

## État provisoire des dépenses et des économies

Réunion conjointe des Groupes de travail I, II et III  
Mercredi 3 septembre 2008

1. Le présent document indique les dépenses d'investissement (ponctuelles) et de fonctionnement ainsi que les économies relatives à l'exécution du Plan d'action immédiate (PAI) du CC-EEI, sur la base des informations disponibles à ce jour.

### I. Évaluation des dépenses et état provisoire relatif au PAI

2. Avant de présenter de façon plus détaillée l'estimation des dépenses du PAI, il est utile de rappeler les chiffres provisoires initialement mentionnés dans le rapport de l'EEI (C2007/WA.1. Les chiffres de l'EEI résumés dans le tableau 1 ci-dessous représentent la moyenne nette des dépenses ponctuelles et récurrentes indiquées dans le tableau 1.2 et dans l'annexe I du rapport de l'EEI, certains regroupements ayant été effectués conformément aux sections du Plan d'action immédiate.<sup>1</sup>

Tableau 1

Comparaison entre les dépenses de l'EEI et celles du PAI (millions d'USD)		
	EEI (moyenne)	
	Investissement	Fonctionnement (exercice biennal)
Réforme de la gouvernance	0,4	15,4
Systèmes, programme, culture et restructuration	14,1	7,1
Redéploiements et cession de service	52,5	
Gestion et contrôle du PAI	2,0	
<b>Total, moyenne des dépenses d'investissement et de fonctionnement de l'EEI</b>	<b>69,0</b>	<b>22,5</b>

3. Les dépenses initialement prévues à titre provisoire pour l'EEI et les dépenses provisoires relatives au PAI ne sont pas tout à fait comparables avec les dépenses du PAI indiquées dans le présent document du fait essentiellement que certains postes de dépenses importants sont:

- soit calculés sur une base différente (par exemple, les dépenses de redéploiement et de cessations de service qui comprennent dans le cas de l'EEI les dépenses relatives à la décentralisation)
- soit absents du PAI (par exemple le maintien du PCT à un certain niveau)
- ou les estimations ne sont pas encore disponibles pour le PAI (dépenses et économies potentielles résultant de l'examen détaillé)

4. Le tableau ajuste par conséquent les dépenses relatives à l'EEI pour ces postes de manière à rendre plus significative la comparaison ultérieure entre les estimations des dépenses et des économies relatives à l'EEI et au PAI.

<sup>1</sup> Les chiffres n'incluent pas le financement des obligations liées à l'assurance-maladie après cessation de service qui fait l'objet d'un débat distinct. Ce financement est estimé dans le rapport de l'EEI à 39,7 millions d'USDS.

Tableau 2

(Tous les chiffres sont en millions d'USD)		
Dépenses provisoires de l'EEI ajustées à des fins de comparaison		
	EEI (moyenne)	
	Investissement	Fonctionnement (exercice biennal)
<b>Total, dépenses d'investissement et de fonctionnement de l'EEI</b>	<b>69,0</b>	<b>22,5</b>
<i>Ajustements concernant les systèmes, programme, culture et restructuration</i>		
Suppression des fonds nécessaires au maintien du PCT à son pourcentage actuel du budget global		(15,5)
Suppression des économies résultant de l'examen détaillé		10,4
Suppression des économies résultant de l'autofinancement accru des conventions et autres organes statutaires		4,7
<i>Ajustements concernant les dépenses relatives aux redéploiements aux cessations de service</i>		
Suppression des dépenses liées à la structure décentralisée	(12,5)	
<b>Total ajusté, dépenses d'investissement et de fonctionnement de l'EEI</b>	<b>56,5</b>	<b>22,1</b>

5. Le tableau 3 compare les dépenses d'investissement et de fonctionnement ajustée, estimées par l'EEI et les estimations correspondantes de la Direction à la lumière des hypothèses découlant des délibérations des groupes de travail et de la contribution de la Direction au cours des mois passés.

- Il est à noter que les estimations des dépenses totales d'investissement de l'EEI sont supérieures d'environ 29 millions d'USD aux chiffres comparables du PAI (56,5 millions contre 27,9 millions d'USD, respectivement) ce qui est principalement dû au montant plus élevé des dépenses de redéploiement et de licenciement estimées par l'EEI).
- L'estimation des dépenses biennales de fonctionnement du PAI dépasse de 11 millions d'USD l'estimation moyenne de l'EEI (33,5 millions contre 22,1 millions d'USD, respectivement) Cela découle principalement de la création d'un fonds de redéploiement du personnel et des postes de dépense de la catégorie *Systèmes, programme, culture et restructuration*, comme il est précisé ci-dessous.

Tableau 3

Comparaison entre les dépenses (ajustées) de l'EEI et celles du PAI (millions d'USD)				
	EEI (moyenne)		PAI	
	Investissement	Fonctionnement (exercice biennal)	Investissement	Fonctionnement (exercice biennal)
Réforme de la gouvernance	0,4	15,4	0,5	9,2
Systèmes, programme, culture et restructuration	14,1	6,7	13,0	19,3
Redéploiement et cessations de service	40,0		12,4	5,0
Gestion et contrôle du PAI	2,0		2,0	
<b>Total</b>	<b>56,5</b>	<b>22,1</b>	<b>27,9</b>	<b>33,5</b>

## II. Détails supplémentaires sur l'état provisoire des dépenses et des économies

6. L'annexe I fournit un tableau plus détaillé des dépenses et économies estimatives (dépenses ponctuelles et récurrentes) qui résulteraient de la mise en œuvre du PAI en 2009 et en 2010-2011. Les dépenses ponctuelles d'investissement et les dépenses récurrentes sont récapitulées au tableau 4 ci-dessous. Les estimations tiennent compte des besoins et des économies supplémentaires en prenant comme point de départ le PTB approuvé pour 2008-2009.

7. Il convient de souligner que, bien que de nombreuses actions nécessitent beaucoup de temps de travail, cet état provisoire ne tente pas de calculer et d'inclure ce temps de travail, à l'exception des remplacements pour l'équipe du changement de culture et du coût de la gestion et du contrôle du PAI. Le coût de l'examen détaillé exécuté par Ernst and Young (2,2 millions d'USD) avec l'appui du personnel de contrepartie de la FAO pendant les 4 premiers mois de 2009 (0,2 million d'USD) est compris dans les chiffres du PAI.

Tableau 4

État provisoire des dépenses et des économies relatives au PAI (millions d'USD)				
	2009		2010-2011	
	Investis- sement	Fonction- nement	Investis- sement	Fonction- nement
<i>Réforme de la gouvernance</i>				
Évaluation, audit et apprentissage org.				4,8
Priorités gouvernance	0,2	1,4	0,3	4,4
<b>Total, Réforme gouvernance</b>	<b>0,2</b>	<b>1,4</b>	<b>0,3</b>	<b>9,2</b>
<i>Systèmes, prog., culture et restructuration</i>				
Programme de coopération technique	0,5		0,1	(0,9)
Changement de culture institutionnelle	1,3			
Examen détaillé	2,4			
Politique de rotation				8,8
Programme administrateurs auxiliaires				2,0
Décentralisation (y compris la mise à niveau des TI)	0,7	1,0	1,0	4,0
Divers	4,7	1,8	2,3	5,4
<b>Total, systèmes, prog., culture et restructuration</b>	<b>9,6</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>	<b>19,3</b>
Économie découlant de la déstratification au Siège				(17,4)
Réinvestissement dans le renforcement des programmes techniques				17,4
Dépenses de redéploiement et cessations de service			12,4	5,0
Gestion et contrôle du PAI	1,0		1,0	
<b>Total général</b>	<b>10,8</b>	<b>4,2</b>	<b>17,1</b>	<b>33,5</b>

8. Comme l'indiquent le tableau 4 et l'annexe, les dépenses totales d'investissement et de fonctionnement biennal prévues pour 2009 s'élèvent à 15 millions d'USD. Un montant supplémentaire de 17,1 millions d'USD de dépenses d'investissement est prévu pour 2010-2011 et les dépenses biennales de fonctionnement devraient finalement être de l'ordre de 33,5 millions d'USD. Il est à prévoir que des ressources extrabudgétaires seront nécessaires pour financer intégralement les dépenses d'investissement (10,8 millions d'USD) et de fonctionnement (4,2 millions d'USD) en 2009. Pour 2010-2011, une proposition complète sera présentée dans le contexte du PTB 2010-2011.

9. Des détails supplémentaires sur les dépenses par catégories sont fournis ci-dessous.

### *Réforme de la gouvernance*

10. Alors que les dépenses d'investissement sont minimales dans cette catégorie, les dépenses de fonctionnement sont estimées à un minimum de 9,2 millions d'USD par exercice biennal.

11. La moitié environ des dépenses découle de l'augmentation recommandée du budget de l'évaluation de 0,8 pour cent à 1 pour cent du budget total du programme ordinaire. Le reste de l'augmentation est attribuable à des changements dans les pratiques et les modes de travail des organes directeurs. Il convient de souligner à cet égard que les chiffres présentés sont fondés sur le nombre *minimum* de réunions à tenir durant chaque exercice biennal qui sont mentionnées dans le PAI. Les dépenses seraient plus élevées au cas où les sessions seraient plus nombreuses ou plus longues.

12. Parmi les organes directeurs, l'augmentation la plus forte est prévue pour le **Conseil**. Le chiffre des dépenses est fondé sur un nombre de cinq sessions de 4 jours et deux réunions de 2 jours après chaque session du Comité financier et du Comité du programme par exercice biennal. Les dépenses comprennent aussi les frais de traduction des procès verbaux dans cinq langues de façon qu'ils soient disponibles dans les six langues de la FAO.

13. Les dépenses de fonctionnement supplémentaires du **Comité financier et du Comité du programme** sont minimales du fait que les estimations sont fondées sur le même nombre de jours que dans le budget actuel (quatre sessions de 5 jours par Comité et par exercice biennal). Un accroissement de deux unités du nombre de Membres par Comité et les services d'interprétation supplémentaires nécessaires en raison des observateurs silencieux sont compris dans les dépenses.

14. L'augmentation des dépenses des **conférences régionales** correspond aux dépenses de voyage pour la présentation du rapport des conférences régionales au Conseil et à la Conférence. Aucune augmentation visant à renforcer les budgets du programme ordinaire des conférences régionales n'est actuellement prévue, comme il avait été initialement envisagé dans l'estimation des dépenses de l'EEI.

### *Réforme des systèmes, programme et budget, changement de culture et restructuration*

15. Les postes pour lesquels les dépenses d'investissement ou de fonctionnement sont importantes sont décrits ci-dessous. En ce qui concerne l'**examen détaillé**, il est rappelé que le mandat vise à l'échéance d'avril 2009 un objectif d'amélioration substantielle de l'efficacité administrative et de la productivité. Il requiert aussi la présentation en avril 2009 du chiffre des économies qui peuvent être réalisées par l'amélioration des systèmes d'exécution ainsi que par l'identification des dépenses ponctuelles et récurrentes (y compris les dépenses de remplacement) et des économies découlant de la mise en œuvre des recommandations détaillées avec indication du point mort. Par conséquent, les dépenses et les économies pouvant découler de la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen détaillé ne peuvent pas encore être estimées et ne figurent donc pas dans les tableaux.

16. Dans le **Programme de coopération technique**, la suppression de postes au Siège qui ne seraient qu'en partie compensée par la création de nouveaux postes dans les bureaux régionaux apportera des économies récurrentes (0,9 million d'USD).

17. Les dépenses ponctuelles relatives au **changement de culture institutionnelle** comprennent les services d'un facilitateur externe et les voyages, et aussi le remplacement du personnel affecté au changement de culture étant donné qu'il importe de dégager ces fonctionnaires de leurs tâches normales (1,3 million d'USD).

18. Under Au titre des politiques et pratiques en matière de ressources humaines:

- L'application de la **politique de rotation** devrait entraîner des dépenses récurrentes s'élevant à 8,8 millions d'USD par exercice biennal dans l'hypothèse de la rotation de 400 postes sur un cycle de cinq ans (c'est-à-dire 80 rotations par an).
- La création d'environ 40 postes P-1 dans le cadre du **programme des administrateurs auxiliaires** est prévue, 30 postes étant obtenus par des reclassements au sein de la structure actuelle (surcroît de dépenses 2 millions d'USD par exercice biennal).
- La création de postes à double grade D1/D2 pourrait permettre une économie de l'ordre de 1 million de USD par exercice.
- L'utilisation plus rationnelle des **retraités** devrait entraîner une perte d'économies d'efficacité actuellement réalisées dans cette catégorie. Bien que le taux de substitution par des ressources humaines plus coûteuses ne puisse être entièrement prévu ou calculé, une estimation de 2 millions d'USD est retenue.

19. Dans la catégorie **décentralisation**, la rationalisation de la couverture des bureaux de pays exigera l'approbation des organes directeurs et toute économie réalisée devrait être réinvestie dans les structures décentralisées. L'économie nette est donc estimée à zéro dans le tableau. Les économies par bureau lorsqu'on passe à l'accréditation multiple sont estimées à 0,3 million d'USD.

20. Cette catégorie comprend aussi les dépenses de **mise à niveau de l'infrastructure TI** du réseau de bureaux décentralisés (investissement de 1,4 million d'USD et dépenses de fonctionnement de 3,4 millions d'USD), condition préalable nécessaire au bon fonctionnement de ces bureaux et au transfert de responsabilités supplémentaires.

#### ***Déstratification et réinvestissement, redéploiements et cessations de service, gestion et contrôle du PAI***

21. La Direction entend mettre en œuvre une proposition de **déstratification** au niveau directorial, qui serait du même ordre de grandeur que les propositions de l'EEI. La suppression de 13 postes de niveau D a déjà été proposée en 2008/2009 dans le cadre des économies d'efficacité, tandis que d'autres possibilités de déstratification (27 postes) seront mises en œuvre par l'établissement d'un nouveau modèle rationalisé de gestion au niveau des divisions. Conformément à la recommandation de l'EEI, l'économie attendue au cours de l'exercice biennal (17,4 millions d'USD) serait **réinvestie** dans le renforcement des programmes techniques.

22. La plus forte dépense d'investissement concerne les **redéploiements et cessations de service** au Siège (12,4 millions d'USD). Ce chiffre a un caractère très provisoire car les estimations exactes dépendront des structures finales du Siège ainsi que des possibilités de

redéploiement du personnel concerné. Les chiffres prennent en compte la déstratification proposée par la Direction au Siège mais ne comprennent pas encore d'estimation pour l'éventuelle restructuration des représentations de la FAO. En outre, 5 millions d'USD sont inclus dans cette catégorie pour les dépenses de fonctionnement, afin de permettre la création d'un fonds de redéploiement du personnel.

23. Enfin, les dépenses de **gestion et de contrôle** de la mise en œuvre du PAI par la haute direction sont estimées à 2 millions d'USD. Cette estimation est fondée sur le temps consacré par les représentants du Directeur général au CC-EEI et à ses groupes de travail, par les représentants de haut niveau des départements/bureaux au Groupe de la réforme, aux consultations avec le comité consultatif conjoint sur la réforme de la FAO (CCC/FAR) et aux réunions de la haute direction, y compris la participation plus efficace des bureaux décentralisés.

### **III. Conclusion**

24. L'estimation provisoire des dépenses relatives à la mise en œuvre du PAI est de 27,9 millions d'USD pour les dépenses d'investissement et de 33,5 millions pour les dépenses biennales de fonctionnement. Les besoins pour 2009 sont estimés à 15 millions d'USD. Des ressources extrabudgétaires seront nécessaires pour financer intégralement ces besoins en 2009, tandis qu'en 2010-2011, une proposition complète sera présentée dans le contexte du PTB 2010-2011. Les estimations des dépenses et des économies demeurent sujettes à des ajustements considérables, par exemple celles qu'entraînera la mise en œuvre des recommandations issues de l'examen détaillé, qui ne sont pas encore prises en compte. Les estimations pourraient aussi varier lorsque les activités progresseront ou si les hypothèses de calcul changent.

## État provisoire des dépenses et des économies relatives au Plan d'action immédiate (millions d'USD)

Annexe I

			2009			2010-11 exercice biennal		2009-11 Total Investissement
			Investissement	Fonctionnement	Total	Investissement	Fonctionnement <sup>2</sup>	
<b>Réforme de la Gouvernance</b>	Priorités gouvernance – matrice d'exécution		-	-	-	-	-	-
	Conférence – matrice d'exécution		-	0,2	0,2	-	0,4	-
	Conseil – matrice d'exécution		-	1,0	1,0	-	3,3	-
	Comité du Programme et Comité financier – matrice d'exécution		-	0,1	0,1	-	0,1	-
	Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) – matrice d'exécution		-	-	-	-	-	-
	Conférences régionales – matrice d'exécution		-	-	-	-	0,3	-
	Comités techniques – matrice d'exécution		-	0,1	0,1	-	0,1	-
	Organes statutaires, conventions, traités, Codex, etc. – matrice d'exécution		0,1	-	0,1	0,2	-	0,3
	Révision des Textes fondamentaux (dépenses)		0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2
	Évaluation, audit et apprentissage organisationnel - matrice d'exécution		-	-	-	-	4,8	-
Nomination et mandat du Directeur général - matrice d'exécution		-	-	-	-	-	-	-
<b>Total, Réforme de la gouvernance</b>			<b>0,2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>0,3</b>	<b>9,2</b>	<b>0,5</b>
<b>Systèmes, programme, culture et restructuration</b>	Réforme de la programmation, budgétisation et suivi axé sur les résultats – matrice d'exécution	Révision document du Programme et budget	0,2	-	0,2	-	-	0,2
		Révision du suivi des résultats de la mise en oeuvre	0,1	-	0,1	0,2	-	0,3
		Mobilisation des ressources et stratégie de gestion – matrice d'exécution	0,7	-	0,7	-	0,7	0,7
	<b>Total, réforme de la programmation, budgétisation et suivi axé sur les résultats – matrice d'exécution</b>		<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>1,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,7</b>	<b>1,2</b>
	Programme de coopération technique – matrice d'exécution		0,5	-	0,5	0,1	(0,9)	0,7
	Changement de culture institutionnelle		1,3	-	1,3	-	-	1,3
	Éthique		0,2	-	0,2	-	0,7	0,2
	Réforme des systèmes d'administration et de gestion – matrice d'exécution	Réforme des systèmes d'administration et de gestion – matrice d'exécution	-	-	-	-	-	-
		Examen détaillé	2,4	-	2,4	-	-	2,4
		Cadre de gestion des risques d'entreprise	1,0	-	1,0	1,4	-	2,4
<b>Total, Réforme des systèmes d'administration et de gestion – matrice d'exécution</b>		<b>3,4</b>	<b>-</b>	<b>3,4</b>	<b>1,4</b>	<b>-</b>	<b>4,8</b>	
Publication dans toutes les langues de l'Organisation – matrice d'exécution		0,2	-	0,2	-	0,1	0,2	
Politiques et pratiques ressources humaines – matrice d'exécution	Augmentation de la formation du personnel	1,2	0,9	2,1	-	1,8	1,2	
	Politique de rotation	-	-	-	-	8,8	-	
	Programme des administrateurs auxiliaires	-	-	-	-	2,0	-	

<sup>2</sup> Pour cet exercice et les suivants.

Note: tous les chiffres sont arrondis à la première décimale.

## État provisoire des dépenses et des économies relatives au Plan d'action immédiate (millions d'USD)

Annexe I

			2009			2010-11 exercice biennal		2009-11 Total Investissement
			Investissement	Fonctionnement	Total	Investissement	Fonctionnement <sup>2</sup>	
		Plus large diffusion des avis de vacance de poste de la FAO	-	0,1	0,1		0,2	-
		Profils de compétences	-	0,1	0,1		0,2	-
		Recrutement de consultants		0,2	0,2		0,4	-
		Double grade D1/D2		(0,5)	(0,5)		(1,0)	-
		Mise à niveau Oracle pour la gestion du personnel	0,6		0,6	0,6		1,2
		Politiques et pratiques ressources humaines – matrice d'exécution	-	-	-		-	-
		Rationalisation utilisation des retraités de la FAO		1,0	1,0		2,0	-
		Politique de représentation géographique et hommes-femmes	0,1	0,1	0,2		0,1	0,1
		<b>Total, politiques et pratiques ressources humaines – matrice d'exécution</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>3,8</b>	<b>0,6</b>	<b>14,5</b>	<b>2,5</b>
		Décentralisation – matrice d'exécution	-	-	-		-	-
		Redéfinition description centralisée des tâches, etc,	0,1		0,1			0,1
	Décentralisation – matrice d'exécution	Mise à niveau de l'infrastructure de communication TI dans les bureaux décentralisés	0,5	0,7	1,2	0,9	3,4	1,4
		Suivi axé sur les résultats pour les bureaux décentralisés	0,1	0,3	0,4	0,1	0,6	0,2
		<b>Total, décentralisation – matrice d'exécution</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,0</b>	<b>4,0</b>	<b>1,7</b>
		Partenariat – matrice d'exécution	0,3	-	0,3	0,1	0,3	0,5
		<b>Total, Systèmes, programme, culture et restructuration</b>	<b>9,6</b>	<b>2,8</b>	<b>12,4</b>	<b>3,4</b>	<b>19,3</b>	<b>13,0</b>
<b>Déstratification et réinvestissement</b>		Économies découlant de la déstratification					(17,4)	-
		Réinvestissement d'économies provenant de la déstratification dans le renforcement des programmes techniques					17,4	-
		<b>Total, déstratification</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
		Dépenses redéploiements et cessations de service	-		-	12,4	5,0	12,4
		Gestion et contrôle du PAI	1,0		1,0	1,0		2,0
		<b>Total général</b>	<b>10,8</b>	<b>4,2</b>	<b>15,0</b>	<b>17,1</b>	<b>33,5</b>	<b>27,9</b>