du PAI (relatif à la décentralisation) et avec d’autres parties concernées.

Les autres activités comprennent notamment la rédaction des directives, la mise au point du système de contrôle a posteriori, la préparation des matériels de formation et l’exécution du programme de formation. Compte tenu des orientations fournies par le Comité financier comme indiqué au paragraphe 15, le projet devrait se dérouler selon le calendrier prévu.

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire





### **Problèmes et risques**

Les consultations tenues durant la préparation des documents mentionnés plus haut, ont montré qu'il faudra traiter le problème du maintien de la qualité des projets PCT approuvés dans les bureaux décentralisés et assurer les capacités requises grâce au déploiement des ressources appropriées et à la formation nécessaire.





\*\*\*\*\*

### **Projet 6 - Décentralisation**

#### **Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

#### **Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

### **Principales réalisations**

Le projet se déroule dans l'ensemble selon le calendrier prévu. Il a fourni la documentation requise pour les réunions CoC-EEI des 16 et 17 avril, relative à l'*Examen de la dotation en effectifs des bureaux décentralisés, de leur emplacement et des pays desservis*. Compte tenu des informations fournies en retour, un document de suivi est en cours de préparation et sera examiné par les Groupes de travail du CoC-EEI début juin. Ce processus devrait déterminer dans une large mesure l'orientation du Projet 6.

### **Problèmes et risques**

Trois actions ont besoin de ressources du budget du Fonds fiduciaire. Si les fonds nécessaires ne sont pas mis à disposition, leur mise en œuvre pourrait prendre du retard.

3.78 – Placer les fonctionnaires techniques régionaux sous l'autorité principale du Directeur général adjoint/Représentant régional. Prévu pour être réalisé avant le 31 mars. Reporté à la fin de l'année de sorte que ce transfert d'autorité coïncide avec le nouvel exercice biennal.

3.87 - Définitions d'emploi, profils de compétences, procédures de recrutement et d'évaluation des performances pour les chefs des bureaux décentralisés (Q2, 2010). Cette action n'a pas encore démarré. Pour pouvoir commencer le 1er juillet 2009, les 100 000 USD prévus pour le recrutement de consultants devraient être disponibles en mai 2009.

3.88 - Critères d'évaluation et système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances pour les bureaux décentralisés. Cette action requiert la préparation des systèmes, la collecte de données et un accord sur les procédures d'établissement de rapports

## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

Les travaux exigeront des compétences spécialisées à assurer par des contrats de consultants. Le coût de cette activité a été réduit compte tenu des progrès accomplis dans la mise en place de la gestion axée sur les résultats dans les bureaux régionaux et sous-régionaux. On estime maintenant qu'un investissement de 0,5 million d'USD serait maintenant suffisant pour élaborer la méthodologie et les procédures, le logiciel nécessaire et assurer la formation des personnes concernées. Il est présumé que les coûts renouvelables seront couverts par le budget 2010-11. Pour pouvoir démarrer le système avant 2010 comme prévu, il est maintenant urgent d'investir 100 000 USD dans l'élaboration de la méthodologie du système de manière synchrone avec l'extension de la gestion axée sur les résultats dans les bureaux décentralisés. L'estimation du coût général est ainsi réduite de 1,1 million d'USD à 0,5 million d'USD.

3.90 - Déploiement de systèmes d'appui (y compris la formation et la modernisation des systèmes informatiques). Pour pouvoir respecter les dates fixées, la décision de donner suite à cette action devait être prise avant fin mars, sachant que les activités préparatoires nécessaires, y compris le recrutement de ressources hors personnel et les temps utiles pour l'installation des nouvelles versions après la commande, devraient durer trois mois. Des efforts sont déployés, en ajustant l'ordre d'exécution des tâches, pour réduire le plus possible l'incidence du retard de la prise de décision. Toutefois, des retards risquent de se produire dans l'achèvement de l'action 3.90 (Déploiement de systèmes d'appui).

\*\*\*\*\*

## Projet 7 – Structure du Siège

### Situation précédente

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

### Situation actuelle

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
●	●	●	●

### Principales réalisations

Un document intitulé *Structure organisationnelle du Siège – Rapport intérimaire* a été présenté aux Groupes de travail I et III du CoC-EEI le 23 mars. Les Groupes de travail se sont félicités du travail effectué jusqu'à présent et ont demandé qu'un rapport intérimaire leur soit soumis lors de la prochaine réunion conjointe en juin. Les travaux relatifs à la restructuration du Siège ont démarré le 24 avril, dans le cadre de la préparation du Programme de travail et budget pour 2010-11, en tenant compte également des cadres des résultats. Le prochain rapport présenté aux groupes de travail du CoC-EEI portera comme demandé sur les points suivants:

- répartition des effectifs dans les divers départements et bureaux, y compris aux postes de niveau D
- dimensions et fonctions des services internes

## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire





- fonctions et structure du Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement et de divers bureaux nouveaux – à savoir, le Bureau des communications internes et des relations extérieures, le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, et le Bureau d'appui à la décentralisation – ainsi que la branche Éthique du Bureau juridique;
- répartition des responsabilités relatives à la mobilisation des ressources de l'Organisation, entre le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources et le Département de la coopération technique
- responsabilités du Cabinet et rapports avec les bureaux au sommet;
- mandat et responsabilités relatives au développement rural, comme les régimes fonciers et la réforme institutionnelle;
- fonctions, niveau décisionnel et rattachement hiérarchique aux Représentants de la FAO

**Problèmes et risques**





La restructuration est une démarche complexe, impliquant la direction et le personnel à tous les niveaux dans un processus itératif et consultatif. Les conclusions de l'Examen détaillé, reçues fin avril et analysées tout au long du mois de mai, auront une incidence notable sur la structure et les fonctions du Département des services internes et des finances. Les fonctions et la dotation en personnel de tous les bureaux évolueront durant la préparation du Plan de travail et budget jusqu'au début juillet.

\*\*\*\*\*

**Project 8 – Partenariats****Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

**Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

**Principales réalisations**

Quatre notes stratégiques et un document élaboré conjointement par la FAO, le PAM et le FIDA intitulé « *Orientations relatives à une collaboration entre les institutions dont le Siège est à Rome* », ont été entérinés par le Groupe d'appui à la réforme et soumis à la haute direction pour approbation. Les quatre notes stratégiques traitent des sujets suivants:

- Partenariats avec le système des Nations Unies;
- Collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome;
- Partenariats avec les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales;

## Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

- Partenariats avec le secteur privé;
- Le document conjoint intitulé FIDA intitulé « *Orientations relatives à une collaboration entre les institutions dont le Siège est à Rome* », et les quatre notes stratégiques fourniront une base solide pour la poursuite des actions relatives aux partenariats indiquées dans le PAI.

Durant le reste de l'année 2009, il est prévu de démarrer les travaux sur les actions du PAI liées aux éléments suivants:

- finalisation et diffusion des principes directeurs de l'Organisation en matière de partenariats;
- inventaire des partenariats, y compris avec le système des Nations Unies, et possibilités de renforcement des partenariats avec le secteur privé, les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales.
- évaluation des partenariats, lancement de nouveaux partenariats ou renouvellement de ceux qui existent déjà;
- élaboration d'un programme d'initiatives à court terme (12 mois) pour obtenir des résultats et des produits et établissement d'un plan d'action à moyen terme conforme au Plan à moyen terme (à 4 ans) comprenant l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation;
- conception et mise en place d'un mécanisme de suivi garantissant un retour d'informations et une amélioration continue des partenariats et de la stratégie de la FAO.

La mise en œuvre intégrale de ces activités prévue en 2009 est retardée par le manque de financements adéquats.

### **Problèmes et risques**

Si les fonds nécessaires pour la mise en œuvre des actions relatives aux partenariats indiquées dans le PAI, et estimés pour 2009 à 400 000 USD, n'étaient pas reçus, des retards importants pourraient intervenir dans les domaines suivants:





- "Évaluation des partenariats existants et lancement de nouveaux partenariats ou leur renouvellement pour soutenir la mise en œuvre des stratégies de partenariat ";
- Élaboration d'un module et d'un programme de formation (notamment pour les bureaux décentralisés);
- Site web sur les partenariats de l'Organisation;
- Mécanisme de suivi garantissant un retour d'informations et une amélioration itérative des partenariats.

Il pourra être ainsi nécessaire de réviser les dates prévues pour la finalisation des actions correspondantes indiquées dans la matrice 'partenariats' du PAI.





\*\*\*\*\*

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

**Projet 9 – Réforme des systèmes administratifs et de gestion****Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

**Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

**Principales réalisations**





Les travaux en ce qui concerne le Projet 9 ont commencé pour les initiatives ne nécessitant pas de financements majeurs ou supplémentaires émanant du Fonds fiduciaire. Ces initiatives comprennent: 1) la révision des directives d'achat dans un processus hautement collaboratif avec les principaux interlocuteurs au Siège et dans les bureaux décentralisés. Cette révision inclut, notamment, une délégation de pouvoir plus importante aux bureaux décentralisés pour la gestion des achats locaux conformément à la recommandation du PAI, 2) un examen de la stratégie et du processus d'achat des véhicules dans un objectif d'externalisation et de rationalisation; et 3) un examen du processus d'achat des semences et des engrais. En outre, l'Examen détaillé est achevé et l'Organisation, dans la réponse de la direction, examine toutes les recommandations et tous les coûts et économies associés.

**Problèmes et risques**





L'Examen détaillé étant maintenant terminé, le moment est venu de définir un plan de mise en œuvre concernant les recommandations approuvées ainsi que les coûts et économies. Nombre des recommandations formulées nécessitent d'autres analyses et études avant de pouvoir être appliquées. Le Projet 9 comporte une juste part des initiatives liées à l'Examen détaillé. Un processus décisionnel clair et ponctuel sur la façon de procéder est fondamental pour la réussite de ce projet. La grande difficulté consiste à assurer des priorités et un ordre d'exécution appropriés des activités pour en garantir la bonne exécution et à trouver les financements nécessaires à cet égard.

\*\*\*\*\*

**Projet 10 – Manuel de la FAO****Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

**Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

**Principales réalisations**





Des mesures ont déjà été prises, en vue du lancement du projet, afin d'identifier les fonctionnaires (de la FAO et du PAM, s'agissant d'un projet commun) qui pourraient participer à l'équipe du projet et représenter l'ensemble des parties prenantes, notamment les divisions/départements responsables des différents chapitres du Manuel, les divisions qui contribueront à l'élaboration de la version électronique du Manuel et les divisions 'clientes'.

**Problèmes et risques**





Non disponible

\*\*\*\*\*

**Projet 11 – IPSAS<sup>2</sup> et Oracle****Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

**Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

**Principales réalisations**

5.38 - Mise à niveau d'Oracle pour la gestion du personnel et l'infrastructure informatique dans les bureaux décentralisés. Aucune activité importante n'a été réalisée depuis le dernier rapport

5.40 - Conception du système d'information sur la gestion. Le processus d'achat de la plateforme informatique décisionnelle (BI) a été mené à bien. L'installation et la configuration technique de la plateforme BI et la formation subséquente du personnel de la FAO sur l'utilisation du logiciel devraient se dérouler en mai et juin 2009.

<sup>2</sup> Le projet IPSAS est géré dans le cadre d'une structure de projet établie, qui comprend un Comité de projet et des rapports intérimaires à soumettre régulièrement au Comité financier. Le coût total du projet IPSAS, estimé à 13,9 millions d'USD, n'entre pas dans les estimations de coûts du PAI. L'estimation des coûts du projet IPSAS pour 2008/2009, d'un montant de 6,3 millions d'USD, figure au chapitre 8, et des propositions de financement pour les coûts restants doivent être élaborées dans le cadre du PTB 2010-11.

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

Les travaux ont commencé sur un document conceptuel pour l'établissement d'un cadre SIG. Ce document devrait être achevé et transmis aux principales parties prenantes d'ici la fin mai 2009. La mise au point définitive du Projet suivra.

### **Problèmes et risques**

5.38 - Mise à niveau d'Oracle pour la gestion du personnel et l'infrastructure informatique dans les bureaux décentralisés.

Des exigences plus détaillées sur les ramifications des recommandations du PAI et de l'Examen détaillé à l'étape 2 concernant le système de gestion des ressources (ERP) Oracle devraient être identifiées fin 2009, ce qui permettra une estimation plus précise des coûts

5.40 - Conception du système d'information sur la gestion





Il est nécessaire que les principales parties prenantes commerciales approuvent la façon de procéder pour le cadre SIG et participent pleinement à la phase de détermination des exigences. La date limite de ces actions définira l'élaboration des solutions SIG. Étant donné le nombre d'activités parallèles en cours au sein de l'Organisation, l'achèvement de ces actions risque d'être retardé.

L'Action 5.40 inclut des activités qui doivent être financées par le Fonds fiduciaire du PAI. En raison du manque permanent de ressources du PAI, il n'a été possible de planifier qu'une partie des activités à réaliser en 2009. Les autres activités pourraient être ajoutées au plan 2009 ou reportées en 2010, selon la date de disponibilité des financements du PAI.





\*\*\*\*\*

### **Projet 12 - Cadre de gestion des risques dans l'Organisation**

#### **Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

#### **Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

#### **Principales réalisations**

Le Plan d'action immédiate (PAI) prévoit la définition de la portée d'une étude détaillée sur la gestion des risques dans l'Organisation, pour examen et approbation par le Comité financier. Le mandat relatif à cette étude (Phase I) a été élaboré, puis soumis au Secrétariat du Comité financier le 30 mars 2009; la question sera inscrite à l'ordre du jour de la cent vingt-sixième session du Comité financier (11-15 mai 2009).



Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire

### **Problèmes et risques**

La mise en œuvre intégrale du projet 12 aura un coût estimatif de 2,5 millions d'USD et sa réussite dépendra donc largement des fonds disponibles en 2009 et en 2010/2011. .

La mise en œuvre effective d'un cadre de gestion des risques exige par ailleurs une prise en charge et une direction. La mise en place d'une direction solide et responsable est essentielle pour le succès du programme de gestion des risques, pour qu'une influence et une visibilité suffisantes puissent être données à cette fonction et pour aider à surmonter les obstacles internes à son intégration.





La mise en œuvre du projet se heurtera également à d'autres difficultés, notamment:

- Une capacité interne limitée
- Une infrastructure inadéquate, notamment au niveau des outils et du soutien technologique, qui donne lieu à des procédures multiples et à des pratiques inefficaces
- L'allocation de ressources insuffisantes à des activités de formation, d'éducation et de sensibilisation pour faciliter l'adoption de nouvelles procédures et contribuer à leur durabilité.





\*\*\*\*\*

### **Projet 13 – Changement de culture**

#### **Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

#### **Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

### **Principales réalisations**

L'Équipe chargée du changement de culture a mis au point la version définitive de la Vision interne, qui a été examinée avec le Groupe d'appui à la réforme et a été transmis au Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO pour examen en mai. L'Équipe prévoit aussi de rencontrer l'Équipe de direction de haut niveau pour examiner la vision elle-même, ainsi que les méthodes pour l'intégrer dans les pratiques de la FAO. La communication avec le terrain a été renforcée, grâce aux missions auprès des bureaux régionaux, notamment: Représentants de la FAO pour le Proche-Orient, en Égypte; Atelier sur la stratégie et la planification au Proche-Orient pour les représentants de la FAO et le personnel technique; Bureau régional pour l'Afrique (RAF)/ Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest (SFW)/Représentants de la FAO au Ghana et des missions dans les bureaux régionaux de Budapest et de Santiago sont envisagées. L'Équipe chargée du changement de culture prépare actuellement une boîte à outils à l'usage des représentants de la FAO pour introduire ce changement dans les bureaux décentralisés et créer des mécanismes pour les initiatives locales. L'Équipe a préparé des

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire propositions au sujet des perspectives de carrière et de l'avancement du personnel, des récompenses et de la reconnaissance, y compris le cadre de travail et les examine maintenant avec le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO et la Division de la gestion des ressources humaines (AFH). L'Équipe prévoit une opération portes ouvertes avec les parties prenantes, notamment: l'Équipe de direction de haut niveau, le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO et le Groupe d'appui à la réforme.





### **Problèmes et risques**

Les collègues de l'Équipe chargée du changement de culture opérant sur le terrain ont signalé un écart grandissant entre les progrès réalisés au Siège dans ce domaine et ce qui doit encore être fait dans les bureaux décentralisés. La plupart des fonctionnaires de ces bureaux ne sont pas encore au courant de l'initiative de l'Équipe, malgré des efforts de communication intenses, y compris les courriers électroniques adressés aux représentants de la FAO. Dans l'ensemble, l'ampleur et le rythme de la réforme créent une forte pression sur le personnel ce qui se traduit parfois par une attention moindre accordée aux sujets associés au changement de culture. Il existe un risque inhérent de soulever des espoirs et de les contrebalancer par les décisions et actions qui suivent. L'Équipe s'efforce de gérer cet aspect dans la nouvelle phase de ses travaux.





\*\*\*\*\*

### **Projet 14 – Ressources humaines**

#### **Situation précédente**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

#### **Situation actuelle**

Avancement	Difficultés	Ressources	Général
			

### **Principales réalisations**

Un certain nombre d'actions ont été lancées au titre de ce projet, en particulier le nouveau système de gestion de l'évaluation des résultats (PEMS), le projet de système informatique de gestion des ressources humaines, la formation à la gestion et à l'encadrement, les nouvelles politiques de gestion des ressources humaines et la rationalisation. Des politiques préliminaires ont été formulées concernant le programme des jeunes cadres et celui sur la mobilité du personnel, qui font actuellement l'objet du processus consultatif. La politique relative aux stages a été approuvée par la haute direction et sera mise en application en mai 2009. Un document sur l'utilisation de ressources humaines autres que le personnel et des retraités a été présenté au comité financier en mai 2009 et des directives sur les critères de sélection et le recrutement des ressources hors personnel sont encours d'élaboration. Le document de lancement du projet de système informatique de gestion des ressources humaines a été élaboré conjointement avec la Division KCT et une équipe et comité de projet

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI et la situation du budget du Fonds fiduciaire ont été établis pour superviser la mise en œuvre de ce projet. Le système PEMS est dans la deuxième phase pilote, qui se déroule conformément au plan établi. À cet égard, les travaux ont démarré sur la mise au point d'un nouveau module Oracle qui devrait pouvoir absorber PEMS dans le système de l'Organisation une fois qu'il est activé en janvier 2010. Le projet relatif à la révision du Manuel et à la mise en place d'une unité de contrôle de l'application des règles progresse comme prévu (voir le projet 10 ci-dessus); et trois activités sont en cours dans le cadre de l'étape 2 de l'Examen détaillé (à savoir, la définition d'un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines la rationalisation et la révision du cadre hiérarchique).

### **Problèmes et risques**

Le projet prévoit la mise en œuvre de diverses initiatives et mesures à l'appui des 25 activités PAI rentrant dans le cadre du projet Ressources humaines. Les difficultés consistent essentiellement à assurer le classement par ordre de priorité des activités et leur enchaînement correct pour garantir la bonne exécution de toutes les actions indiquées dans le plan et, partant, la réalisation de l'objectif final de renforcer la fonction ressources humaines au sein de l'Organisation. Si des mesures ont été prises pour élaborer des propositions de politique et les cadres préparatoires requis pour les diverses initiatives et actions liées aux activités cibles du PAI, leur exécution effective et ponctuelle dépend néanmoins de la disponibilité de ressources adéquates comme indiqué dans le plan PAI. Étant donné que les dates de mise en œuvre (telles qu'indiquées dans le calendrier initial) s'approchent, ces fonds deviennent essentiels pour l'exécution des actions prévues et pour le succès global du projet. À cet égard, du fait de l'enchaînement des activités et du manque de financement, les principales initiatives décrites plus haut (c'est-à-dire, PEMS, système informatique de gestion des ressources humaines, formation à la gestion et à l'encadrement, rationalisation et formulation de nouvelles politiques) sont en cours de réalisation pour le moment, tandis que certaines des initiatives de moins grande envergure ont été suspendues.

**Annexe 2 – Situation du Fonds fiduciaire au 13 mai 2009****Contributions (USD) au Fonds fiduciaire du PAI**

<b>Pays</b>	<b>Type d'annonce de contribution</b>	<b>Montant annoncé</b>	<b>Montant reçu</b>
Afrique du Sud	Déclaration C 35		
Allemagne	Protocole d'accord signé le 5/12/08	906 736	906 736
Australie	Protocole d'accord signé le on 7/04/09	100 000	
Autriche	Protocole d'accord signé le 12/12/08	65 933	65 933
Belgique	Protocole d'accord signé le 26/03/09	250 000	250 000
Brésil	Déclaration C 35	100 000	100 000
Cameroun	Note Représentants permanents 6/04/09	21 739	
CE	Lettre/ODG/9/01/09	1 200 000	
Chypre	Contribution	9 186	9 186
Espagne	Déclaration C 35	600 000	
Estonie	Protocole d'accord signé le 31/12/08	4 000	4 000
Finlande	Déclaration C 35	530 400	
France	Lettre/ADG-AFD/17/02/09	900 000	400 000
Gabon	Déclaration C 35		
Grèce	Déclaration C 35	86 338	86 338
Irlande	Lettre/ODG/29/12/08	142 638	142 638
Italie	Note verbale reçue le 11/02/09	1 000 000	1 000 000
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
République-Unie de Tanzanie	Protocole d'accord signé le 25/03/09	19 975	19 975
Royaume-Uni	Annonce estimative / projet de Protocole d'accord	570 000	
Slovaquie	Contribution	44 000	44 000
Suisse	2 Protocoles d'accord signés le 28/01/09	301 434	301 434
Viet Nam	Note verbale reçue le 8/05/09	5 000	
Transfert du Fonds fiduciaire de l'EEI		591	591
<b>TOTAL</b>	<b>26 ANNONCES DE CONTRIBUTION</b>	<b>6 929 735</b>	<b>3 400 831</b>