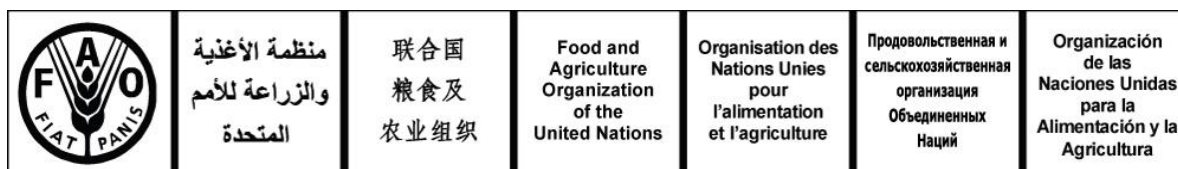


Octobre 2011

F



CONSEIL

Cent quarante-troisième session

Rome, 28 novembre – 2 décembre 2010

Rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiat

Résumé

- Le présent document fait rapport sur l'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiat (PAI) au second semestre de 2011, actualisant les informations transmises en juillet 2011 à la trente-septième session de la Conférence de la FAO sur les réalisations et les avantages, les progrès quantitatifs, la gestion du changement et les résultats financiers. Une évaluation plus approfondie des contributions que les principales actions du PAI doivent apporter à la vision de la réforme, des risques associés à ces grandes actions et des progrès accomplis à fin 2011 dans la concrétisation des avantages de la réforme sera transmise début 2012.
- La fin de la troisième année de mise en œuvre du PAI approchant, les principales réalisations sont replacées dans le contexte de la vision de la réforme et des avantages qui étaient attendus de cette dernière, tels que présentés au Conseil en novembre 2010, dans le document CL 140/14:
 - *diriger toutes ses actions vers des réalisations clairement définies pour un monde libéré de la faim et contribuer à l'amélioration durable des niveaux de vie. L'Organisation atteindra cet objectif grâce à l'amélioration de la gouvernance, destinée à identifier avec précision les besoins des Membres, et grâce à l'amélioration de ses méthodes de gestion interne, en vue de répondre à ces besoins;*
 - *veiller à ce que toutes ses ressources humaines, partout dans le monde, travaillent en synergie et établissent des partenariats productifs avec des partenaires externes, afin d'avoir l'impact le plus large possible;*
 - *compter sur un personnel bien réparti et motivé, travaillant dans un environnement propice et disposant des compétences et de l'expérience nécessaires pour permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de son mandat;*
 - *bénéficier de services d'appui axés sur les clients et rationalisés, et fournir en temps utile des informations fiables d'ordre financier et autres, avec le meilleur rapport coût-efficacité.*
- Chaque élément de cette vision est lié à un domaine thématique, et aux avantages que doivent apporter les actions du PAI qui relèvent de ce domaine; le présent rapport rend compte des progrès et des réalisations enregistrés pour chacune de ces actions clés.

- Le programme intégré d'exécution du PAI comprend 272 actions. À fin 2010, 143 d'entre elles étaient achevées, ce qui laissait 129 actions en cours au début de 2011. Des progrès satisfaisants ont été accomplis durant l'année 2011. L'[annexe A \(Web\)](#) (CL 143/10 Annexe Web) fournit un résumé de l'avancement en termes quantitatifs des actions du PAI à fin octobre 2011. Une section du rapport annuel sur la mise en œuvre du PAI en 2011 sera consacrée aux progrès quantitatifs; elle détaillera les actions du PAI et précisera les actions achevées et celles qui sont en cours.
- La direction confirme qu'environ 20 pour cent du nombre total d'actions du PAI seront reportées sur 2012-13. Cependant, évaluée en termes de travail, de temps et de coûts, la proportion des actions reportées est de 40 pour cent, car un grand nombre de celles figurant dans le programme 2010-11 sont complexes et de grande envergure, et se poursuivront sur 2012-13. Leur mise en œuvre représente un travail de gestion considérable, compte tenu de leur complexité, des difficultés qu'elles soulèvent et de leurs liens de dépendance avec d'autres projets du PAI. Ces actions sont aussi celles qui comportent le niveau de risque le plus élevé et dont la contribution potentielle à la vision et aux avantages de la réforme de la FAO est la plus importante. La direction s'emploie activement à faire progresser et à surveiller les facteurs clés de la réussite, et particulièrement la gestion des risques, la concrétisation des avantages et les communications.
- Sur le plan de la gestion des risques, la direction a recensé 27 actions majeures du PAI qui sont porteuses de quelques-uns des avantages les plus marquants de la réforme de la FAO, mais qui comportent également un grand nombre des risques les plus élevés. Ces 27 actions font actuellement l'objet d'une réévaluation des risques, laquelle ne se résume pas à une simple actualisation de l'existant, mais consiste à reprendre à la base le processus d'analyse et de catalogage des risques, puis à élaborer l'ensemble des actions d'atténuation qui s'imposent. Les résultats de cette réévaluation seront communiqués dans le prochain rapport sur l'état d'avancement du PAI.
- Pour ce qui concerne les avantages, la direction a établi une distinction, dans de précédents rapports, entre terminer une action du PAI (la cocher dans la liste comme étant exécutée) et constater la concrétisation des avantages correspondants. Un examen de la gestion du changement à l'échelle de l'Organisation, commandé par l'entremise du Bureau de l'inspecteur général, doit fournir à la direction des avis sur les étapes nécessaires pour maximiser les avantages de la réforme de la FAO. Cette mission a débuté en octobre 2011 et devrait se terminer en décembre de cette même année.
- S'agissant des communications, le présent rapport présente les résultats de la toute première enquête menée auprès du personnel et des mesures prises par la direction en réponse à ces résultats. Ceux-ci ont déjà été communiqués à l'ensemble du personnel et un train de mesures à l'échelle de l'Organisation a été convenu; les actions applicables au niveau des départements et des bureaux régionaux étaient en cours d'exécution au moment de la rédaction de ce rapport.
- En plus des documents envoyés par messagerie électronique et publiés sur l'intranet de la FAO, une série de sessions destinées à favoriser la communication informelle a été organisée par le Conseil du programme d'exécution du PAI, sous forme de "pauses café" réunissant les membres du personnel du Siège et des bureaux décentralisés. L'opération est en cours et les participants font état d'une meilleure compréhension du processus de renouveau et de leur satisfaction de pouvoir parler directement avec l'encadrement des changements qui se produisent.
- En termes financiers, le budget brut du PAI pour 2011 était de 28,93 millions d'USD, et à fin septembre 2011, les dépenses totales (total des sommes dépensées et engagées) s'élevaient à 18,76 millions d'USD, ce qui laissait un solde de 10,17 millions d'USD à dépenser sur la fin de l'année 2011.
- D'après les discussions menées avec les chefs de projet du PAI et l'examen des plans de travail en place, on prévoit qu'il restera à la fin de l'année 2011 un solde inutilisé d'environ 3,5 millions d'USD, correspondant initialement à des charges récurrentes du PAI et à des dépenses

d'investissement. La trente-septième session de la Conférence de la FAO a autorisé l'utilisation de « tout solde non dépensé des crédits 2010-2011 pour la mise en œuvre intégrale du PAI et notamment les coûts de l'investissement ponctuel afférent au PAI devant être engagés pendant l'exercice budgétaire 2012-2013 »¹.

- Un rapport financier complet pour 2010 et 2011 sera fourni dans le rapport annuel sur l'avancement du PAI en 2011, lequel sera présenté aux organes directeurs en 2012.

Mesures suggérées au Comité du Programme, au Comité financier et au Conseil

- Le Comité du Programme est invité à examiner les progrès accomplis dans la planification du programme et l'établissement des priorités (paragraphe 18, 20 et 21), ainsi que dans l'évaluation (paragraphe 66).
- Le Comité financier est invité à examiner les progrès accomplis dans la gestion des risques de l'Organisation (paragraphe 25); les ressources humaines (paragraphe 31 à 40); la réforme des systèmes administratifs et des systèmes de gestion (paragraphe 41 à 53); la vérification des comptes (paragraphe 65); la gestion du changement organisationnel (paragraphe 74 à 83); et le financement et les dépenses du PAI (paragraphe 102 à 109).
- La réunion conjointe est invitée à examiner les progrès accomplis en termes de réalisations et de concrétisation des avantages (paragraphe 10 à 13), de gestion axée sur les résultats (paragraphe 14 à 25), d'unité d'action (paragraphe 26 à 30), de changement de culture (paragraphe 54 à 59), de gouvernance et de contrôle efficaces (paragraphe 60 à 68), de progrès quantitatifs (paragraphe 69 à 73), et de communications et de mobilisation du personnel (paragraphe 84 à 101).
- Le Conseil est invité à prendre note des informations fournies dans le document CL 143/10 et de l'examen qu'en auront fait le Comité financier et le Comité du Programme, et à formuler les avis qu'il jugera appropriés.

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

David Benfield

Directeur de l'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI

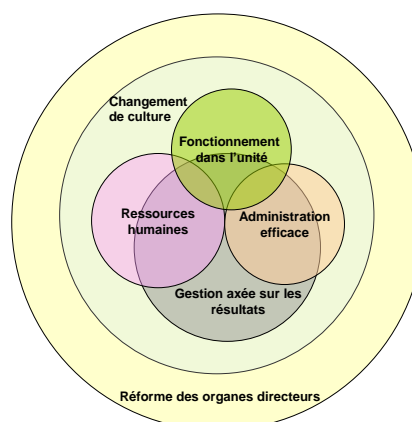
Tél.: +3906 5705 4508

¹ C 2011/REP, Résolution 5/2011, Ouvertures de crédits budgétaires 2012-13, point 2.

I. Introduction

1. Le présent rapport donne des informations actualisées sur l'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO pendant la période qui va de juin à septembre 2011. Ces informations visent à aider les membres à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de contrôle et de suivi. Le précédent rapport d'avancement, présenté à la trente-septième session de la Conférence de la FAO sous la cote C 2011/7, en juin-juillet 2011, rendait compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre et des débats menés au sein des organes directeurs sur des sujets liés au PAI, et s'arrêtait en mai 2011.
2. Le premier rapport d'avancement de 2012 sera un rapport annuel, qui portera sur la mise en œuvre du PAI en 2011. Comme les membres l'ont demandé, le rapport annuel donnera des indications détaillées sur les actions du PAI, en distinguant les actions achevées et celles encore en cours à fin 2011. Pour ces dernières, le rapport indiquera si un retard est à prévoir et s'il s'agit de légers ou d'importants retards. Il donnera en outre des informations complètes sur les résultats financiers du PAI à fin 2011 et en détaillera tous les principaux aspects.
3. Cependant, la fin de la troisième année de mise en œuvre du PAI approchant, le présent rapport situe l'état d'avancement de ces travaux par rapport à la vision de la réforme et aux avantages qui étaient attendus de cette dernière. Il donne aussi une prévision des progrès quantitatifs et de la situation financière du PAI à fin 2011. Le premier rapport de 2012 sur l'avancement du PAI fera état des progrès accomplis sur l'ensemble de l'année 2011 et corrigera, s'il y a lieu, les prévisions quantitatives et financières figurant dans le présent document.
4. Ce dernier est présenté comme un document du Conseil, conformément à la résolution 6/2011 de la Conférence, mais il est également adressé aux membres du Comité financier et du Comité du Programme ainsi qu'à la réunion conjointe de ces deux comités, en vue de leur session de novembre 2011. Les membres du Conseil pourront ainsi étudier, lors de la cent quarante-troisième session, les observations sur les aspects techniques qu'auront formulées à leur intention le Comité financier et le Comité du Programme dans leurs rapports respectifs.
5. Comme il est de coutume dans les rapports sur l'avancement de la mise en œuvre du PAI, les informations fournies sont structurées autour des six domaines thématiques qui façonnent la FAO réformée et qu'illustre la figure 1 ci-après.

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



6. Le rapport comprend cinq sections. La **section II, Réalisations et avantages**, fournit une évaluation plutôt qualitative des progrès accomplis durant les quatre mois de la période considérée, en les replaçant dans le contexte de la vision de la réforme de la FAO. Cette section est organisée par domaine thématique et décrit les principaux avantages attendus de la mise en œuvre du PAI, en

précisant ceux qui ont déjà été concrétisés ou sont en train de l'être compte tenu des jalons franchis pendant la période de juin à septembre.

7. La **section III, Progrès quantitatifs**, donne des informations de nature plutôt quantitative, informant les membres des actions qui étaient achevées à fin octobre 2011 et de celles qui devraient l'être avant la fin de l'année, d'après les évaluations des chefs des projets du PAI. Ces dernières seront réactualisées dans le rapport annuel sur la mise en œuvre du PAI en 2011, rapport qui sera présenté aux organes directeurs en 2012 et brossera un tableau complet des progrès accomplis pendant l'année.

8. Au fil de la mise en œuvre, l'attention des membres et de la direction s'est portée plus spécifiquement sur les défis et les risques inhérents au programme d'exécution du PAI et sur le hiatus qui apparaît souvent entre les attentes des parties prenantes, qui présument que les grandes initiatives de changement déboucheront sur une amélioration immédiate de la performance, et le délai généralement nécessaire pour passer de la phase initiale de « bouleversement » à la phase de stabilisation pendant laquelle des avantages importants et durables peuvent être obtenus. La **section IV, Gestion du changement**, donne des informations actualisées sur les activités de gestion des risques ainsi que sur les activités d'information et de mobilisation des membres du personnel, qui constituent des bases indispensables pour gérer efficacement le changement pendant les programmes complexes de transformation organisationnelle. Cette section informe également les membres des résultats complets de l'enquête menée auprès des membres du personnel ainsi que des mesures de suivi qui en découlent.

9. Le programme d'exécution du PAI s'étend sur cinq ans, de 2009 à 2013. La réussite de sa mise en œuvre passe par une bonne maîtrise des aspects financiers, et la **section V, Financement et dépenses du PAI**, donne de ces aspects une version actualisée à fin septembre 2011.

II. Réalisations et avantages

10. Bien que le présent rapport ne constitue qu'une actualisation pour les quatre mois écoulés depuis la trente-septième session de la Conférence de la FAO, l'Organisation est consciente du fait que la fin de la troisième année de mise en œuvre du PAI approche. C'est pourquoi ce rapport prend un peu de recul et examine, d'une part, la vision de la réforme et les avantages qui étaient attendus de cette dernière et, d'autre part, les progrès qui ont été ou vont être accomplis dans la concrétisation de ces avantages.

11. La vision et les avantages globaux de la réforme de la FAO ont été présentés au CoC-EEI, à sa réunion du 20 octobre 2010², ainsi qu'à la cent quarantième session du Conseil (novembre-décembre 2010), dans le document [CL 140/14](#). Ce document indiquait que la FAO réformée pourrait:

- *diriger toutes ses actions vers des réalisations clairement définies pour un monde libéré de la faim et contribuer à l'amélioration durable des niveaux de vie. L'Organisation atteindra[it] cet objectif grâce à l'amélioration de la gouvernance, destinée à identifier avec précision les besoins des Membres, et grâce à l'amélioration de ses méthodes de gestion interne, en vue de répondre à ces besoins;*
- *veiller à ce que toutes ses ressources humaines, partout dans le monde, travaillent en synergie et établissent des partenariats productifs avec des partenaires externes, afin d'avoir l'impact le plus large possible;*
- *compter sur un personnel bien réparti et motivé, travaillant dans un environnement propice et disposant des compétences et de l'expérience nécessaires pour permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de son mandat;*
- *bénéficier de services d'appui axés sur les clients et rationalisés, et fournir en temps utile des informations fiables d'ordre financier et autres, avec le meilleur rapport coût-efficacité.*

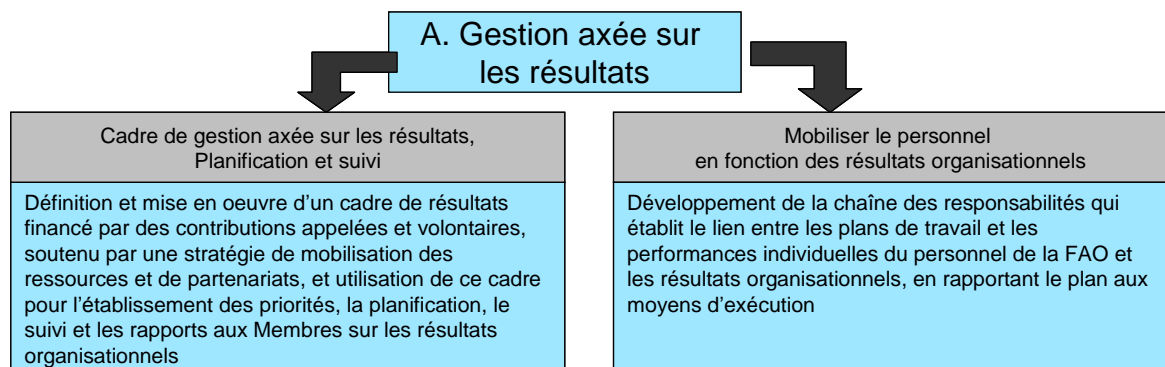
² Lien d'accès au document principal: <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/K9238F.pdf>

12. Chaque élément de cette vision de la réforme est lié à un domaine thématique et à un ensemble d'actions majeures du PAI. Les paragraphes qui suivent rendent compte des progrès réalisés dans chacun des domaines thématiques et dans chacune des actions qui leur sont associées, en se référant aux jalons programmés et aux réalisations correspondantes. Lorsqu'il y a lieu, cette section fait également référence aux documents de fond sur le PAI présentés aux sessions d'octobre 2011 du Comité financier et du Comité du Programme ainsi qu'à leur réunion conjointe, et donne les liens d'accès à ces documents.

13. Le premier rapport de 2012 sur le PAI rendra intégralement compte de l'état d'avancement de ce programme à fin décembre 2011, et fournira une évaluation plus approfondie des contributions des principales actions à la vision de la réforme, des risques associés à ces actions et des progrès réalisés dans la concrétisation des avantages de la réforme.

Gestion axée sur les résultats

14. L'avantage clé de la gestion axée sur les résultats est un impact clairement défini, convenu par consensus, de l'action de l'Organisation sur les bénéficiaires, et des moyens mesurables d'atteindre l'objectif. L'objectif d'ensemble de la réforme de la FAO est de faire de l'Organisation une entité dont la gestion est axée sur les résultats. Pour cela, deux tâches doivent être menées à bien: définir clairement les objectifs des membres et, sur cette base, concevoir et obtenir des résultats quantifiables ayant un impact précis.



15. Pour parvenir à un impact clairement défini, convenu par consensus, de l'action de l'Organisation sur les bénéficiaires, et à des moyens mesurables d'atteindre l'objectif, les activités de la FAO, toutes sources de financement confondues, doivent être systématiquement planifiées, mises en œuvre, mesurées et contrôlées en respectant les principes et le *cadre de gestion axée sur les résultats*, ce qui comprend une stratégie permettant de mobiliser les ressources des partenaires, de les affecter aux priorités définies et de les gérer au mieux. Les paragraphes qui suivent rendent compte des progrès accomplis dans la concrétisation de ces avantages par la mise en œuvre des actions du PAI dans les trois projets de ce domaine thématique.

16. La mise en place du processus de planification, d'établissement des priorités et de mobilisation des ressources n'est pas encore achevée, et nombre d'avantages ne se matérialiseront qu'au terme des quatre années du Plan à moyen terme (PMT) pendant lesquelles les cadres axés sur les résultats auront été en vigueur, délai qui permettra de suivre les indicateurs de résultats convenus et de publier les données correspondantes.

17. S'agissant du projet *Réforme de la programmation, de l'établissement du budget et gestion axée sur les résultats*, la direction a pris en compte les conseils reçus tout au long de l'année 2010 et au début de 2011 pour préparer le PMT 2010-13 (révisé) et PTB 2012-13, qui a été examiné par le Comité financier, le Comité du Programme et le Conseil en mars-avril 2011, puis approuvé par la Conférence en juin-juillet 2011. Dans le cadre du nouveau cycle de programmation et de budgétisation, le PTB 2012-13 a été ajusté en tenant compte de la décision de la Conférence en juillet, et doit être examiné et approuvé par le Comité financier, le Comité du Programme et le Conseil en novembre-décembre 2011.

18. Tous les départements et bureaux de la FAO ont établi des plans de travail pour 2012-13 selon un processus amélioré qui renforce la collaboration interdisciplinaire et permet d'obtenir des liens de causalité plus clairs entre ces plans de travail et les résultats de l'Organisation du fait du remplacement des précédents « résultats d'activité » par des « produits de l'Organisation » transversaux.

19. La mise en place du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) dans toute l'Organisation sert l'objectif de *mobilisation du personnel en fonction des résultats organisationnels*. Elle va également dans le sens d'une amélioration de la responsabilisation et de la performance dans l'ensemble de la FAO, car ce système permet aux superviseurs comme à leurs subordonnés de rendre compte des résultats obtenus suivant des normes de rendement défini dans le cadre des compétences. Enfin, elle renforce les liens entre les plans de travail, les performances individuelles et les résultats organisationnels d'ensemble de la FAO. Grâce au PEMS, les directeurs et leurs équipes prennent davantage conscience de l'importance des contributions individuelles au travail de l'Organisation. La section consacrée aux ressources humaines dans ce rapport rend compte des avancées dans la mise en œuvre du PEMS.

20. Des progrès ont été accomplis concernant l'établissement d'un rang de priorités pour les activités techniques en 2010-2011, période pendant laquelle la direction a appuyé les discussions qui ont eu lieu entre les comités techniques, les conférences régionales, le Comité du Programme et le Conseil. De manière globale, compte tenu des nouveaux arrangements de gouvernance et du nouveau cadre axé sur les résultats, la direction et les membres sont convenus que l'application de la nouvelle approche était encore une « activité en cours » et que d'autres améliorations seraient apportées au cycle de planification de 2014-2015. Le Comité financier et le Comité du Programme se pencheront sur le processus d'examen du cadre stratégique et d'élaboration du PMT 2014-17 à leur réunion conjointe de novembre 2011, conformément au nouveau cycle de programmation et de budgétisation.

21. Le Comité du Programme a examiné à sa cent huitième session, en octobre 2011, un document intitulé « Directives relatives à la programmation par pays » ([PC 108/2](#)) qui reprenait les politiques et principes directeurs de la programmation par pays de la FAO ainsi que les principaux avantages de ce processus, et attirait l'attention sur la nécessité d'un véritable engagement des membres. Le Comité du Programme a reporté la présentation de ses avis et commentaires à la cent quarante-troisième session du Conseil.

22. En ce qui concerne la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources, un site Web consacré à la mobilisation des ressources a été créé, tandis que le développement de l'outil de cartographie de l'aide au développement agricole (ADAM) se poursuivait dans le but d'y ajouter une interface conviviale en vue du lancement à venir. Cet outil permet au Siège et aux bureaux décentralisés de mettre en correspondance les priorités des partenaires de financement et celles des pays, afin d'optimiser les actions de mobilisation des ressources.

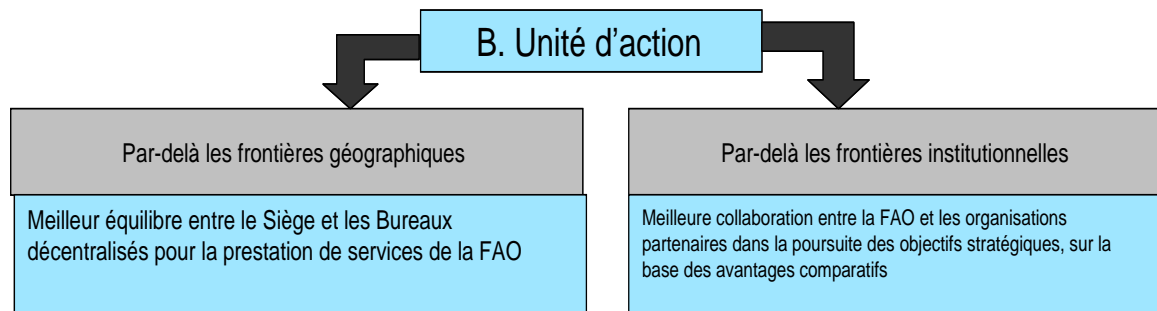
23. La stratégie institutionnelle complète de mobilisation et de gestion des ressources et le plan de travail associé ont été élaborés en consultation avec des représentants des parties prenantes issus de toute l'Organisation et ont été soumis à la réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme, en octobre 2011, dans le document [JM 2011.2/4](#).

24. Un plan de communication a été mis au point pour affiner les domaines d'action prioritaires. Les actions de renforcement des capacités en matière de mobilisation de ressources aux niveaux décentralisés s'intensifient, ce qui comprend l'élaboration de stratégies régionales et sous-régionales et la diffusion d'un module de formation. À Accra, dans le cadre d'une approche intégrée d'une « programmation par pays efficace », un module de formation pilote qui visait à tester le programme et les supports préparés a été conduit avec succès. Les participants, dont des représentants adjoints de la FAO, se sont dits extrêmement satisfaits du cours, qui a élargi leur champ de connaissances en matière de planification et d'exécution d'activités de mobilisation des ressources. Un mécanisme transparent d'allocation des contributions volontaires sera bientôt prêt.

25. Les processus transversaux d'évaluation des risques mis en place dans le cadre fonctionnel, organisationnel et stratégique de la FAO ont permis de mieux sensibiliser l'Organisation à l'importance et aux avantages de la gestion des risques et ont suscité une aspiration à mettre ces principes en pratique. L'équipe du projet ERM a achevé la dernière mouture de la politique de gestion des risques de l'Organisation et apporté son concours aux processus d'évaluation des risques. Les procédures d'évaluation fondées sur des formulaires (c'est-à-dire non encadrées) ont été définies et documentées et sont actuellement testées sous forme de projets pilotes, en vue de donner à l'équipe de gestion des risques de l'Organisation une plus grande souplesse dans l'exercice de ses fonctions. Des travaux ont été lancés afin de dresser un état des lieux fouillé sur les risques de l'Organisation, à la fois au Siège et sur le terrain, ce qui constitue une étape capitale vers une gestion de ces risques institutionnels globaux.

Unité d'action

26. L'avantage clé de l'unité d'action est que toutes les ressources de l'Organisation, partout dans le monde, travaillent en synergie et de manière complémentaire, *par-delà les frontières géographiques*, pour concrétiser les résultats de l'Organisation tout en veillant à ce qu'ils servent de manière optimale les priorités définies par les membres aux échelons régional, sous-régional et national. Des synergies sont également établies *par-delà les frontières institutionnelles* avec des organisations partenaires externes, sur la base des avantages comparatifs de chacun.



27. En référence aux actions du PAI opérantes *par-delà les frontières géographiques*, la direction a présenté à la réunion conjointe d'octobre 2011 du Comité financier et du Comité du Programme un document ([JM 2011.2/3](#)) sur la vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés, qui rendait compte du suivi des mesures prises pour gérer les risques, combler les lacunes et régler les problèmes de la décentralisation.

28. Les nouveaux processus et procédures liés à la décentralisation de la gestion du Programme de coopération technique (PCT), lancés en janvier 2010, ont été intégrés et sont appliqués avec une aisance croissante par les bureaux décentralisés de l'Organisation. Après quelques lenteurs au démarrage, début 2010, la formulation et l'approbation des projets du PCT se sont accélérées et le raccourcissement prévu du délai entre le dépôt par les pays membres des demandes d'assistance et l'approbation des projets est devenu réalité.

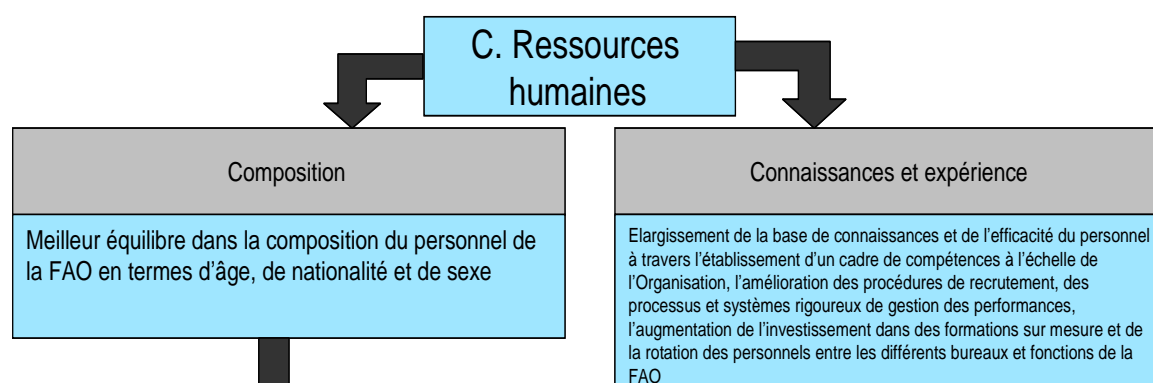
29. Dans le même temps, l'implication croissante du personnel local de la FAO dans le processus de formulation a permis d'établir des liens plus directs avec les institutions bénéficiaires et les autres parties prenantes nationales en vue de définir plus précisément leurs besoins d'aide. De cette façon, les autorités bénéficiaires accèdent plus rapidement à l'assistance du PCT et les réponses apportés par ces projets sont de plus en plus proches des priorités de développement des pays. Un rapport sur l'état d'avancement de l'exécution du PCT a été présenté à la réunion conjointe d'octobre 2011 du Comité financier et du Comité du Programme, sous la cote [JM 2011.2/6](#).

30. S'agissant des actions du PAI opérantes *au-delà des frontières institutionnelles*, les membres du Comité financier et du Comité du Programme ont examiné à leur réunion conjointe d'octobre 2011 un rapport intérimaire sur la stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé ([JM 2011.2/5](#)). Le projet de stratégie tient compte des recommandations formulées par les membres ainsi que des résultats d'une large consultation interne à la FAO et des avis du Comité

pour les partenariats, lequel est présidé par le Directeur général. Certains éléments de ce projet sont déjà en cours d'exécution ou opérationnels, comme le respect du devoir de précaution lors de l'examen préalable des partenariats avec le secteur privé envisagés par la FAO. La Stratégie de la FAO relative aux partenariats avec le secteur privé se complétera d'un plan de mise en œuvre et d'un programme d'action, pour une collaboration multidimensionnelle avec ce secteur.

Ressources humaines

31. L'avantage clé du domaine thématique Ressources humaines est de pouvoir compter sur un personnel doté de moyens, efficace et motivé, pour permettre à la FAO de s'acquitter de son mandat. Pour concrétiser cet avantage, la *composition* des ressources humaines doit être équilibrée en termes d'âge, de nationalité et de sexe, et leurs *connaissances et expérience* doivent être élargies et orientées sur les résultats de l'Organisation qui ont été convenus.



32. Le travail entrepris avec le Programme des jeunes cadres va dans le sens d'une optimisation de la *composition* du personnel de la FAO: rajeunissement grâce au recrutement de ces administrateurs auxiliaires, meilleure représentation géographique par le choix de candidats issus de pays en développement non ou sous-représentés, et réduction des déséquilibres hommes-femmes en raison de la priorité donnée à ce critère lors du recrutement. L'optimisation statistique découle également de la mise en place de nouvelles procédures de sélection.

33. La concrétisation des avantages liés à l'amélioration *des connaissances et de l'expérience* est soutenue par l'augmentation des ressources allouées à la formation du personnel, et notamment du personnel d'encadrement. Cette action sera elle-même renforcée par l'achèvement du travail entrepris sur le cadre des compétences, l'amélioration des procédures de recrutement, la mise en place de systèmes et processus robustes de suivi du comportement professionnel et un taux plus élevé de rotation du personnel entre les différents bureaux et fonctions de la FAO.

34. Le domaine thématique Ressources humaines enregistre plusieurs des réalisations clés du PAI pour la période considérée, effectuées dans le contexte du Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines. Celui-ci définit un objectif stratégique ainsi qu'une vision pour la fonction des ressources humaines et sert de plan d'action pour la mise en œuvre du PAI. Le document présenté à la cent quarantième session du Comité financier (FC 140/11) comprend une section particulière sur les réalisations et les avantages relatifs aux cinq projets du PAI³ et aux actions connexes répertoriées dans ce domaine thématique. Les paragraphes qui suivent en brossent les grandes lignes.

35. Le processus de sélection du premier groupe de personnes recrutées au titre du Programme des jeunes cadres est achevé. Les nouveaux embauchés ont intégré la FAO en juillet 2011, suivi une

³ Projet 10: Structure du Siège; projet 24: Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS); projet 25: Cadre de compétences; projet 26: Mobilité du personnel; et projet 27: Autres actions afférentes aux ressources humaines.

formation d'orientation au Siège et travaillent désormais dans leurs divisions ou bureaux d'affectation respectifs.

36. On a également assisté, pendant la période couverte par le rapport, à une augmentation régulière des postes mobiles, en application des directives provisoires pour la mobilité. Quelque 80 postes du programme ordinaire sont actuellement concernés et un fichier de près de 90 membres du personnel a été constitué à cette fin. À la fin de juillet 2011, 91 changements de lieu d'affectation avaient été traités depuis le début de l'exercice biennal, dont 65 concernaient des postes du programme ordinaire et 26, des postes financés au titre de projets. On s'emploie activement à susciter davantage d'intérêt pour ce programme et à obtenir que l'objectif fixé de 100 changements effectifs de lieu d'affectation pour l'exercice biennal 2010-2011 soit atteint; la campagne de communication menée à cet effet se poursuit.

37. On table encore sur une mise en place de la politique de mobilité institutionnelle d'ici à la fin de 2011. La version préliminaire est actuellement soumise au processus consultatif normal et son examen est en cours, en particulier par les organes représentatifs du personnel. Conformément à la ligne définie par la Conférence à sa trente-septième session, la politique est le reflet d'une approche plus contraignante de la mobilité, s'attachant à des familles d'emploi spécifiques pour lesquelles la mobilité est considérée comme indispensable à la satisfaction des besoins de l'Organisation.

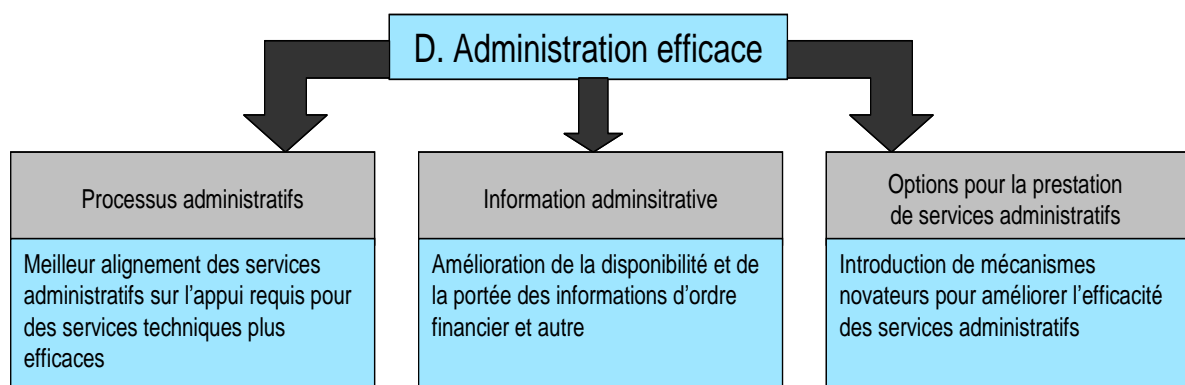
38. Une analyse exhaustive a été réalisée sur le cycle 2010 du PEMS et sur les commentaires en retour recueillis auprès du personnel. On est aujourd'hui à mi-parcours du cycle 2011, et les taux de participation du personnel sont conformes aux cibles fixées. Presque tous les membres du personnel ont suivi la formation de base au PEMS et ont reçu un soutien individualisé lors de la préparation de leur évaluation.

39. Le bon déroulement du projet Cadre de compétences est confirmé et le cadre devrait être terminé d'ici à la fin de 2011. Un avant-projet a été produit et distribué aux parties prenantes compétentes. Les commentaires en retour formulés par celles-ci sont actuellement mis à profit pour perfectionner le cadre avant la phase finale de validation.

40. De nouvelles procédures de sélection ont été instaurées, qui tiennent compte de la nécessité de choisir les candidats les plus qualifiés tout en accordant l'attention voulue à la représentation des femmes et à la représentation géographique. Elles ont permis à la FAO de réaliser ses objectifs pour 2011: au 30 juin 2011, la proportion de femmes avait atteint 36 pour cent dans le cadre organique et 22 pour cent aux postes de direction. Pendant la même période, la proportion de pays équitablement représentés était passée de 61 à 65 pour cent, et celle des nationaux de pays surreprésentés avait chuté de façon spectaculaire, passant de 37 pour cent à seulement 18 pour cent.

Réforme des systèmes administratifs et des systèmes de gestion – Administration efficace

41. L'avantage clé de la réforme des systèmes administratifs et des systèmes de gestion est l'amélioration de la prestation de services techniques de la FAO grâce à des procédures administratives orientées sur le client et rationalisées, à une meilleure qualité et pertinence des informations d'ordre financier et autre, et à des mécanismes innovants en matière de prestation de services administratifs.



42. Pour que cet avantage organisationnel se concrétise, il est nécessaire d'agir efficacement dans trois domaines. Il faut des *processus administratifs* efficaces, grâce à un meilleur alignement de ce type de services sur l'appui nécessaire pour une prestation de services techniques plus efficace; l'*information administrative* doit permettre d'améliorer la disponibilité et la portée des éléments communiqués, qu'il s'agisse d'informations financières ou d'autres informations liées aux ressources; et les *options pour la prestation de services administratifs* doivent permettre d'introduire des mécanismes innovants pour améliorer l'efficacité des services administratifs.

43. C'est ce domaine thématique qui réunit le plus de grands projets complexes du programme d'exécution du PAI, mais il comprend aussi des actions ponctuelles qui ont pu être menées à bien dans les temps.

44. S'agissant du projet IPSAS/Oracle Version 12 (R12), la phase de conception de haut niveau s'est achevée par la production de documents décrivant de façon synthétique les solutions (processus et systèmes) qui pourraient être mises en place par le programme. Ces documents sont indispensables comme base de définition du périmètre détaillé du programme. Les activités de planification de la phase de conception détaillée ont également été menées à bien et les ressources nécessaires, mobilisées.

45. L'équipe du projet IPSAS/Oracle R12 s'est mise en contact avec l'équipe de gestion des risques de l'Organisation, et a ajusté les méthodes et pratiques du projet afin qu'elles entrent dans le cadre de gestion des risques de l'Organisation. Un plan de secours a été défini pour gérer les aggravations possibles du profil de risque du programme. Ce plan prévoit la replanification des activités de façon à étaler l'introduction des nouvelles fonctionnalités sur plusieurs versions tout en respectant les objectifs de conformité des systèmes aux normes IPSAS en 2012 et de production d'états financiers normalisés IPSAS pour 2013. Un rapport d'avancement donnant des informations détaillées sur ce projet a été présenté à la cent quarantième session du Comité financier, sous la cote [FC 140/12](#).

46. Les réalisations obtenues dans le domaine des technologies de l'information au cours des quatre mois considérés comprennent la mise à niveau des capacités des réseaux dans 14 bureaux de pays, le but étant d'offrir aux bureaux décentralisés un meilleur accès aux systèmes et aux outils de l'Organisation. La connexion à Internet a été améliorée dans 30 autres bureaux de pays afin de fournir aux bureaux décentralisés un accès plus rapide à une large palette d'applications de nouvelle génération nécessitant davantage de bande passante, comme la vidéoconférence ou les outils de partage des connaissances et de collaboration. Des installations de vidéoconférence sont désormais disponibles dans huit pays supplémentaires, améliorant d'autant les communications entre bureaux.

47. Un modèle d'appui des TIC au niveau mondial, en cours d'élaboration, permettra au personnel de la FAO d'obtenir rapidement une assistance informatique, indépendamment du lieu, du fuseau horaire ou de la langue d'origine de la demande. Trois des cinq pôles d'appui régionaux ont été mis en place et sont pleinement opérationnels, en Amérique latine et Caraïbes, en Asie-Pacifique et en Afrique.

48. Les nouvelles dispositions en matière de gouvernance de la gestion des connaissances et des technologies de l'information ont été annoncées en juillet 2011 avec la parution du Bulletin du Directeur général 2011/40 sur ce sujet et sur la stratégie des technologies de l'information. Par ailleurs, la mise en œuvre des nouvelles structures de gouvernance se poursuit. Des supports de sensibilisation ont été élaborés et des réunions de consultation ont commencé en septembre 2011 pour faire connaître dans l'ensemble de l'Organisation la nouvelle structure et les nouveaux objectifs en matière de gouvernance de la gestion des connaissances et des technologies de l'information et pour affiner les processus applicables au niveau opérationnel par toutes les parties prenantes dans ces domaines.

49. Des réalisations importantes ont été menées à bien par le projet Achats, dont l'action 3.38 est désormais considérée comme achevée depuis l'entrée en vigueur, le 1^{er} juillet 2011, de la Section 507 du Manuel de la FAO, consacrée aux protocoles d'accord. L'Organisation dispose ainsi, pour la première fois, d'un cadre des responsabilités clair pour l'élaboration, l'assurance qualité,

l'approbation et la gestion des protocoles d'accord. Cette nouvelle section du Manuel accroît les pouvoirs délégués aux bureaux décentralisés en matière de protocoles d'accord, les amenant au niveau de ceux dont ces bureaux disposent pour les achats directs, et définit un cadre de redélévation. Un programme de formation complet sera déployé à l'intention des bureaux décentralisés, dans une optique de formation des formateurs. En outre, l'action 7.7 du PAI, « Passer d'une gestion des vendeurs agréés à une gestion active des fournisseurs (principes de partenariat) », a également été menée à bien dans le délai prévu, qui s'achevait en juin 2011, et les nouveaux processus ont été intégrés dans le travail journalier de l'Organisation et pris en compte dans la mise en œuvre des normes IPSAS.

50. Trois fonctionnaires chargés des achats, recrutés sur le plan international, ont pris leurs fonctions dans des pays où la FAO gère des montants d'achats importants pour des projets d'urgence (Haïti, Pakistan et Tchad), s'ajoutant à ceux déjà en poste au Soudan, en Somalie et en République démocratique du Congo. Un autre fonctionnaire chargé des achats a été recruté sur le plan international pour le Bangladesh, afin de soutenir le vaste programme de la Banque mondiale que la FAO met en œuvre dans ce pays. Ces recrutements portent le nombre des fonctionnaires internationaux chargés des achats présents sur le terrain à deux fois celui de leurs homologues travaillant au Siège.

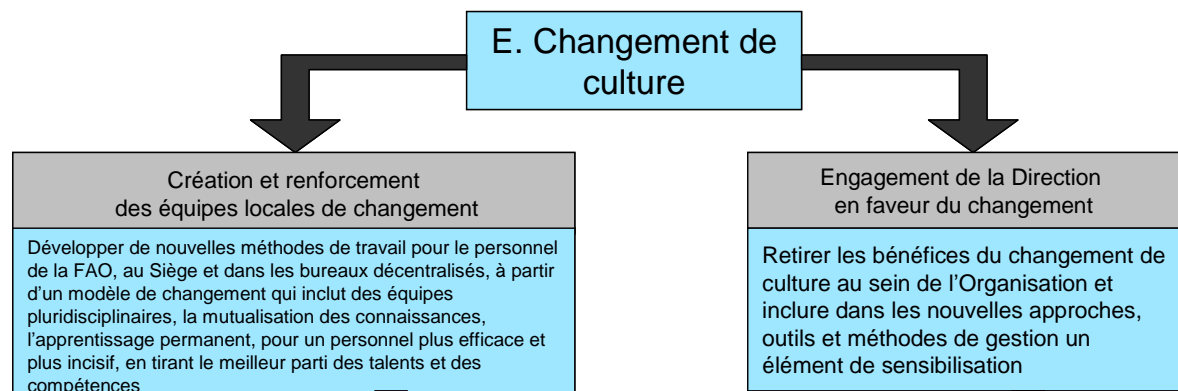
51. S'agissant du projet de modernisation de la gestion des archives, la première version des nouvelles politiques de gestion a été rédigée, et les nouvelles procédures et technologies ont été définies et sont en cours de test dans le cadre d'une mise en œuvre pilote. En outre, la restructuration du personnel chargé de l'archivage a été approuvée et a démarré, ce qui comprend des suppressions de poste sur 2010-2011.

52. Le projet couvrant l'amélioration des processus et procédures d'impression et de distribution (action 7.17) a mené à bien la fusion des groupes concernés (impression externe, impression interne et distribution). Le nouveau système d'expédition a été déployé et de nouvelles fonctionnalités d'accès au niveau division sont en cours de développement. Plusieurs autres activités visent également à optimiser en permanence la mise en place des nouvelles procédures et à rechercher de nouveaux projets de rationalisation. Ces activités ont permis près de 20 000 USD d'économies au cours du deuxième trimestre 2011.

53. Le projet consacré au Manuel de la FAO a permis de définir un Comité du projet et de mettre sur pied le Groupe consultatif indispensable pour élaborer la nouvelle structure du Manuel. Quelques sections pilotes ont été réécrites dans une langue plus simple, et révisées. Un solide réseau établi avec d'autres organismes des Nations Unies permet à la FAO de s'assurer que les technologies, les structures et l'approche qu'elle adopte sont dans la ligne de ce que font d'autres organismes, ce qui favorise la recherche de synergies futures et l'adoption des meilleures pratiques.

Changement de culture

54. L'avantage clé du changement de culture est de créer un environnement de travail propice, dans lequel chacun trouve sa place, fondé sur la vision interne et les valeurs de la FAO, qui permet à l'Organisation de mieux s'acquitter de son mandat et d'optimiser le talent de ses collaborateurs.



55. *L'engagement de la direction en faveur du changement* inclura un élément de sensibilisation dans les nouvelles approches, outils et méthodes de gestion, contribuant par là même à renouveler et moderniser les pratiques de gestion pour aboutir à une Organisation plus efficiente et plus efficace. Grâce à la *création* et au *renforcement des équipes locales de changement*, de nouvelles méthodes de travail sont élaborées pour le personnel de la FAO, au Siège et dans les bureaux décentralisés. Celles-ci se fondent sur un modèle de changement qui inclut des équipes pluridisciplinaires, le partage des connaissances et un apprentissage permanent.

56. Les Stratégie de changement de culture et Plan d'action, qui fournissent un cadre au changement de culture de l'Organisation, ont été approuvés par la direction de haut niveau de la FAO et présentés au Conseil de direction présidé par le Directeur général. Une présentation similaire a été organisée à l'intention des représentants régionaux de la FAO et des coordonnateurs sous-régionaux présents à Rome durant la Conférence. Un cadre et un plan d'action destinés à améliorer le travail d'équipe et la collaboration à la FAO ont été soumis au Directeur général adjoint (Connaissances), parrain officiel de ce domaine du changement de culture, qui les a approuvés.

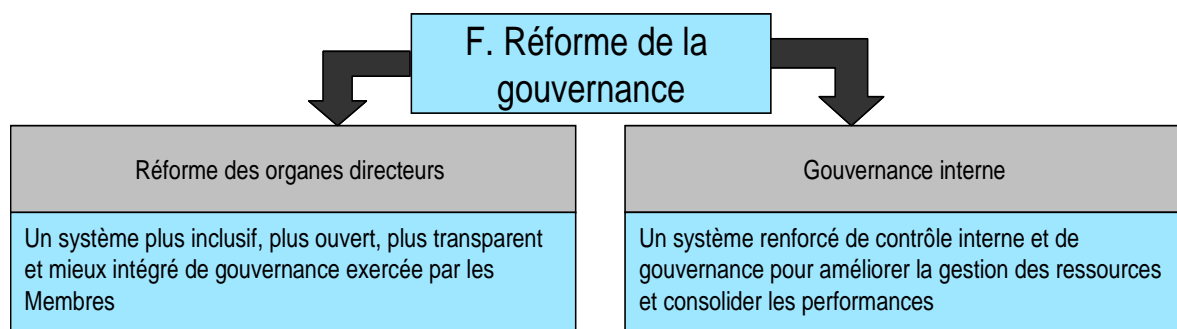
57. D'autres équipes locales chargées du changement de culture ont été créées, au Siège et sur le terrain. L'équipe chargée de l'appui au changement de culture a facilité l'apprentissage au sein de ces équipes locales: des membres de 22 d'entre elles, venus de partout dans le monde, ont été réunis dans un atelier qui leur a permis de se rencontrer et de confronter leurs avis et leurs meilleures pratiques. Un forum électronique a également été créé sur le site Web révisé de l'intranet de la FAO qui est consacré au changement de culture, afin de lever les obstacles liés à l'éloignement géographique et aux différences de fuseaux horaires et d'encourager ces équipes à aller plus loin dans le dialogue et l'échange de connaissances.

58. Une première version du mandat des équipes locales chargées du changement de culture a été rédigée, précisant notamment la notion d'agents du changement et celle de promoteurs du changement. Un projet de cadre de suivi du changement de culture a été élaboré et est actuellement examiné par la direction de la FAO qui a sollicité pour ce faire l'avis de spécialistes externes du suivi et de l'évaluation. Un atelier a été organisé pour exploiter les résultats de l'enquête réalisée par la FAO auprès de son personnel. Cet atelier a mis la première main à des propositions d'action à l'échelle de l'Organisation dans les domaines qui préoccupent fortement le personnel de la FAO.

59. Ces réalisations ont eu pour conséquence une meilleure information des cadres supérieurs de la FAO et de l'ensemble des membres du personnel, au Siège et dans le monde, lesquels commencent à avoir une idée plus précise de leur rôle dans ce changement de culture et à s'y engager plus franchement.

Gouvernance et contrôle efficaces

60. L'avantage clé d'une gouvernance et d'un contrôle efficaces est une meilleure identification des besoins des membres, un climat renforcé de confiance et de continuité entre les membres d'une part, et entre les membres et la direction d'autre part, et une amélioration des procédures internes de gestion pour mieux atteindre les résultats de l'Organisation.



61. Pour véritablement aboutir, la réforme de la FAO doit s'appuyer sur une gouvernance renforcée: la *réforme des organes directeurs* se traduira par un système plus inclusif, plus ouvert et plus transparent de gouvernance exercée par les membres, soutenu par des mesures de *gouvernance*

interne qui doteront l'Organisation de mécanismes de contrôle interne et de gouvernance plus robustes afin d'améliorer la gestion des ressources et de consolider les performances.

62. Plusieurs actions du projet 1, *Réforme des organes directeurs*, ont été déclarées achevées durant la période considérée, et correspondent dans une large mesure aux travaux de la Conférence qui ont été menés à bien lors de la trente-septième session, en juin et juillet 2011. À sa cent huitième session, le Comité du Programme s'est penché sur un examen préliminaire des organes statutaires ([PC 108/10](#)), en s'intéressant en particulier à leur relation avec la FAO. Le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) a examiné son programme de travail pluriannuel ([CCLM 93/4](#)), et ses délibérations font l'objet d'un rapport présenté à la cent quarante-troisième session du Conseil. De même, à sa trente-septième session (du 17 au 21 octobre 2011), le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) a analysé son cadre axé sur les résultats afin d'élaborer un programme de travail pluriannuel plus détaillé devant être soumis à sa trente-huitième session, en 2012.

63. Les travaux sont toujours en cours en ce qui concerne l'action 4.4 - « [...] autres changements éventuels concernant la composition du Conseil et sa représentativité régionale et, sur la base d'avis du CQCJ, tout changement à apporter aux Textes fondamentaux lors de la session 2009 de la Conférence ». Cette action n'ayant pas été mise en œuvre en 2009 en raison d'une absence de consensus, les négociations se sont poursuivies en 2010-11, mais aucun consensus n'avait encore été dégagé à la dernière Conférence. L'examen de cette question se prolongera donc sur l'exercice biennal suivant.

64. S'agissant de la *gouvernance interne*, les travaux relatifs à l'action 7.25 et au projet 11 connexe sont réputés achevés, étant donné que tous les comités internes ont fait l'objet d'un examen et qu'aucune autre activité n'est prévue dans le cadre de cette action. Le fonctionnement et la composition des comités internes ont été évalués dans l'optique d'améliorer leur efficacité et d'intégrer leurs processus en les rationalisant, et de vérifier que leur composition et leurs méthodes de travail étaient bien conformes à la nouvelle structure organisationnelle.

65. L'achèvement d'ici au 31 décembre 2011 du premier plan biennal de vérification fondé sur les risques élaboré par le Bureau de l'inspecteur général (AUD) est confirmé. La nouvelle méthode utilisée garantit une hiérarchisation des activités de vérification d'AUD en fonction des risques les plus importants que court l'Organisation. Les domaines liés au PAI qui ont été traités jusqu'à présent ou doivent l'être d'ici à la fin de l'année 2011 comprennent la gestion des risques de l'Organisation, le cadre de contrôle interne de la gestion axée sur les résultats, la décentralisation, la continuité des opérations de l'Organisation, la gouvernance des technologies de l'information, la sécurité des réseaux informatiques, le recrutement du personnel du cadre organique, le Programme de coopération technique et les achats. En outre, les informations relatives aux risques sur lesquelles reposent les plans pour l'exercice biennal 2012-13 vont pouvoir être mises à jour en fonction des résultats des évaluations des risques à l'échelle de l'Organisation, maintenant que ceux-ci commencent à être disponibles.

66. Plusieurs rapports d'évaluation ont été présentés à la cent huitième session du Comité du Programme, au cours de laquelle celui-ci a également examiné le rapport soumis par le Bureau de l'évaluation sur l'application de la décision prise par le Conseil en juin 2007 concernant l'inscription au budget des projets et programmes financés par des contributions volontaires de montants correspondant au financement d'évaluations ([PC 108/7](#)). Les délibérations du Comité du Programme sur les questions évoquées ci-dessus font l'objet d'un rapport présenté à la cent quarante-troisième session du Conseil.

67. À sa quatre-vingt-treizième session, le CQCJ a examiné le document [CCLM 93/3](#), intitulé « Nomination des membres extérieurs du Comité de l'éthique ». Il a retenu six critères pour l'examen des candidatures au Comité. Il a également recommandé que le Directeur général propose au moins sept candidats pour les trois postes, autrement dit un candidat par région de la FAO. Enfin, il a préconisé qu'il y ait autant de femmes que d'hommes parmi les candidats proposés. Sur la même question, le rapport de la cent quarantième session du Comité financier à l'intention du Conseil comprend une recommandation relative à la nomination des trois membres extérieurs.

68. Dans le document [FC 140/14](#), le Comité financier a analysé le rapport sur l'état d'avancement du Programme relatif à la déclaration de situation financière, indiquant, entre autres, que l'Organisation avait déjà mené une activité pilote au cours de l'année 2011 et que les déclarations présentées par les 60 fonctionnaires participants étaient actuellement examinées par un consultant externe.

III. Progrès quantitatifs

69. Sur les 272 actions que comprend le programme d'exécution intégré du PAI, 118 étaient achevées au 31 décembre 2009, ce qui laissait 154 actions à inscrire dans le programme d'exécution du PAI pour 2010-11⁴. Le rapport présenté en 2011 à la Conférence indiquait⁵ que 25 de ces 154 actions avaient été menées à bien en 2010, de sorte qu'il restait 129 actions ouvertes au début de l'année 2011. Sur ce dernier total, 102 actions progressaient normalement vers leur date d'achèvement prévue, en conséquence de quoi 74 d'entre elles seraient achevées avant la fin de l'année 2011 (voir la figure 2).

Figure 2. Classement des actions du PAI en 2010-11 en termes de progrès accomplis au 31 décembre 2010

Catégorie	Actions		Description
Achevé	25	16 %	La mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI a été achevée.
En bonne voie	102	66 %	Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI se déroulent conformément aux dates planifiées et aucun obstacle ou risque ne devrait affecter ces progrès de façon significative.
Léger retard	15	10 %	Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'action prévue dans le PAI présentent un léger retard par rapport aux dates planifiées, mais l'action a été définie de façon à surmonter les retards, les obstacles et les risques.
Retards importants	0		La mise en œuvre dans le délai planifié de l'action prévue dans le PAI est fortement menacée par des obstacles ou des risques qui devraient considérablement freiner la réalisation de l'action.
Autres	12	8 %	Activité à caractère continu, activité irréalisable ou autre situation.
Total	154	100 %	

70. Dans ce classement selon l'état d'avancement, les catégories « Léger retard » et « Retards importants » signalaient que l'exécution dans le délai imparti était compromise ou sérieusement compromise, mais ne fournissaient pas d'indication sur le retard prévu par rapport à la date initialement fixée. Pour résoudre ce problème, la direction a redéfini les états avec plus de précision par rapport à la date prévue d'achèvement (voir la figure 3). Les valeurs « En bonne voie », « Léger retard » et « Retards importants » sont désormais équivalentes aux trois situations suivantes, respectivement: aucun retard, un dépassement de moins de six mois ou un dépassement de plus de six mois.

⁴ Voir l'annexe III du Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du PAI, présenté au CoC-EEI en avril 2010, disponible à l'adresse <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/K7607f.pdf>.

⁵ C 2011/7, para. 13 à 15, Annexe 3 (Web).

Figure 3. Nouveaux états d'avancement des actions du PAI

Catégorie	Description
En bonne voie	La mise en œuvre de l'action du PAI se déroule selon le calendrier prévu.
Léger retard	L'action du PAI ne sera pas achevée pour la date prévue, mais le retard ne devrait pas dépasser 6 mois.
Retards importants	L'action du PAI ne sera pas achevée pour la date prévue, et le retard devrait dépasser 6 mois.

71. La catégorie « Autres » avait été ajoutée par la direction en 2010 pour les 12 actions que les chefs de projet n'avaient pas pu classer, et ce pour diverses raisons: l'action était continue par nature; les membres n'étaient pas parvenus au consensus; l'action devait s'achever « après 2013 »; ou il était proposé de supprimer l'action, sous réserve de l'approbation des membres. La direction a supprimé la catégorie « Autres » et a demandé aux chefs de projet de s'en tenir aux états liés à la date d'achèvement, en ajoutant un qualificatif et des commentaires pour préciser les motifs des retards prévus.

72. Des progrès satisfaisants ont été accomplis en 2011 et la direction confirme qu'en nombre, environ 20 pour cent des actions du PAI devraient être reportées sur 2012-13. Cependant, évaluée en termes de travail, de temps et de coûts, la proportion des actions reportées est de 40 pour cent, car un grand nombre de celles figurant dans le programme 2010-11 sont complexes et de grande envergure, et se poursuivront sur 2012-13. Leur mise en œuvre représente un travail de gestion considérable, compte tenu de leur complexité, des difficultés qu'elles soulèvent et de leurs liens de dépendance avec d'autres projets du PAI. Ces actions sont aussi celles qui présentent le niveau de risque le plus élevé et dont la contribution potentielle à la vision et aux avantages de la réforme de la FAO est la plus importante.

73. Pour obtenir des informations récapitulatives sur l'état d'avancement des actions du PAI (en fonction des catégories redéfinies), ainsi qu'une projection, réalisée à partir des estimations établies à la fin du mois d'octobre 2011, des progrès quantitatifs qui auront été accomplis à la fin de l'année 2011, on se référera à l'[annexe A \(Web\)](#). Le rapport annuel sur la mise en œuvre du PAI en 2011 comprendra une section sur les progrès quantitatifs, qui détaillera les actions du PAI et précisera les actions achevées et celles qui sont en cours.

IV. Gestion du changement organisationnel

74. Dans leur rapport présenté à la trente-septième session de la Conférence, le CoC-EEI et la direction ont souligné l'utilité des processus de gestion du changement organisationnel pour répondre de manière adéquate aux effets et enjeux en termes de résultats d'un programme de changement majeur tel que la réforme de la FAO et le PAI. Ces aspects ont été présentés aux membres à l'aide de la « courbe en J » et de ses implications⁶.

75. Gestion efficace des risques, mobilisation du personnel et communication efficace sont les principaux processus de gestion du changement organisationnel qui sont nécessaires pour raccourcir le plus possible la période de perturbation, limiter les répercussions défavorables à court terme sur les résultats et concrétiser les avantages tangibles énoncés dans le programme d'exécution du PAI. On note plusieurs réalisations, présentées dans les paragraphes ci-après, dans ces différents domaines.

⁶ C 2011/7: para. 14 et 15; para. 42 à 56, annexe 3 et para. 67 à 71, annexe 3 (Web).

Gestion des risques

76. Le Conseil du programme d'exécution du PAI et l'Unité de gestion associée se sont intéressés en priorité à la gestion des risques dans les domaines programmatiques et dans les domaines associés aux projets les plus vastes et les plus complexes du PAI, qui reçoivent une grande part du financement de ce plan et devraient se prolonger sur l'exercice biennal 2012-13 et déboucher sur les avantages les plus importants de la réforme de la FAO.

77. Le rapport à la Conférence indiquait⁷ que le Conseil du programme d'exécution du PAI examinait le regroupement des actions de ce plan en 16 projets, tel qu'il existait, en vue d'établir si une désagrégation plus poussée serait mieux adaptée. Le Conseil a considéré que les projets devaient se référer à des domaines d'activité distincts, d'une portée bien définie, plutôt qu'à un regroupement de domaines devant être géré par un seul et unique chef de projet. En conséquence, le nombre de projets a été porté à 29 (voir l'annexe 1), ce qui reflète, dans une large mesure, la structure utilisée aux fins de l'évaluation des risques entreprise à la fin de l'année 2010.

78. Au moment de la rédaction du rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du PAI à l'intention de la Conférence de 2011, le Conseil du programme d'exécution du PAI s'occupait également d'intégrer des normes de gestion de projets adéquates dans l'ensemble de ce programme. Il a appliqué des critères d'importance (en termes de financement et d'avantages escomptés), de risque et de calendrier (projets se prolongeant sur 2012-13) pour définir 27 actions clés au sujet desquelles il a demandé aux chefs de projet d'établir des rapports plus fréquents sur les aspects essentiels de la gestion des projets.

79. Ce processus est désormais achevé, et les chefs de projet sont en liaison avec l'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI, qu'ils tiennent régulièrement informée sur plusieurs aspects, tels que les avantages attendus, les principales activités, les jalons, les informations financières de base (budget, profil de dépense, économies réalisées) et les risques. L'annexe 2 fournit la liste de ces 27 actions.

80. Le Conseil du programme d'exécution du PAI, qui attache également la plus haute importance à la clarté de la stratégie de mise en œuvre et aux orientations pour l'avenir, a commandé, par l'intermédiaire du Bureau de l'inspecteur général, une mission consultative visant à appuyer la stratégie de mise en œuvre du PAI au cours de l'exercice biennal à venir. Cette mission est conduite par la société de conseil Mannet, qui dispose d'une très grande expérience de la gestion du changement dans le système des Nations Unies et qui a acquis une bonne connaissance du fonctionnement de la FAO lors de précédentes missions.

81. Le résultat escompté est un examen prospectif de la gestion du changement à l'échelle de l'Organisation, destiné à faire fond sur les progrès déjà accomplis dans la mise en œuvre du PAI et à offrir à la haute direction une méthode tournée vers l'action qui maximisera les avantages procurés par la réforme de la FAO. La mission a débuté en octobre 2011, et un rapport est attendu pour la fin du mois de décembre 2011.

82. Comme il était prévu dans le rapport présenté à la Conférence en 2011, l'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI a achevé, durant la période considérée, l'examen des risques liés aux projets qui avaient été mis en évidence dans le rapport d'évaluation des risques et a communiqué ses constatations au Conseil du programme d'exécution du PAI. Cet examen a confirmé la tendance déjà observée⁸ pour les projets du PAI associés au plus grand nombre de risques « rouges »⁹ (risques les plus élevés). Les entretiens menés avec les chefs de projet et les mesures d'atténuation adoptées ont permis de réduire le nombre de risques par rapport à ceux

⁷ C 2011/7, para. 103, annexe 3 (Web).

⁸ C 2011/7, para. 118 à 120.

⁹ Lors de l'évaluation, les risques ont été classés en fonction de l'incidence qu'ils pourraient avoir et de la probabilité qu'ils se concrétisent. Un code couleur, allant du rouge (risques les plus élevés) au vert (risques les moins élevés), leur a été attribué sur la base d'une combinaison de ces facteurs.

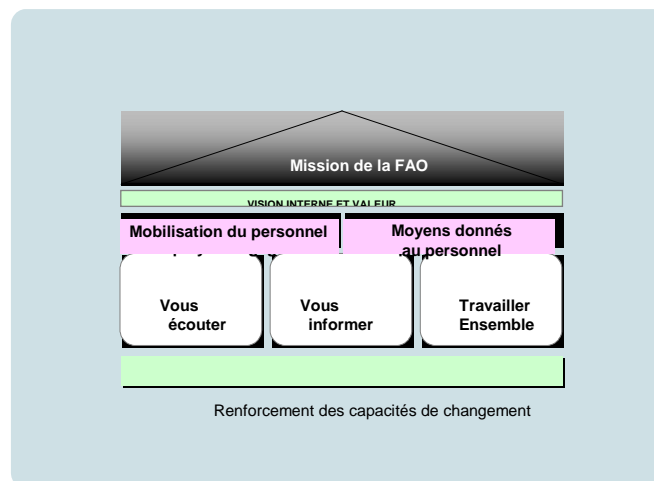
recensés dans le rapport d'évaluation original, de même que leur niveau de gravité, comme le montre la nouvelle répartition des risques.

83. Conformément aux règles de bonne pratique, le Conseil du programme d'exécution du PAI a également décidé de redéfinir les risques, processus qui ne consiste pas simplement à actualiser les journaux de risques, mais à recenser à nouveau les risques pour les 27 actions qui font désormais l'objet de rapports plus détaillés, comme indiqué plus haut. Pour cette opération, qui a débuté au début du mois d'octobre 2011, l'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI s'est associée à l'équipe ERM, en tirant parti de la méthode adoptée et des ressources mises à disposition lors des évaluations de risques réalisées dans l'ensemble de l'Organisation. L'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI participe aux sessions de réévaluation des risques et contrôlera, à l'aide de la méthode ERM actuellement mise en place dans l'Organisation, la manière dont les chefs de projet gèrent les journaux de risques et appliquent les mesures d'atténuation. En outre, le Conseil et l'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI réaliseront une évaluation des risques au regard de la programmation et élaboreront des mesures d'atténuation à l'échelle de l'Organisation. La direction entend communiquer les résultats de ces processus dans son rapport annuel de 2011 sur la mise en œuvre du PAI, lequel doit être présenté aux organes directeurs pour examen en 2012.

Communications et mobilisation du personnel

84. La communication interne et la mobilisation du personnel constituent une composante essentielle de la gestion du changement organisationnel lié au PAI. Comme il a été indiqué à la Conférence¹⁰, l'Organisation a élaboré un programme de communication fondé sur le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats (voir la figure 4), pour veiller à ce que les membres du personnel soient en accord avec la FAO réformée.

Figure 4. Cadre de communication et de mobilisation du personnel



85. Comme indiqué à la Conférence¹¹, le programme se divise en trois volets principaux: i) le volet *Vous écouter*, qui comprend des activités destinées à mieux appréhender l'évolution des connaissances, des attitudes et de l'aptitude au changement au sein du personnel; ii) le volet *Vous informer*, qui recouvre l'information ciblée du personnel, plutôt qu'une information passive diffusée par le biais d'un site Web; et iii) le volet *Travailler ensemble*, qui privilégie le dialogue et la recherche en commun de solutions, à l'échelle de l'Organisation, pour que les changements organisationnels s'inscrivent dans la durée.

¹⁰ C2011/7, para. 121, annexe 3 (Web).

¹¹ C2011/7, para. 123 et 124, annexe 3 (Web).

86. L'une des activités fondamentales relevant du premier volet du programme, *Vous écouter*, a été le lancement de la première enquête sur le renouveau de la FAO menée auprès de l'ensemble du personnel. Comme indiqué précédemment, cette enquête a été lancée par le Directeur général le 18 janvier 2011 et elle a permis d'obtenir des valeurs de référence internes et externes pour suivre les progrès du processus de renouveau dans les années à venir.

Résultats de l'enquête

87. Le taux de réponse a atteint 77 pour cent. Les résultats de « haut niveau » ont été communiqués à la Conférence¹² dans un premier temps, et d'autres résultats sont fournis ci-après. L'enquête a sondé l'opinion des membres du personnel dans quatre domaines: état d'avancement du processus de renouveau; communication sur le renouveau; mobilisation du personnel; et moyens donnés au personnel.

88. En résumé, s'agissant de l'état d'avancement du processus de renouveau, les résultats montrent que 88 pour cent des membres du personnel de la FAO « estiment que le processus de réforme de la FAO est nécessaire » et que, pour près de trois personnes interrogées sur quatre, le renouveau « aidera la FAO à obtenir de meilleurs résultats et à fournir un meilleur service aux membres de l'Organisation ». Le renouveau de la FAO est bien avancé et certains membres du personnel commencent à connaître les principales actions du PAI, à ressentir leurs effets et à en voir les avantages. Le désir de changement est fort, et plus de la moitié du personnel considère que le rythme du changement dans l'Organisation est trop lent. Des membres du personnel ont déclaré ne pas bien comprendre les effets directs et les avantages du processus de renouveau de la FAO.

89. S'agissant de l'efficacité globale des membres du personnel, elle est conforme aux valeurs de référence externes que ce soit dans le secteur privé ou celui des organisations « à but non lucratif », même si l'Organisation aspire à de « hauts niveaux de performance ». La FAO a enregistré des résultats inférieurs aux valeurs de référence externes (-23 points) sur une question importante, celle de savoir si l'Organisation possède une culture de travail qui encourage les membres du personnel à exprimer leur opinion avant la prise de décision¹³.

90. Les résultats montrent une forte mobilisation des membres du personnel de la FAO: ils connaissent et servent les buts, la vision et les valeurs de l'Organisation et 83 pour cent des personnes interrogées se disent « fières de travailler pour la FAO ».

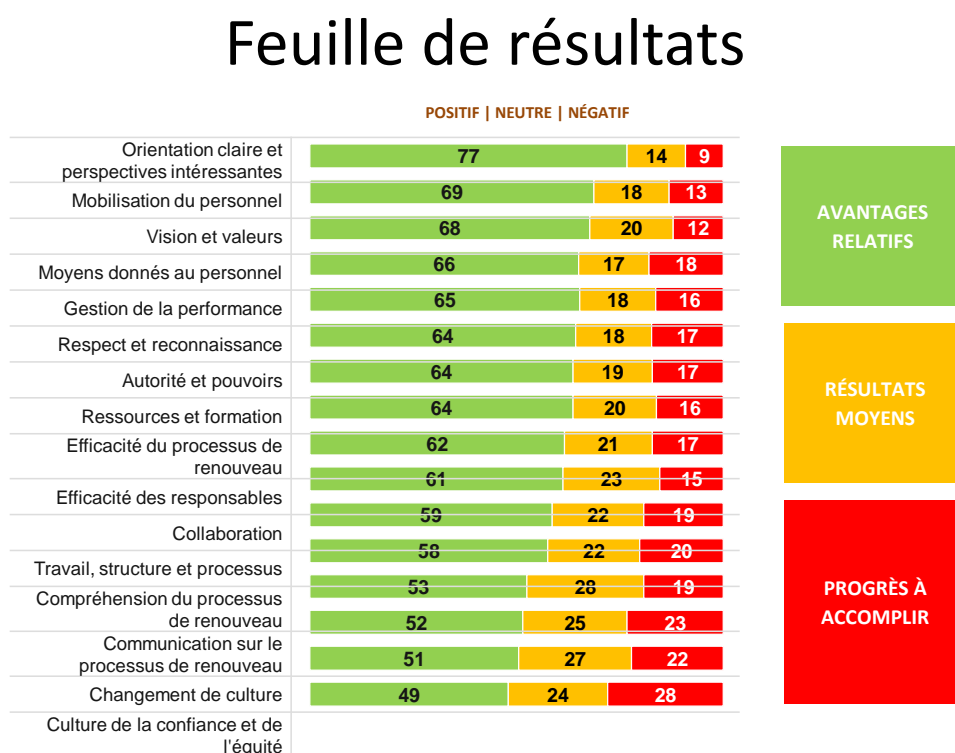
91. Le bilan des moyens donnés aux membres du personnel est également très positif, ceux-ci se sentant à l'aise dans le rôle qui leur est dévolu, même s'ils ne sont que 54 pour cent à dire « qu'ils ne rencontrent pas d'obstacles pour bien faire leur travail ». Si les membres du personnel font état d'un bon travail d'équipe au sein de leur groupe de travail restreint, ils jugent qu'il reste des progrès à accomplir pour bien collaborer entre unités et bénéficier d'un soutien de grande qualité de la part des secteurs de l'Organisation dont ils dépendent.

92. La feuille de résultats ci-après présente, par ordre décroissant, les pourcentages globaux obtenus par la FAO pour les 16 thèmes de l'enquête.

¹² C 2011/7, para. 126 et 127, annexe 3 (Web).

¹³ Hay Group, 2011, rapport sur les résultats du volet *Vous écouter* de l'enquête menée auprès du personnel de la FAO au sujet du renouveau de l'Organisation.

Figure 5. Enquête menée en 2011 auprès du personnel sur le renouveau de la FAO: feuille de résultats



Communication sur l'enquête

93. Le rapport contenant les résultats détaillés de l'enquête menée auprès de l'ensemble du personnel a été publié sur une page spéciale du site Web consacré au processus de renouveau. Un résumé a également été diffusé au personnel par messagerie électronique, sous la forme d'un livret disponible en anglais, en espagnol et en français, accompagné d'une lettre du Directeur général.

Suites données à l'enquête

94. Au vu des résultats de l'enquête, la direction a recensé les domaines dans lesquels la FAO, en tant qu'organisation, fonctionne bien et doit s'efforcer de préserver ses résultats élevés, et ceux qui appellent des améliorations. Comme le montre la feuille de résultats reproduite à la figure 5, les questions qui préoccupent le personnel sont les suivantes: appui apporté par la FAO à une culture de la confiance et de l'équité, changement de culture, communication sur le processus de renouveau et compréhension de ce processus.

95. Deux séries d'actions sont actuellement mises en œuvre en réponse à l'enquête menée auprès du personnel, l'une au niveau de l'Organisation et l'autre au niveau local. Pour élaborer la première série d'actions, la direction a chargé un groupe représentatif, composé de membres du personnel et de représentants d'une association du personnel et du département des Ressources humaines, de dégager des options d'action globale remédiant aux préoccupations décelées dans l'enquête, options parmi lesquelles la direction a choisi quatre actions applicables au niveau de l'Organisation. Ces mesures ont été communiquées aux sous-directeurs généraux, avec l'instruction d'élaborer une ou deux autres actions locales à l'échelon du département ou du bureau pour le 31 octobre 2011. Les actions à l'échelle de l'Organisation répondent à la nécessité d'être tangibles et réalisables dans de brefs délais, et leur succès sera mesuré, à l'occasion d'enquêtes ultérieures, à l'aune de ce qu'elles auront changé pour l'ensemble du personnel de la FAO.

Ces actions sont les suivantes:

- Action 1. Améliorer la communication
Les membres du personnel de la FAO ont exprimé le désir de participer davantage aux activités de changement et de pouvoir communiquer de manière plus régulière et plus ouverte avec les sous-directeurs généraux et les chefs de bureau. Il a donc été demandé aux sous-directeurs généraux d'adopter une approche participative de la planification des suites à donner à l'enquête dans chaque département, sous la houlette du Conseil du programme d'exécution du PAI, en veillant à la participation du personnel à tous les niveaux.
- Action 2. Constituer des équipes performantes
Si les membres du personnel se sont déclarés satisfaits de la collaboration et de l'esprit d'équipe au sein de leur unité, ils l'étaient beaucoup moins dès lors qu'on sortait du cadre de leur groupe de travail restreint. La réponse de l'Organisation sur ce point est de définir les principes de base du travail d'équipe et de les accompagner de lignes directrices, en s'inspirant des activités et des pratiques déjà en place dans certains départements ou certaines unités et en les généralisant dans toute l'Organisation.
- Action 3. Lutter contre le gaspillage et les doubles emplois
Sur le sujet du gaspillage et des doubles emplois, les membres du personnel, notamment ceux du Siège, se sont montrés critiques. La réponse de l'Organisation sur ce point est une initiative permanente d'amélioration des processus qui invite les membres du personnel à proposer des changements tendant à rationaliser les processus de la FAO.
- Action 4. Instaurer un temps d'apprentissage pour tous
Le résultat le plus faible de la FAO concerne l'existence d'une culture de la confiance et de l'équité. Les informations communiquées en retour par le groupe de travail indépendant indiquaient qu'une partie du personnel avait un sentiment d'iniquité dans l'accès à la formation et aux perspectives de carrière. La réponse à l'échelle de l'Organisation pour insuffler la confiance et établir l'équité consiste à adopter le concept d'un « temps d'apprentissage pour tous », qui se veut à la fois une obligation et une règle de bonne pratique; et en vertu duquel chaque membre du personnel doit consacrer une semaine par exercice biennal (ou 2,5 jours de travail par an) à l'apprentissage. Cette action est destinée à répondre aux préoccupations exprimées par les membres du personnel tout en consolidant la capacité organisationnelle et les avantages comparatifs de la FAO.

96. Dans le cadre du volet *Vous informer* du programme de communication, un premier bulletin d'information interne a été diffusé au nom du Directeur général adjoint (Connaissances) à l'intention des membres du personnel des départements techniques, la « branche Connaissances » de l'Organisation. Ce bulletin attire l'attention sur le travail d'équipe dans l'Organisation, et son importance pour les résultats. Il est l'un des éléments de communication d'un cadre de travail d'équipe et de collaboration, et participe au changement de culture. Les membres du personnel ont réagi favorablement, demandant à en savoir plus sur la manière dont ils pourraient mettre le travail d'équipe en pratique à leur niveau.

97. Onze articles ou dossiers sur le renouveau de la FAO ont été publiés dans la revue en ligne destinée au personnel, *FAO InTouch*. Les signes visibles de changement y étaient mis en avant, avec des sujets sur la formation du personnel aux procédures d'achat dans les bureaux décentralisés, l'utilisation optimale du Système de gestion et d'évaluation de la performance ou la simplification des procédures administratives par l'Unité chargée de l'amélioration des activités, ainsi que des entretiens avec des responsables suivant des formations innovantes.

98. Le dernier numéro – dans son format d'origine – du bulletin d'information des membres de la FAO *Infos Membres / Renouveau de la FAO* a passé en revue les décisions de la Conférence relatives au processus de renouveau de la FAO et tenu les membres informés du déroulement de la première enquête de la FAO auprès de l'ensemble de son personnel. Le Conseil du programme d'exécution du PAI a approuvé la nouvelle formule du bulletin, qui comprend davantage d'articles, des interviews et une iconographie attrayante, et qui sera envoyée directement par courrier

électronique aux représentants permanents. Il a également entériné le projet de création d'un nouveau site Web externe dédié au renouveau de la FAO, proposant des documents de référence, davantage d'articles d'actualité et des liens utiles.

99. Dans le cadre du volet *Travailler ensemble* du programme de communication, des discussions informelles sur le renouveau de la FAO (« pauses café sur le thème du renouveau ») ont été organisées chaque mois à l'intention des membres du personnel du Siège, afin de leur permettre de s'entretenir avec des membres du Conseil du programme d'exécution du PAI et des chefs de projet. Ces activités de sensibilisation étaient destinées à répondre au souhait exprimé lors de l'enquête par les membres du personnel de pouvoir communiquer plus ouvertement et plus directement avec la direction et, dans le cas du personnel du Siège en particulier, d'être informés de vive voix des changements liés au processus de renouveau. Les discussions ont porté sur la mobilité du personnel, le recrutement, le Système de gestion et d'évaluation de la performance, le changement de culture et la décentralisation, et ont permis au personnel de soulever diverses questions.

100. Ces « pauses café sur le thème du renouveau » ont également été proposées par vidéoconférence aux membres du personnel des bureaux décentralisés d'Asie et du Pacifique, d'Amérique latine et des Caraïbes, d'Europe et d'Asie centrale, et du Proche-Orient. À l'issue de chaque séance, les participants ont indiqué avoir mieux compris le processus de renouveau et se sont déclarés satisfaits d'avoir eu l'occasion de s'entretenir directement avec des membres de la direction sur les changements à l'œuvre dans l'Organisation. En outre, certaines des questions soulevées font l'objet d'un suivi par des membres de la direction, qui tiendront le personnel concerné informé. Un forum de discussion a également été organisé au Siège afin d'examiner l'état d'avancement de l'initiative de changement de culture dans le cadre du renouveau de la FAO et de permettre aux membres du personnel de poser leurs questions.

101. Par ailleurs, pour préparer le cycle de planification des activités de 2012-13, la direction a organisé une réunion avec l'ensemble du personnel en vue de lancer le kit de ressources et les outils de gestion axée sur les résultats. Les membres du personnel du Siège ont pu y assister physiquement, tandis que les bureaux régionaux la suivaient par vidéoconférence et qu'elle était diffusée en continu sur l'intranet de l'Organisation à l'intention des membres du personnel de tous les bureaux du monde. De tels événements, qui permettent à la direction et au personnel d'échanger des informations par une liaison vidéo ou Web, sont en passe de devenir une composante quotidienne de la nouvelle culture de communication de la FAO.

V. Financement et dépenses du PAI

102. En 2010-11, la mise en œuvre du PAI a été financée sur les crédits budgétaires votés par la Conférence pour le PTB (montant brut de 44,91 millions d'USD donnant, après déduction des 5,31 millions d'USD d'économies réalisées, un budget net de 39,6 millions d'USD). À cela s'ajoute le solde du Fonds fiduciaire pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate resté inutilisé en 2009 et reporté sur 2010-11 (3,08 millions d'USD), soit un budget net total de 42,68 millions d'USD (budget brut de 47,99 millions d'USD moins 5,31 millions d'USD d'économies). À la fin de l'année 2010, le total des dépenses au titre du PAI s'élevait à 19,06 millions d'USD, correspondant à la totalité du solde de 3,08 millions d'USD du Fonds fiduciaire, plus un montant de 15,98 millions d'USD de dépenses imputées sur le budget du PTB (d'un montant brut de 44,91 millions d'USD). Le montant brut du budget pour 2011 s'établissait donc à 28,93 millions d'USD.

Dépenses de 2011 à fin septembre 2011

103. À fin septembre 2011, les dépenses du PAI (total des sommes dépensées et engagées) imputées sur le PTB s'élevaient à 18,76 millions d'USD, laissant un solde de 10,17 millions d'USD pour couvrir les dépenses jusqu'à la fin de l'année 2011 (28,93 millions d'USD moins 18,76 millions d'USD).

104. Environ 70 pour cent de ce solde devraient être dépensés pour financer les activités du PAI dans les domaines des technologies de l'information, des ressources humaines et du changement de culture. Les principales actions du PAI concernées sont les suivantes:

- *Action 3.90 (Accroissement des capacités des réseaux de télécommunications dans les bureaux décentralisés)* – reconduction des contrats permettant aux bureaux décentralisés de se connecter au réseau, coût des services Internet, frais d’installation d’antennes paraboliques, de pose de câbles de fibre optique et d’achat d’équipements de télécommunications, et dépenses afférentes aux ressources humaines et à la formation.
- *Action 7.26 (Conception du Système d’information sur la gestion)* – coût de la gestion des données et de l’informatique décisionnelle: gestion de données spécialisées, formation et avis d’experts sur les technologies utilisées.
- *Action 3.61 (Mobilité)* – imputation sur le PAI de la part des coûts du système de rotation du personnel excédant le niveau atteint en 2008/09 (44).
- *Action 3.62 (Programme des jeunes cadres)* – dépenses mensuelles correspondant aux jeunes cadres actuellement en poste, pour le reste de l’année 2011.
- *Actions 3.60 et 3.59 (Autres mesures afférentes aux ressources humaines)* – coût des contrats de formation conclus avec des entreprises externes et des consultants dans le cadre du programme d’apprentissage de la gestion. Annonces publiées, par l’intermédiaire d’un agent, dans la presse locale des pays en développement non représentés ou sous-représentés, en application de la politique de représentation géographique équitable et de parité hommes-femmes.
- *Action 3.32 (Mise en œuvre de la vision du changement de culture)* – atelier sur le cadre de suivi et l’élaboration du plan de mise en œuvre; site Web d’information sur le renouveau et la progression du changement de culture et création d’une boîte à outils; appui des équipes locales chargées du changement de culture dans leurs propres initiatives au niveau département ou division; appui du projet pilote GAR FAO-Afrique; lancement de la stratégie de l’Organisation à l’occasion de la célébration de la journée du personnel; et remplacement des membres de l’équipe d’appui au changement de culture. Une décision relative à la formation des cadres supérieurs a été reportée à 2012.

Solde potentiel à la fin de l’année 2011 et incidence sur le budget 2012-13

105. D’après les discussions menées avec les chefs de projet du PAI et l’examen des plans de travail en place, on prévoit qu’il restera à la fin de l’année 2011 un solde inutilisé d’environ 3,5 millions d’USD, correspondant initialement à des charges récurrentes du PAI et à des dépenses d’investissement.

106. La trente-septième session de la Conférence de la FAO a autorisé l’utilisation de « tout solde non dépensé des crédits 2010-2011 pour la mise en œuvre intégrale du PAI et notamment les coûts de l’investissement ponctuel afférent au PAI devant être engagés pendant l’exercice budgétaire 2012-2013 »¹⁴.

107. La direction examinera le report des fonds non dépensés pour l’exécution du PAI en 2010-11 dans les deux cas suivants:

1) Les ressources ponctuelles afférentes à des activités prévues en 2010-11 mais repoussées jusqu’en 2012 seront « reportées » et ajoutées au budget du PAI pour 2012-13.

2) La part non utilisée des ressources affectées sur l’exercice 2010-11 au financement de charges récurrentes pour lesquelles un financement est prévu en 2012-13 serviront à couvrir des coûts ponctuels du PAI en 2012-13.

108. La direction présentera un rapport financier complet et détaillé sur l’exercice biennal 2010-11 à la prochaine réunion des organes directeurs, qui doit se tenir en 2012.

¹⁴ C 2011/REP, Résolution 5/2011, Ouvertures de crédits budgétaires 2012-13, point 2.

109. La direction espère pouvoir compter sur un partenariat participatif et actif avec les membres au fur et à mesure de l'exécution du PAI, sachant que celui-ci est totalement intégré dans une Organisation réformée tout au long de 2011 et pendant l'exercice 2012-2013.

Annexe 1. Liste des projets du PAI

1 – Réforme des organes directeurs
2 – Vérification des comptes
3 – Évaluation
4 – Éthique
5 – Réforme de la programmation, de l'établissement du budget et gestion axée sur les résultats
6 – Publication dans toutes les langues
7 – Mobilisation et gestion des ressources
8 – Programme de coopération technique
9 – Décentralisation
10 – Structure du Siège
11 – Gouvernance interne
12 – Partenariats
13 – Achats
14 – Voyages
15 – Traduction et impression
16 – Réforme des dossiers courants
17 – Modèle de service administratif et Manuel de la FAO
18 – IPSAS (et remplacement du système de comptabilité de terrain)
19 – Réseaux de télécommunications connectant les bureaux décentralisés
20 – Oracle Version 12
21 – Autres actions afférentes aux technologies de l'information
22 – Cadre de gestion des risques de l'Organisation
23 – Changement de culture
24 – Système de gestion et d'évaluation de la performance
25 – Cadre des compétences
26 – Mobilité du personnel
27 – Autres actions afférentes aux ressources humaines
28 – Suivi par la direction
29 – Communications sur le PAI

Annexe 2. Liste des 27 actions majeures du PAI

Domaine thématique – Gestion axée sur les résultats

Projet 5 – Réforme de la programmation, de l'établissement du budget et gestion axée sur les résultats

- 3.88 Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances.
- 3.6 Instauration d'un nouveau système et d'un nouveau rapport de contrôle de la gestion axée sur les résultats et de l'exécution des activités: chaque rapport couvrira l'exercice biennal précédent et rendra compte des réalisations, des cibles et indicateurs associés aux résultats et des indicateurs d'efficience associés aux objectifs fonctionnels. Ce rapport remplacera l'actuel Rapport sur l'exécution du Programme.
- 7.2 Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget, définition de la nouvelle structure du PTB, formulation des grandes lignes du nouveau cadre logique type simplifié pour les budgets « projets » et du cahier des charges du nouveau système normalisé d'établissement des rapports.

Projet 7 – Mobilisation et gestion des ressources

- 3.12 Pour compléter les contributions mises en recouvrement, les ressources extrabudgétaires prévues seront intégrées dans le processus d'établissement du programme et du budget, y compris la définition des domaines d'action prioritaires, tout en reconnaissant que le financement extrabudgétaire n'est pas entièrement prévisible (voir aussi les paragraphes 8 et 33);
- 3.14 b) la mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement plaçant la stratégie, la politique, la gestion et la coordination de la mobilisation des ressources, y compris les relations avec les donateurs au sujet des politiques, dans un Bureau central de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources ayant des responsabilités décentralisées à tous les niveaux au sein du cadre coordonné de mobilisation des ressources, en particulier au niveau des régions et des pays, et notamment une petite unité au sein du département de l'Organisation chargé de la coopération technique qui appuiera les bureaux décentralisés et les unités des opérations pour la liaison avec les donateurs.

Projet 22 - Cadre de gestion des risques de l'Organisation

- 3.54 Mise en œuvre intégrale de la structure et des systèmes de gestion des risques de l'Organisation (institutionnalisation).

Domaine thématique – Unité d'action

Projet 9 – Décentralisation

- 3.84 En distinguant clairement entre les bureaux bien établis et tout plan concernant des bureaux supplémentaires, rationaliser la couverture des bureaux de pays suivant les résultats de l'examen, en utilisant des critères convenus, compte tenu à la fois des emplacements existants et potentiels, de l'efficience, des économies prévues et de l'analyse coût/avantages. L'application des conclusions de l'examen permettra d'éliminer au moins le déficit structurel dans les bureaux des représentants dans les pays (Représentants de la FAO) grâce à d'autres formes de présence sur place, des réductions supplémentaires étant souhaitables pour libérer des ressources en vue d'améliorer le fonctionnement des bureaux décentralisés. Critères à appliquer:

- a) taille du programme de la FAO (ratio indicatif des coûts du bureau par rapport à l'importance du programme: 1:3);
- b) engagement en faveur des cadres nationaux de priorités à moyen terme élaborés avec la FAO;
- c) taille et degré de pauvreté des populations dépendant de l'agriculture;
- d) priorité donnée aux pays les moins avancés;
- e) potentiel de l'agriculture pour la croissance économique;
- f) facilité de couverture à partir d'un autre pays;
- g) possibilités de représentations partagées ou pleinement conjointes avec le système des Nations Unies, en particulier avec les autres institutions ayant leur siège à Rome, et d'autres organisations régionales, selon le cas;
- h) consentement des gouvernements à couvrir les coûts de la présence de la FAO sur leur territoire.

Projet 12 – Partenariats

- 3.109 Opérer la mise en œuvre opérationnelle et l'application d'une stratégie de partenariat renouvelée avec la société civile et de la stratégie de partenariat avec le secteur privé. Entreprendre une évaluation et un inventaire des partenariats, et envisager la possibilité de partenariats plus développés avec la société civile et le secteur privé. Lancer de nouveaux partenariats ou renouveler ceux qui existent en étudiant les possibilités d'autres activités conjointes et collaborations avec le secteur privé et les organisations de la société civile.

Domaine thématique – Réforme des ressources humaines

Projet 24 – Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS)

- 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.

Projet 25 – Cadre des compétences

- 3.66 Revoir les profils de compétences de toutes les familles d'emploi, y compris les représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui des politiques.
- 3.87 Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les sous-directeurs régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO (voir également 3.66).

Projet 26 – Mobilité

- 3.61 Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondé sur des incitations et assorti de critères clairs.

Projet 27 – Autres actions afférentes aux ressources humaines

- 3.60 Instituer un ensemble d'actions destinées à renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion.
- 3.62 Établir un système consolidé et cohérent de recrutement et de valorisation des jeunes cadres, notamment de cadres provenant des pays en développement. Ceci inclura le programme de stages.

Domaine thématique – Réforme des systèmes administratifs et des systèmes de gestion

Projet 13 – Achats

- 7.6 Nouveau modèle d'achat pour la gestion des phases initiales des achats.
- 7.14 Modèle opérationnel pour la mise en œuvre de partenariats en matière d'achats avec d'autres institutions des Nations Unies.

Projet 14 – Voyages

- 7.15 Autres activités de l'initiative des achats conjoints – Voyages.

Projet 16 – Réforme des dossiers courants

- 7.16 Définir un plan de gestion des dossiers courants, en envisageant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources.

Projet 18 – IPSAS (et remplacement du système de comptabilité de terrain)

- 3.42 Mettre en œuvre des processus nouveaux ou actualisés à l'appui de la consignation, de la comptabilisation, du contrôle et de la communication des opérations financières dans les bureaux décentralisés. Ces processus concernent notamment les politiques, procédures et mises au point de systèmes qui permettent, ensemble, de répondre aux besoins en matière d'opérations à l'appui du traitement des opérations financières dans les bureaux décentralisés.
- 7.24 La mise en œuvre des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) est une initiative de première importance pour la Division des finances et la FAO dans son ensemble.

Projet 19 – Réseaux de télécommunications connectant les bureaux décentralisés

- 3.90 Amélioration de l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication et appui fonctionnel aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés.

Projet 20 – Oracle Version 12

- 7.25 Améliorer les fonctionnalités liées à la planification des ressources entrepreneuriales d'Oracle pour répondre aux besoins du PAI.

Projet 21 – Autres actions afférentes aux technologies de l'information

- 7.0 Renforcement de la gouvernance des technologies de l'information. Toutes les fonctions doivent se conformer à des processus formels, par exemple les procédures de demande de changement/projet, la gestion de projets et les processus de développement.
- 7.26 Conception du système d'information de gestion.

Domaine thématique – Changement de culture

Projet 23 – Changement de culture

- 3.32 Mise en œuvre de la vision.

Suivi du PAI par la Direction

Projet 29 – Communications sur le PAI

- 4.9a Communication PAI-employés.
- 4.9b Communication PAI-membres