

Juin 2009



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

CONSEIL

Cent trente-sixième session

Rome, 15 – 19 juin 2009

Rapport sur la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et Réponse de la Direction à l'Examen détaillé

RÉSUMÉ

La FAO est pleinement engagée dans le plus important processus de réforme entrepris à ce jour dans le système des Nations Unies. Une architecture garantissant de bonnes conditions de contrôle, d'orientation sur les politiques à suivre, de suivi et de communication a été mise en place pour exécuter le Plan d'action immédiate (PAI), à savoir plus de 260 actions réparties dans 14 projets.

Le PAI est une série d'actions coordonnées, qui sont, prises dans leur ensemble, nécessaires pour parvenir au renouveau de la FAO. Nombre d'entre elles sont interdépendantes. Cet ensemble d'actions a pour objet principal de centrer l'action de l'Organisation sur une série de résultats qui ont un impact, favorisent l'accomplissement de ses objectifs et sont mesurables. Les activités du PAI ont été échelonnées en fonction de la gestion axée sur les résultats et des actions qui en dépendent.

La majorité des activités du PAI n'ont pas de coûts externes pour l'Organisation et sont en cours. Fin mai 2009, 58 pour cent des activités du PAI étaient en cours d'exécution, 36 pour cent n'avaient pas été mises en route, 2 pour cent étaient en suspens et environ 4 pour cent avaient été achevées.

De bons progrès sont en train d'être accomplis dans l'exécution des projets du PAI en 2009 et des résultats importants ont été obtenus dans les domaines de la réforme des organes directeurs, des ressources humaines, du changement de culture, de la structure du Siège, de la décentralisation, de la déstratification et des achats avec la rationalisation et la délégation de pouvoirs dans ces domaines.

Un Examen détaillé recommandé par l'Évaluation externe indépendante a été entrepris pendant une période de neuf mois et achevé en mai 2009. La Direction a approuvé la plupart des recommandations y figurant, qu'elle appliquera dans le cadre des projets du PAI correspondants. Un résumé révisé des coûts et économies a été rédigé par le consultant Ernst and Young et approuvé par la Direction. Il indique des économies nettes de 7,8 millions d'USD pendant les 7 premières années et des économies nettes biennales de 13 millions d'USD par la suite.

Les coûts de mise en œuvre du PAI ont été révisés après l'Examen détaillé, d'où une correction à la baisse des besoins de financement, estimés pour 2009 à 15,25 millions d'USD, y compris les dépenses d'appui au programme. Au 27 mai 2009, un montant total de 7,1 millions d'USD a été annoncé par 26 États Membres. Sur ce total de contributions annoncées, 3,5 millions d'USD ont été versés.

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse www.fao.org

I. ANTÉCÉDENTS: DISPOSITIONS EN FAVEUR DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE

1. La Conférence de la FAO a noté que le Plan d'action immédiate triennal pour le renouveau de la FAO qu'elle a adopté à sa session extraordinaire devait intervenir dans un contexte de crises concomitantes: flambée des prix des denrées alimentaires et des matières énergétiques, instabilité des marchés des produits de base et graves perturbations des institutions financières. Ces crises, outre qu'elles aggravent la faim et la pauvreté, compromettent l'accomplissement des objectifs du Sommet mondial de l'alimentation et des objectifs du Millénaire pour le développement. La Conférence a souligné que le besoin d'une contribution de la FAO était plus important que jamais et que le renouveau de l'Organisation était une question d'extrême urgence. Elle a réaffirmé qu'il fallait procéder à la réforme de la FAO dans la croissance.

2. Depuis janvier 2009, la FAO est pleinement engagée dans le plus important processus de réforme entrepris à ce jour dans le système des Nations Unies. Les actions du PAI (plus de 260), les recommandations préliminaires de l'Examen détaillé (phase 1) recommandé par l'Évaluation externe indépendante et les éléments des actions initiales de la réforme en suspens ont été regroupés en 14 projets et cinq groupes correspondant aux cinq grands axes du renouveau de la FAO.

- Accent mis sur les besoins des membres grâce à la **programmation fondée sur les résultats**, au suivi, à l'établissement de rapports et à la mobilisation de ressources
- **Unité d'action de l'Organisation** grâce à l'alignement des structures, rôles et responsabilités de la FAO sur le cadre de résultats
- Utilisation efficace des contributions des Membres grâce à la **réforme des systèmes administratifs et de gestion**
- Mise en place d'une équipe de travail épanouie et motivée **grâce à une politique, à des pratiques et à un changement de culture en matière de ressources humaines**
- Meilleure articulation des besoins des Membres **grâce à une gouvernance et à un contrôle efficaces**.

3. Les projets sont conduits par des fonctionnaires spécialisés dans les domaines pertinents et du personnel des bureaux décentralisés est présent dans les équipes de projet. Des chefs de groupes sont choisis de sorte qu'il y ait une perspective de client et que les bureaux décentralisés soient représentés. Il est extrêmement important de procéder à une large consultation du personnel, y compris des organes qui le représentent, et cette consultation est prévue tout au long du processus de mise en œuvre dans chacun des cinq groupes.

4. Une équipe de direction de haut niveau chargée de la mise en œuvre du PAI composée de Sous-Directeurs généraux (SDG) et de chefs de bureaux du Siège et des bureaux décentralisés, sous l'autorité générale du Directeur général et la présidence du Directeur général adjoint, assume la responsabilité globale de la mise en œuvre et fournit des indications, assure l'arbitrage, le contrôle, la mobilisation du personnel et des experts extérieurs et veille à l'affectation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre. Un Groupe d'appui à la réforme composé d'un représentant principal de chaque département, bureau et bureau régional soutient l'équipe de direction de haut niveau chargée de la mise en œuvre du PAI et facilite la mise en œuvre du PAI.

5. Le contrôle de la Réforme de la FAO est exercé par les États Membres par le biais d'un Comité de la Conférence (CoC-EEI) à durée limitée et de ses trois groupes de travail chargés: 1) du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme 2010-13 et du Programme de travail et budget 2010-11, 2) des propositions de modifications à apporter aux Textes fondamentaux et de tout changement qui serait jugé souhaitable relatif au nombre et à la représentation régionale des

membres du Conseil et 3) de la réforme des systèmes, du changement de culture et de la restructuration organisationnelle.

II. ÉCHELONNEMENT DES PROJETS DU PAI AYANT TRAIT À LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

6. Le PAI est une liste coordonnée d’actions qui sont, dans leur ensemble, nécessaires pour assurer le Renouveau de la FAO. Nombre d’entre elles sont interdépendantes et les 14 projets et 5 groupes d’actions décrits plus haut correspondent aux cinq éléments fondamentaux du Renouveau de la FAO les relient. Les actions du PAI impriment une direction générale pour transformer la FAO dans le sens de la gestion axée sur les résultats, qui consiste pour la FAO à formuler clairement les besoins de ses Membres, à produire des résultats mesurables ayant un impact sensible, à observer dans son fonctionnement une unité d’action s’agissant de répondre aux besoins des Membres, à optimiser la mise en valeur des ressources humaines, à être efficace dans l’obtention de résultats et à rendre compte aux Membres des résultats obtenus. Le cadre de gestion des résultats et les actions correspondantes constituent la base du Renouveau de la FAO et sa priorité essentielle.

7. Cet ensemble d’actions a pour objet de centrer l’action de l’Organisation sur une série de résultats qui ont un impact, favorisent l’accomplissement de ses objectifs et sont mesurables (c'est-à-dire la gestion axée sur les résultats). Plusieurs actions, concernant par exemple le système de gestion des performances (PEMS) et d’autres réformes dans le domaine des ressources humaines, sont primordiales pour la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Les activités du PAI ont été échelonnées en fonction de la gestion axée sur les résultats.

8. La majorité des activités du PAI n’entraînent pas de coûts externes pour l’Organisation étant donné qu’elles constituent une amélioration des fonctions normales du personnel, comme par exemple la préparation du Programme de travail et budget, la rationalisation des procédures, etc. Toutes les activités n’entraînant pas de dépenses externes sont en cours d’exécution. D’autres activités ont été échelonnées selon leur importance relative pour la gestion axée sur les résultats et le calendrier le plus favorable pour les ressources nécessaires et elles sont exécutées à mesure que des crédits sont disponibles. Fin mai (soit le cinquième mois de la période de mise en œuvre triennale), 58 pour cent des activités du PAI étaient en cours d’exécution, 36 pour cent n’avaient pas été mises en route, 2 pour cent étaient en suspens et environ 4 pour cent avaient été achevées.

III. ÉTAT D'AVANCEMENT ACTUEL

a. Progrès accomplis

9. Des progrès importants ont été accomplis dans l’exécution des projets convenus au titre du PAI en 2009. Le dernier « tableau de bord » récapitulant les progrès accomplis à l’intention des groupes de travail du CoC-EEI figure dans l’Annexe.

b. Principales réalisations

10. Concernant la **Réforme des organes directeurs**, un grand nombre des actions pertinentes, qui n’impliquent presque pas de dépenses supplémentaires en 2009, devraient, selon toute attente, être achevées cette année, dans certains cas plus tôt que prévu (par exemple l’admission d’observateurs sans droit de parole aux sessions du Comité financier, du Comité du Programme et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ)). La plupart des modifications à apporter aux Textes fondamentaux qui sont nécessaires pour opérer la réforme des organes directeurs ont été recommandées par le CQCJ lors des quatre sessions que celui-ci a consacrées à cette question en 2009 (deux en février et deux en mai) et approuvées par le Groupe de travail II du CoC-EEI. Les domaines abordés sont, entre autres, les suivants: définition des « organes directeurs », Conférence, Conseil, Président indépendant du Conseil, Comité du

Programme, Comité financier, CQCJ, conférences régionales, comités techniques, réunions ministérielles, Évaluation, Directeur général et programmation, établissement du budget et suivi fondé sur les résultats.

11. Concernant les questions relatives au **contrôle**, le domaine de travail du Bureau de l'Inspecteur général a été élargi pour couvrir les principaux domaines de risques pour l'Organisation, en faisant appel à des experts externes, moyennant des analyses des domaines à risque élevé cernés dans l'EEI en 2008-09 et grâce à une évaluation des risques dans l'Organisation sur laquelle se basera le plan d'audit pour 2010-11. Le processus de recrutement pour le Directeur de l'évaluation est en cours et devrait bientôt s'achever. Le Bureau de l'évaluation devrait être établi après que la Charte aura été approuvée par le Conseil et une fois que le processus de recrutement du Direction de l'évaluation, actuellement en cours, sera achevé.

12. Plusieurs actions sont en cours pour favoriser le passage à une culture de la **gestion axée sur les résultats** dans l'Organisation, dont les suivantes: formulation d'un cadre stratégique comprenant des objectifs stratégiques et fonctionnels fondés sur l'approche améliorée fondée sur les résultats indiquée dans le PAI, avec la large participation du personnel travaillant en équipes multidisciplinaires; le lancement de la gestion axée sur les résultats par la Direction générale; la mise au point d'un module pilote pour un programme de formation sur la gestion axée sur les résultats, qui a été testé début juin; travail avec un spécialiste externe de la gestion axée sur les résultats pour définir les besoins relatifs au système de planification du travail et de suivi fondé sur les résultats; et communication au personnel sur tous les lieux d'affectation grâce à divers moyens pour sensibiliser et intéresser le public à l'initiative de gestion axée sur les résultats.

13. Au niveau intergouvernemental, plusieurs documents sur les projets d'éléments du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme (PMT) et du Programme de travail et budget (PTB) ont été soumis, en particulier au Groupe de travail I du CoC-EEI et le Conseil est saisi du document CL 136/16 récapitulant les progrès accomplis jusqu'au début du mois de mai mais qui constituent encore des « éléments » à ce stade. Ce document a été examiné par le Comité du Programme et le Comité financier en mai. La Direction en développer le contenu en y ajoutant des analyses et informations plus détaillées de sorte de présenter en juillet 2009 le premier projet de cadre stratégique et les documents relatifs à la fois au PMT 2010-13 et au PTB 2010-11 au CoC-EEI, au Comité du Programme et au Comité financier. Le PTB 2010-11 contiendra une présentation intégrée des ressources provenant des contributions ordinaires des Membres et de contributions volontaires.

14. Concernant la **mobilisation et la gestion des ressources**, des ressources extrabudgétaires prévues sont en train d'être intégrées dans le processus de programmation et d'établissement de budget. Le Système d'information sur la gestion du Programme de terrain a été conçu pour aider à transposer en mode ascendant les projets en cours et en gestation sur le nouveau cadre stratégique fondé sur les résultats. Le Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution a été entièrement revu et corrigé pour soutenir la planification intégrée en termes de ressources des résultats organisationnels pour le PTB 2010-11. En outre, on a défini sept domaines d'action prioritaires, qui seront incorporés dans le PMT 2010-13 pour aider à mieux mobiliser des ressources pour certains groupes de résultats formulés dans le contexte du processus du PMT/PTB.

15. Les critères d'approbation des **projets de coopération technique** ont été modifiés afin de prêter attention en priorité aux pays en ayant le plus besoin et de garantir le rapprochement entre les besoins des pays et le Cadre stratégique de l'Organisation. Le Comité du Programme s'est prononcé en faveur d'un élargissement du recours au Fonds du PCT et s'est félicité de la disposition générale des responsabilités et des étapes nécessaires pour l'approbation du PCT dans l'environnement décentralisé. Par conséquent, de nouveaux outils de formation et directives du PCT sont en train d'être mis au point. Un programme de formation commencera en septembre 2009 pour faciliter le transfert des responsabilités concernant les activités au titre du PCT aux bureaux décentralisés en janvier 2010.

16. Concernant la **décentralisation**, des progrès importants ont été accomplis s'agissant d'impliquer dans le processus de programmation et d'établissement de budget les représentants régionaux/SDG et les coordonnateurs sous-régionaux, qui sont dorénavant investis de la responsabilité de diriger le travail de programmation de la FAO dans les régions et sous-régions. Ceci entraînera des modifications du spectre de compétences des bureaux régionaux et sous-régionaux conformément aux besoins régionaux/sous-régionaux. Le nouveau cadre de compétences pour les représentants de la FAO est actuellement en cours de mise en place. Les SDG et représentants régionaux participent à présent habituellement à toutes les grandes réunions de direction interne. Un dialogue est en cours entre le Secrétariat et le CoC-EEI sur les critères de présence de la FAO dans les pays et sur les solutions possibles s'agissant de résorber le déficit structurel du réseau des représentants de la FAO. Dans le cadre du suivi du rapport final de l'Examen détaillé, un examen de la délégation des responsabilités administratives a été entamé. La définition d'un système de référence et de communication d'informations fondée sur les performances est en cours et les plans relatifs à l'amélioration de l'infrastructure décentralisée d'information et de communication attendent le financement du Fonds fiduciaire pour le PAI. La formation du personnel pour les bureaux décentralisés a été renforcée (un programme de formation à la gestion axée sur les résultats pour les bureaux décentralisés, y compris les représentants de la FAO, est en cours de conception, les centres de perfectionnement des cadres sont en train d'être institutionnalisés, des séances d'information et de recyclage sont organisées ainsi que des formations en rapport avec les interventions d'urgence).

17. Des documents sur la **structure organisationnelle du Siège – Rapports d'activité** ont été présentés aux groupes de travail I et III du CoC-EEI le 23 mars et le 4 juin. Le travail sur la restructuration du Siège est entrepris dans le cadre de la préparation du PTB 2010-11 et prend également en compte les cadres de résultats. Le deuxième rapport présenté aux groupes de travail du CoC-EEI le 4 juin comporte des détails préliminaires sur la répartition du personnel dans les différents départements et bureaux, y compris les postes de directeur (classe D), la taille et les fonctions des services internes, les fonctions et la structure du Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement et de plusieurs nouveaux bureaux – 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 de l'appui à la décentralisation – ainsi que de la composante Éthique du Bureau juridique. Les conclusions de l'Examen détaillé, qui ont été reçues en avril, auront un impact particulier sur la structure et la fonction des services internes de l'Organisation. Le processus de restructuration est complexe et implique la Direction et le personnel à tous les niveaux dans un processus itératif et consultatif. Les fonctions et la dotation en personnel de tous les bureaux évolueront pendant la préparation du PTB courant juillet.

18. Une des premières réalisations concerne la **déstratification**, puisqu'un tiers des postes de directeur (classe D) au Siège de l'Organisation seront supprimés en 2010-11 ou l'ont déjà été en 2009.

19. Quatre notes de stratégie sur les **partenariats** ont été élaborées et un document intitulé « Orientations relatives à une collaboration entre les institutions dont le Siège est à Rome » a été rédigé conjointement par la FAO, le PAM et le FIDA. Les notes portent sur des partenariats avec le système des Nations Unies, la collaboration entre les organisations siées à Rome, les partenariats avec des organisations de la société civile et des organisations non gouvernementales et les partenariats avec le secteur privé. Un travail préliminaire a déjà été entamé en 2009 sur: l'évaluation des partenariats et le lancement de partenariats nouveaux ou réactivés afin d'appuyer la mise en œuvre de stratégies de partenariat; la préparation d'un plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie, y compris la formation du personnel sur les partenariats; l'élaboration d'un mécanisme de suivi et l'intégration des enseignements tirés; un site web sur les partenariats de l'Organisation.

20. Dans le contexte de la mise en œuvre des recommandations de l'Examen détaillé, les clients des services des **achats** à tous les niveaux sont en train d'être consultés afin de: réviser les directives en matière d'achats pour garantir, entre autres, une plus grande délégation de pouvoirs au profit des bureaux décentralisés (opération achevée); examiner les achats de véhicules devant être externalisés et rationalisés; élargir la marge d'autonomie des bureaux décentralisés en matière d'achat de semences; réviser les lettres d'accord en vue d'une autonomisation accrue des clients et de la rationalisation des processus administratifs. Des réunions sont organisées avec les responsables des achats et de la gestion des installations des trois organisations sises à Rome en vue de renforcer les mécanismes communs dans le domaine des achats.

21. Afin de mettre à profit les synergies, l'équipe du projet de **Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)** a décidé d'intégrer le projet relatif au remplacement du Système de comptabilité de terrain dans le projet IPSAS. Cette intégration est actuellement en cours. L'introduction de nouveaux processus et d'un soutien informatique amélioré au Siège est une condition *sine qua non* pour l'application des normes IPSAS. Le projet IPSAS continue à progresser conformément à son calendrier prévu en vue de l'application des normes IPSAS en 2012.

22. Les systèmes informatiques (dont **Oracle**) sont en train d'être adaptés pour soutenir les actions du PAI telles que le système de gestion des performances et la mise en œuvre de la nouvelle structure du Siège. Les activités dans le cadre du Système d'information de gestion financées par le Dispositif pour les dépenses d'équipement ont progressé avec l'achat d'une plateforme d'information interne sur les activités, actuellement installée dans l'environnement de la FAO.

23. Le cahier des charges relatif à un contrat externe portant sur l'étude sur la **gestion des risques dans l'Organisation** pour établir un cadre de gestion des risques approprié pour l'Organisation a été présenté au Comité financier en mai 2009. Celui-ci a demandé qu'un cahier des charges plus détaillé lui soit présenté à sa prochaine session.

24. L'équipe chargée du changement de culture est un catalyseur pour le changement de culture grâce à l'engagement du personnel à grande échelle au Siège ainsi que dans les bureaux décentralisés. Faisant fond sur une opération de collecte de données de grande envergure à laquelle ont participé environ un millier de personnes au Siège et dans les bureaux décentralisés, l'équipe chargée du **changement de culture** a élaboré un projet de déclaration sur la vision interne et des propositions concrètes sur les évolutions de carrière et l'avancement professionnel, la reconnaissance et les récompenses et la mise en place d'un environnement de travail accueillant. Les données recueillies permettent de discerner les aspects de la culture organisationnelle qui peuvent être considérés comme des atouts de la FAO ou, à l'inverse, des obstacles à son efficacité, et elles sont primordiales pour comprendre la culture en vigueur et celle qu'il est souhaité d'instaurer. La vision et les propositions sont actuellement examinées par des intervenants clés, tels que le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO, le Groupe d'appui à la réforme et l'Équipe de direction supérieure chargée de la mise en œuvre du PAI. La planification de sa mise en œuvre est en cours. On a créé un site web interactif pour s'adresser à l'ensemble du personnel. Le site est mis à jour périodiquement dans plusieurs langues.

25. Dans le domaine des **ressources humaines**, les progrès et les réalisations principaux à ce jour sont la mise au point d'une stratégie et d'un cadre politique pour la gestion des ressources humaines et l'approbation par le Comité financier à sa cent vingt-sixième session des six domaines d'actions principaux pour 2009: évaluation des performances, formation à la gestion et à l'encadrement, communication des informations de gestion des ressources humaines, nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, appui à la restructuration et rationalisation. Le nouveau système de gestion et évaluation des performances fonctionne en mode pilote cette année et quelque 500 fonctionnaires et collaborateurs y participent au Siège et dans un bureau décentralisé et le système principal sous Oracle est configuré pour les besoins du nouveau système. Un Centre commun de perfectionnement des cadres amélioré a été établi. Il comprend un

programme de formation du personnel d'encadrement et de direction dans le cadre de l'initiative de formation à la gestion et à l'encadrement et un système de communication d'informations de gestion interne détaillées sur les ressources humaines est en cours d'élaboration. Ces initiatives sont essentielles pour la mise en œuvre d'un système efficace de gestion axée sur les résultats à la FAO. La nouvelle politique en matière de ressources humaines relative à l'assouplissement des modalités de travail et aux stages a été adoptée en début d'année et les politiques relatives au recrutement de personnes non fonctionnaires et de retraités ont été révisées. Une politique de rotation du personnel est en cours d'élaboration. L'ensemble initial de délégations de responsabilités approuvées en 2008 a été révisé et de nouvelles propositions visant à poursuivre la rationalisation des processus administratifs existants au sein de l'Organisation ont été formulées sous leur forme définitive.

c. Examen détaillé

26. Dans le PAI, il est demandé à la Direction d'entreprendre un Examen détaillé portant sur tous les aspects des services administratifs, des contrats externes, des achats, de la gestion et des systèmes budgétaires et financiers, des ressources humaines et des technologies de l'information et systèmes de communication.

27. Cet examen constitue une contribution opportune à la Réforme de la FAO et la Direction a pris l'engagement de donner entièrement suite aux recommandations approuvées.

28. L'Examen détaillé s'est achevé en avril 2009 avec la publication du rapport de la phase 2, qui contient des recommandations détaillées et des estimations précises des dépenses et des économies. La Direction est convenue d'appliquer les recommandations clés de l'Examen détaillé, qui relèvent des grands domaines suivants:

- a) refonte du modèle de planification et de budgétisation;
- b) définition et application du nouveau rôle de la fonction des ressources humaines (RH);
- c) partenariat en matière d'achats avec d'autres organisations du système des Nations Unies, notamment avec les autres organisations sises à Rome, sous réserve de leur accord;
- d) nombreuses améliorations apportées aux processus d'achat, outre les améliorations mentionnées ci-dessus;
- e) création d'une Division de l'information, sous la direction du chef de l'information, et amélioration des dispositions en matière de direction informatique;
- f) conception et mise en place de systèmes d'information de gestion;
- g) Actualisation des applications de gestion du personnel sous Oracle et modernisation de l'infrastructure informatique dans les bureaux décentralisés;
- h) améliorations apportées aux processus de gestion des dossiers;
- i) regroupement des services externes et internes d'impression et de distribution;
- j) modification du modèle de financement des services de traduction.

29. Cependant, trois des recommandations de la phase 2 de l'Examen détaillé nécessitent une étude plus approfondie avant qu'une quelconque action soit engagée: l'externalisation accrue des traductions, l'amélioration des procédures de voyage et la réduction du nombre d'imprimantes multifonctions.

30. La Direction a fait rapport au Comité financier en mai 2009 (document FC 126/6) en lui communiquant une réponse succincte sur les estimations des dépenses et économies fournies par les consultants et en recommandant une évaluation sur sept ans, au lieu de cinq, des dépenses et des économies. La Direction a soulevé plusieurs questions concernant la récapitulation des dépenses et économies dans le rapport de la phase 2, et en particulier les parts relatives des économies faites sur les ressources du Programme ordinaire et sur les ressources extrabudgétaires, les omissions possibles dans les coûts d'investissement ponctuels et les liens entre les dépenses et économies indiquées dans le rapport de la phase 1 et le rapport de la phase 2. Conformément aux

indications données par le Comité financier, la Direction s'est ensuite réunie avec Ernst and Young pour apporter des éclaircissements sur l'état des dépenses et économies. Un récapitulatif des coûts et économies révisé et arrêté conjointement a ainsi été établi. Il indique des économies nettes sur une période d'évaluation de sept ans de 7,8 millions d'USD, et, par la suite, des économies nettes biennales de 13 millions d'USD sur les financements imputés sur le budget ordinaire et les fonds extrabudgétaires.

31. La Direction a intégré les actions de l'Examen détaillé avec les actions au titre du PAI et procédera à leur mise en œuvre en 2009-11. La responsabilité de la mise en œuvre des actions de l'Examen détaillé sera assignée au chef de projet du PAI correspondant. Cette approche visant à intégrer les efforts de mise en œuvre de l'Examen détaillé dans la structure du PAI garantira un suivi et une mise en œuvre efficaces car les recommandations de l'Examen détaillé sont liées aux activités existantes du PAI et doivent être exécutées parallèlement à celles-ci pour un résultat optimal.

IV. ÉTAT RÉCAPITULATIF DU FONDS FIDUCIAIRE POUR LE PAI

32. La Conférence a décidé à sa session de 2008 que le Renouveau de la FAO serait financé par des contributions extrabudgétaires en 2009 et que son financement en 2010-11 serait inscrit dans le Programme de travail et budget (PTB). Les coûts provisoires pour 2009 ont été soumis à des révisions moyennant un processus ascendant par lequel tous les chefs de projets et leurs équipes ont évalué les coûts, les calendriers et l'échelonnement des activités. En outre, après réception des résultats de la phase 2 de l'Examen détaillé, les coûts pour 2009 ont été considérablement revus à la baisse. Les estimations des coûts pour 2009 ont aussi été réduites, par exemple en application de la décision de la Direction de financer les coûts externes réels plutôt que d'appliquer le tarif habituel pour les dépenses de personnel. Certaines activités sont reportées jusqu'en 2010. Il en résulte une réduction des besoins de financement estimés pour 2009, qui seraient dès lors de 15,25 millions d'USD, y compris les coûts d'appui au programme.

33. Au 27 mai 2009, le montant de contributions annoncées par 26 États Membres était de 7,1 millions d'USD au total. Sur ce montant annoncé, le Fonds fiduciaire mis en place aux fins de l'application du PAI a reçu **3,5** millions d'USD au titre de contributions volontaires.

Annexe – Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI

Tableau de bord de la mise en œuvre du PAI	Avancement	Difficultés	Ressources	Général
	Vert	Orange	Rouge	Orange
Tous les projets	Vert	Orange	Rouge	Orange
Projet 1 – Réforme des organes directeurs	Vert	Vert	Orange	Vert
Projet 2 – Contrôle (Vérification des comptes)	Vert	Vert	Orange	Orange
Projet 2 – Contrôle (Évaluation)	Vert	Vert	Vert	Vert
Projet 3 – Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats	Vert	Orange	Vert	Vert
Projet 4 – Mobilisation et gestion des ressources	Vert	Vert	Vert	Vert
Projet 5 – Programme de coopération technique	Vert	Orange	Orange	Orange
Projet 6 – Décentralisation	Vert	Vert	Orange	Vert
Projet 7 – Structure du Siège	Vert	Vert	Orange	Vert
Projet 8 – Partenariats	Vert	Orange	Rouge	Orange
Projet 9 – Réforme des systèmes administratifs et de gestion	Vert	Orange	Rouge	Orange
Projet 10 – Manuel de la FAO	Vert	Vert	Vert	Vert
Projet 11 – IPSAS et Oracle (IPSAS)	Vert	Vert	Vert	Vert
Projet 11 – IPSAS et Oracle (Oracle)	Vert	Orange	Orange	Orange
Projet 12 – Cadre de gestion des risques dans l'Organisation	Vert	Rouge	Rouge	Rouge
Projet 13 – Changement de culture	Vert	Orange	Vert	Vert
Projet 14 – Ressources humaines	Vert	Orange	Rouge	Orange

Note: La colonne « Avancement » représente l'avancement de chaque projet par rapport aux dates prévues. La couleur verte indique que le projet se déroule conformément au calendrier prévu, la couleur orange correspond à un décalage mineur par rapport aux prévisions, et la rouge à un retard d'exécution important.

5. La colonne « Difficultés » se rapporte aux difficultés rencontrées par chaque projet. Celles-ci sont généralement externes, plutôt qu'inhérentes au projet même. La couleur verte indique qu'aucune difficulté externe n'est attendue, la couleur 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 » concerne tous les problèmes de ressources auxquels se heurtent les différents projets. Les problèmes de ressources sont généralement soit d'ordre financier, soit en rapport avec les ressources humaines. La couleur verte indique que le projet ne prévoit aucun problème de ressources, la couleur orange indique un impact mineur prévu et la couleur rouge indique un impact important sur le projet du fait de problèmes de ressources.