

Octobre 2012



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

F

## CONSEIL

### Cent quarante-cinquième session

Rome, 3-7 décembre 2012

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

#### Résumé

- Le présent rapport donne des informations sur l'état d'avancement du Plan d'action immédiate (PAI) en 2012. Il fait le point sur les nouvelles orientations relatives à la mise en œuvre du PAI, présentées aux Organes directeurs, à leurs sessions du printemps 2012, dans le document portant la cote CL 144/10, ainsi qu'à l'occasion d'une réunion d'information informelle tenue le 18 juillet 2012.
- Les efforts entrepris en 2012 pour accélérer le processus de réforme ont été couronnés de succès: selon les prévisions actuelles, la plupart des actions du PAI ouvertes à la fin de 2011 seront achevées en 2012. Le présent rapport apporte des précisions sur les actions qui déborderont sur l'année 2013.
- Le rapport vise à obtenir des orientations de la part des Membres sur un certain nombre d'actions du PAI, et pour chacune de ces actions, la Direction formule des propositions aux Membres sur la manière de procéder.
- Il informe les Membres des derniers progrès réalisés dans le cadre de l'initiative sur la concrétisation des avantages et donne des exemples d'avantages déjà concrétisés, en voie de concrétisation ou qui seront concrétisés prochainement. Le rapport donne en outre des précisions sur le classement des avantages et sur les prochaines étapes et processus à entreprendre pour amener cette initiative à une conclusion favorable.
- «Intégrer», tel est l'objectif final du renouveau de la FAO; le rapport donne des précisions sur cette approche d'intégration pour les actions du PAI dont la mise en œuvre débordera sur 2013, et pour l'obtention des avantages attendus du PAI.
- À la fin du mois d'août 2012, les dépenses et engagements relatifs au PAI s'élevaient à 16,48 millions d'USD, soit 58 pour cent du budget pour 2012. Il reste donc un solde de 12 millions d'USD à dépenser jusqu'à la fin de 2012.
- Alors que le processus de réforme touche à sa fin, le présent rapport présente aux Membres les modalités futures concernant l'établissement de rapports: le rapport annuel 2012 qui sera présenté aux Organes directeurs au printemps 2013 comportera des informations détaillées de nature quantitative, qualitative, financière et budgétaire, conformément à la résolution de la Conférence 6/2011, et couvrira également les domaines prescrits par le Conseil à sa session de juin 2012.

**Suggestions à l'intention du Comité du Programme, du Comité financier et du Conseil sur la suite à donner**

- **Le Comité financier** est invité à examiner les progrès concernant le budget et les dépenses relatifs au PAI (Section V, paragraphes 58 à 61).
- **Le Comité financier et le Comité du Programme** sont invités, **à leur réunion conjointe**, à examiner les progrès concernant toutes les autres sections du présent rapport. Le Comité financier et le Comité du Programme sont également invités, à leur réunion conjointe, à donner au Conseil des orientations sur les 10 actions du PAI devant être réexaminées, telles que récapitulées au tableau 1 (paragraphe 27).
- **Le Conseil** est invité à:
  - **Donner son avis** sur les propositions de la Direction concernant la voie à suivre pour les 10 actions du PAI devant faire l'objet d'un réexamen (telles que récapitulées au tableau 1, au paragraphe 27)
  - **Prendre note** des informations figurant au document CL 145/10 et de l'examen du Comité financier et du Comité du Programme, et formuler les avis qu'il jugera appropriés.

*Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:*

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

Tél. +39 06570 54508

## I. Introduction

1. Le présent rapport donne des informations sur l'état d'avancement du Plan d'action immédiate (PAI) pour la période allant de janvier à septembre 2012. Il fait le point sur les informations présentées dans le document CL 144/10, examiné par le Comité du Programme et le Comité financier à leur réunion conjointe, en mai 2012, et par le Conseil en juin 2012. Les progrès relatifs à la mise en œuvre ont été examinés à l'occasion d'une réunion d'information informelle, le 18 juillet 2012, et le présent rapport est un compte rendu formel des éléments examinés en juillet, compte tenu des observations émanant des Membres.

2. Ce rapport est présenté comme un document du Conseil conformément à la résolution de la Conférence 6/2011, mais il est également adressé aux membres du Comité financier et du Comité du Programme à l'occasion de la réunion conjointe de ces deux comités qui se tiendra en novembre 2012. Les membres du Conseil pourront ainsi examiner, lors de leur cent quarante-cinquième session, les avis techniques qu'auront formulés à leur intention le Comité financier et le Comité du Programme dans leurs rapports respectifs.

3. Les nouvelles orientations relatives au renouveau de la FAO, annoncées par le Directeur général en janvier 2012, tenaient compte de la nécessité d'amener le processus de renouveau à une conclusion favorable le plus tôt possible, en menant les trois initiatives suivantes:

- accélérer le processus de réforme, en menant à bien le plus grand nombre d'actions du PAI possible avant la fin de 2012;
- mener le renouveau de la FAO à une conclusion favorable, en concrétisant l'ensemble des avantages et en faisant rapport à ce sujet;
- intégrer les actions du PAI dans les activités en cours de l'Organisation.

4. Ces initiatives sont résumées dans le Bulletin du Directeur général 2012/08<sup>1</sup>, du 19 janvier 2012, qui a également demandé la rationalisation du Conseil du programme du PAI, afin que la gestion du PAI soit plus efficace.

5. Dans les sections ci-après du présent rapport d'activité, la Direction informe les Membres des travaux entrepris en 2012 au titre de ces initiatives. Le rapport comporte six sections et deux annexes, comme suit:

- **Section II - Accélération.** Cette section rend compte des résultats de l'initiative d'accélération. Il y est indiqué que la plupart des actions du PAI devraient être achevées en 2012. Cette section comporte en outre des précisions sur les actions qui déborderont sur 2013. Elle fait également état des actions qui doivent être réexaminées avec les Membres, en associant à chaque action une proposition sur la meilleure façon de procéder.
- **Section III - Concrétisation des avantages.** Cette section est une mise à jour des informations présentées dans le document CL 144/10 et lors de la réunion d'information informelle du 18 juillet.
- **Section IV - Intégration.** Cette section explique comment intégrer aux activités en cours de l'Organisation les actions du PAI qui devraient se prolonger en 2013, et comment intégrer la concrétisation des avantages découlant du PAI en 2013 et ultérieurement.
- **Section V - Budget et dépenses liés au PAI.** Cette section fait le point sur le budget et les dépenses du programme du PAI à la fin du mois d'août 2012.

---

<sup>1</sup> Annexe II, Doc. CL 144/10.

- **Section VI - Prochains rapports.** Cette section donne des informations sur le rapport final du PAI qui sera examiné par les Organes directeurs au printemps 2013.
6. Le présent rapport comporte deux annexes:
- L'**Annexe I** présente en détail le Cadre des avantages découlant du PAI et donne des informations sur les différents éléments de chaque axe, ou «quadrant», du cadre.
  - L'**Annexe II** présente des exemples d'avantages découlant du PAI.

## II. Accélération

7. L'initiative d'accélération a pour objectif d'achever autant d'actions du PAI que possible d'ici le 31 décembre 2012. Comme indiqué à la session de juin 2012 du Conseil<sup>2</sup>, en décembre 2011, 53 actions du PAI demeuraient ouvertes.
8. En février 2012, un examen de toutes les actions du PAI en cours a été conduit afin d'examiner les possibilités offertes pour accélérer celles dont l'achèvement était prévu pour 2013, le but étant de les achever d'ici le 31 décembre 2012, en veillant bien à ne pas sacrifier la qualité à la rapidité.
9. L'examen a donné de très bons résultats, et l'achèvement de nombreuses actions du PAI d'abord prévu pour 2013 a été accéléré pour se faire en 2012. Toutefois, 10 actions du PAI ne pourront être menées à bien avant la fin 2012, et seront par conséquent intégrées dans les travaux ordinaires de l'Organisation. Il s'agit des actions suivantes:
- i) **Action 2.74** (*La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des Conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus.*) De par sa nature, cette action devrait être lancée après l'achèvement du programme de réforme, fin 2012, car elle a trait à une évaluation de la réforme après sa clôture.
  - ii) **Action 4.1** (*Le Conseil suivra les progrès de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence à sa trente-sixième session, en 2009, et à sa trente-septième session, en 2011. Il sera aidé en cela par le Comité du Programme et par le Comité financier et s'appuiera sur des rapports de la Direction*). De par sa nature également, cette action ne pourra pas être menée à bien en 2012. Elle concerne le suivi par le Conseil de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate, et comprendra l'examen par le Conseil du rapport annuel pour 2012 au printemps 2013 et son rapport à la Conférence en juin 2013.
  - iii) **Action 3.42** (*Création et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO*). Il s'agit là de l'action du PAI destinée à remplacer le système de comptabilité de terrain actuellement utilisé par les bureaux de pays. Cette action s'inscrit dans le Système mondial de gestion des ressources. Selon le rapport concernant l'état d'avancement du Système mondial de gestion des ressources<sup>3</sup> qui doit être examiné à la prochaine session du Comité financier, il est prévu que le Système sera déployé au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux pilotes en novembre 2012, puis progressivement élargi aux autres bureaux décentralisés, de février à mai 2013.
  - iv) **Action 7.24** (*La mise en œuvre des normes comptables internationales du service public (IPSAS) est une initiative de première importance pour la Division des finances et la FAO dans son ensemble*). La conformité avec les normes comptables internationales du service public s'inscrit également dans le projet de Système mondial de gestion des ressources. Le même rapport intérimaire concernant le Système note que le premier « essai à blanc » de

<sup>2</sup> CL 140/10, paragraphe 78.

<sup>3</sup> Doc FC147/13.

génération d'états financiers conformes aux normes IPSAS est prévu pour juillet-octobre 2013, le deuxième « essai à blanc » et la vérification des soldes d'ouverture pour juillet-septembre 2014, la clôture de 2014 et la génération de premiers états financiers conformes aux normes IPSAS étant prévues pour janvier-mars 2015.

- v) **Action 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 les éléments nécessaires au nouveau système normalisé d'établissement des rapports*). Cette action découle de la recommandation issue de l'Examen détaillé selon laquelle un nouveau modèle de planification et d'établissement du budget devrait être introduit. Toutefois, l'examen a conclu que les systèmes informatiques actuels n'étaient pas en mesure d'intégrer le nouveau modèle en raison du manque d'harmonisation des informations entre les différents systèmes et de la non-disponibilité de certaines informations essentielles dans tous les systèmes. Il est nécessaire de mener à bien la mise en œuvre du Système mondial de gestion des ressources avant d'apporter de nouveaux changements aux systèmes informatiques administratifs institutionnels et, si une certaine mesure de planification a pu se faire, les principales activités de développement de ce nouveau modèle et le système informatique qui en résultera ne seront lancés qu'une fois le Système mondial de gestion des ressources mis en place.
- vi) **Action 3.54** (*Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation*). Il s'agit d'un projet de grande envergure, dont l'objectif est de permettre à la Direction d'identifier, de hiérarchiser et de gérer les risques stratégiques, financiers, opérationnels et d'atteinte à l'image au sein du cadre de gestion axée sur les résultats du PMT/PTB, de la hiérarchie fonctionnelle et des projets de terrain et d'amélioration des activités. Comme indiqué aux Organes directeurs courant 2012<sup>4</sup>, cette action a été provisoirement suspendue en janvier 2012 pour réévaluer l'intégration de la gestion des risques de l'Organisation dans le cadre de gestion axée sur les résultats à la lumière de l'expérience acquise, et pour prendre en compte les conclusions des récentes études réalisées par le Bureau de l'Inspecteur général. Elle devrait être menée à bien fin 2013.
- vii) **Action 3.32** (*Changement de culture – Mise en œuvre de la vision*). L'approche adoptée pour parvenir à un changement de culture au sein de l'Organisation évolue en 2012. Avant cette année, elle reposait sur la création d'une équipe centrale à l'appui du changement de culture. Néanmoins, si pendant les premières phases il convient d'impliquer les fonctionnaires et d'élaborer une vision interne, un changement de culture durable ne sera vraiment possible que lorsque les fonctionnaires à tous les niveaux seront pleinement impliqués, y compris les cadres supérieurs. Les activités relatives au changement de culture seront fondées sur cette nouvelle approche, mais il n'est pas approprié d'envisager de fixer une échéance à ce changement: l'objectif sera plutôt de passer à une pleine intégration du changement de culture dans les travaux en cours au sein de l'Organisation.
- viii) **Action 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*) La bonne exécution de cette action sert l'objectif visant à renforcer les fonctions de suivi et de contrôle par le biais du processus de décentralisation (voir CL 145/3 – section II, A). Si de vrais progrès ont été accomplis au niveau du renforcement de la détection des mauvais résultats, ainsi que de la diffusion des bonnes pratiques, il faudra consacrer plus de temps à cette action pour continuer de tirer de l'expérience les enseignements pertinents sur la collecte de données, les solutions système et les procédures et pour sensibiliser et former les acteurs impliqués dans le nouveau processus d'évaluation. La date limite pour l'achèvement de cette action a été fixée au 30 juin 2013.

---

<sup>4</sup> Document FC 143/10 et CL144/10, paragraphe 15.

- ix) **Action 3.103** (*Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations*). Cette action a trait aux changements concernant la structure du Siège qui ont été mis en œuvre en 2010; elle avait été programmée dans le PAI pour être menée à bien en 2012 quand, à l'issue d'un examen critique, des ajustements structurels avaient été apportés au Siège. Toutefois, des changements supplémentaires sont encore envisagés, et cette action se prolongera à la première moitié de 2013.
- x) **Action 3.66** (*Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion*). L'achèvement de cette action dépend de la mise en place d'un cadre de compétences de la FAO, qui devrait être parachevé d'ici à décembre 2012. Des retards sont intervenus dans l'élaboration de descriptions de postes génériques, et la nouvelle échéance est désormais fixée à avril 2013. Des rapports concernant l'état d'avancement de cette action et d'autres activités liées aux ressources humaines ont été présentés à la cent quarante-septième session du Comité financier<sup>5</sup>.

### **Actions du PAI devant être examinées plus avant avec les Membres**

10. L'examen des actions du PAI encore ouvertes a mis en évidence certaines actions devant être examinées plus avant avec les Membres. Chacune de ces actions est accompagnée d'informations générales, ainsi que d'une proposition de la Direction aux Membres sur la meilleure voie à suivre.

#### **Action 3.48** (*Mise en œuvre du plan d'action concernant l'Examen détaillé*)

11. Le programme initial du PAI appelait à un Examen détaillé et à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action le concernant. Cette action était liée à la mise en œuvre du Plan d'action consécutif à l'Examen détaillé. Toutefois, suite à l'achèvement de l'Examen détaillé, aucun plan d'action consécutif à l'Examen n'a été élaboré; en revanche, chacune des 37 recommandations de l'Examen détaillé ont été ajoutées au programme du PAI, qui s'est étoffé de 235 à 272 actions. Ainsi, cette action chevauche les recommandations qui ont été intégrées dans le programme du PAI.

**Proposition de la Direction** – Sous réserve de l'approbation des Membres, la Direction propose donc de considérer l'action 3.48 du PAI comme close.

-----

#### **Action 3.71** (*Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2*)

12. La FAO fait partie de la Commission de la fonction publique internationale, mais cette action du PAI n'est pas conforme aux règles du régime commun de la Commission.

13. Néanmoins, ce sujet a été examiné par la Commission. En 2003, cette dernière a testé un « système de modèle élargi unique » au sein duquel les grades des fonctionnaires des Nations Unies sont regroupés par fourchettes de salaire élargies, sans échelons entre les salaires minimum et maximum pour chaque fourchette. La Commission de la fonction publique internationale a défini les trois fourchettes suivantes: (i) P-1 et P-2, (ii) P-3, P-4 et P-5 et (iii) D-1 et D-2. Le FIDA, l'ONUSIDA et le PNUD ont participé à l'étude expérimentale qui a été lancée en 2004 et s'est poursuivie pendant quatre ans avant d'être abandonnée.

14. En 2008, la FAO a conduit des recherches sur les meilleures pratiques au sein des Nations Unies concernant les classes doubles pour les postes D-1 et D-2. Neuf organismes des Nations Unies ont répondu à la FAO, mais aucun des autres organismes du système des Nations Unies ne disposait de classes doubles pour les postes D-1 et D-2. Le seul modèle de classe double couramment accepté au sein du régime commun des Nations Unies concerne les grades P1 et P2 en tant que postes de début de carrière.

---

<sup>5</sup> Document FC147/11.

15. Toutefois, bien que la Direction propose de clore cette action du PAI, elle compte consulter d'autres organismes des Nations Unies afin d'étudier des mécanismes qui permettraient d'instaurer une plus grande souplesse au niveau des classes de poste.

**Proposition de la Direction** – La Direction propose de considérer l'action 3.71 du PAI comme close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par le PAI, sous réserve de l'approbation des Membres et à condition que de nouvelles consultations avec d'autres organismes des Nations Unies soient menées à bien en 2013.

-----

**Action 3.11** (*Outre le compte de capital et le PCT, introduire des dispositions permettant de reporter d'un exercice à l'autre jusqu'à cinq pour cent du budget statutaire, de manière à lisser les recettes et dépenses et à réduire ainsi la part des transactions dispendieuses et inefficaces*)

16. Il est considéré que les mesures liées au changement transformationnel concernant le contrôle interne et l'obligation redditionnelle (voir CL 145/3, section II.B) ainsi que l'amélioration de la planification et du suivi au sein des divisions pour les dépenses courantes (voir CL 145/3, section V) permettront de réaliser cet objectif sans qu'il soit nécessaire de recourir à un plan général pour reporter, d'un exercice à l'autre, jusqu'à 5 pour cent du budget statutaire. Par conséquent, il est considéré que tant que les mécanismes plus spécifiques existants pour les dépenses d'investissement, les dépenses de sécurité et le PCT sont maintenus, il n'y a actuellement pas d'avantage à élaborer un plan général pour le report du budget statutaire.

**Proposition de la Direction** - Sous réserve de l'approbation des Membres, la Direction propose donc de considérer l'action 3.11 du PAI comme close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par le PAI.

-----

**Action 6.2** (*5 % du budget alloué aux Directeurs généraux adjoints pour le travail interdisciplinaire*)

17. Les ressources inscrites au budget pour les travaux interdisciplinaires (Fonds multidisciplinaire) ont été portées de 4,5 à 11,3 millions d'USD au titre des autres ajustements à apporter au PTB 2012-13, soit 1,1 pour cent des ouvertures de crédit nettes, avec l'approbation du Conseil. Dans un même temps, les projets d'objectifs stratégiques présentés dans le document CL 145/4 « Cadre stratégique révisé et ébauche du Plan à moyen terme 2014-17 » sont interdisciplinaires par nature et sont étroitement liés aux objectifs mondiaux de la FAO. Cela est conforme à la recommandation 3.1 de l'EEI qui figure dans le PAI en tant que mesure rapide 6.2. Comme l'indique le document CL 145/3 « Changements transformationnels en 2012-13 » (section II.C), le Fonds multidisciplinaire sera utilisé en 2012-13 pour renforcer le programme de travail au Siège et dans les bureaux décentralisés dans des domaines principalement liés aux Objectifs stratégiques transversaux proposés et aux initiatives programmatiques régionales issues du processus de réflexion stratégique. Par conséquent, l'attribution, dans les prochains PTB, d'un pourcentage spécifique du budget de la FAO aux travaux interdisciplinaires n'est pas jugée productive.

**Proposition de la Direction** - Sous réserve de l'approbation des Membres, la Direction propose donc de considérer l'action 6.2 du PAI comme close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par l'EEI.

-----

**Action 7.22** (*Effectuer un remaniement approfondi du Manuel de la FAO, en examinant et en publiant un cadre simplifié, afin que les fonctionnaires de tous les lieux d'affectation puissent comprendre les règlements et statuts de la FAO et s'y conformer*)

18. Le Bureau du conseiller juridique a fait part de ses réserves quant à la proposition de rédiger à nouveau le Manuel administratif par souci de simplicité, et considère qu'il n'est guère possible de distinguer les règles de fond des règles de procédure. Il est noté que, comme de nombreuses dispositions du Manuel sont de nature interinstitutionnelle et concernent des questions complexes, toute initiative visant à les « réécrire » et les simplifier devrait être envisagée avec la plus grande

prudence. Cela pourrait poser des difficultés à la FAO et engager sa responsabilité juridique si la version simplifiée et la version de référence se contredisent. Cette prudence se justifie par des raisons juridiques, car en vertu de la jurisprudence du TAOIT<sup>6</sup>, l'auteur d'une règle est responsable de son contenu et responsable juridiquement dans les situations de versions contradictoires.

19. Il existe d'autres manières de rendre le Manuel plus accessible, de contribuer à une meilleure compréhension des règles et réglementations de la FAO et de les faire respecter, notamment en permettant à tous les fonctionnaires de la FAO dans le monde entier d'accéder à des outils de recherche plus efficaces et de fournir des ressources destinées à informer le personnel sur la signification des règles. Il est noté que l'approche susmentionnée est conforme aux pratiques d'autres organisations du Système des Nations Unies.

**Proposition de la Direction** - Sous réserve de l'approbation des Membres, la Direction propose donc de considérer l'action 7.22 du PAI comme close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par l'Examen détaillé.

-----

**Action 3.84** - *En établissant une distinction claire 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'efficacité, des économies prévues et de l'analyse coût/avantages.....*

20. En 2009, le Secrétariat a présenté une analyse de la couverture des bureaux de pays fondée sur l'application des critères proposés dans l'action 3.84 du PAI. En dépit des longs débats menés lors des Conférences régionales, les Membres du CoC-EEI ne sont pas parvenus à un consensus. En 2011, la Direction a élaboré une Vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés, ainsi que les mesures en découlant. Ce document, qui servira de base à de nouveaux débats sur la décentralisation en 2012-2013, ne prévoit pas l'utilisation d'un examen de la couverture des bureaux de pays selon des critères précis, et la voie à suivre décrite précédemment a été approuvée par la Conférence de 2011. En outre, sur la base du nouveau processus de réflexion stratégique fondé, entre autres, sur les besoins régionaux, et compte tenu de la priorité accordée par le Directeur général aux processus de décentralisation et de changements transformationnels, il n'a pas été jugé utile de continuer d'utiliser des critères pour rationaliser la couverture des bureaux de pays, cette rationalisation devant être accomplie par des voies différentes.

**Proposition de la Direction** - Sous réserve de l'approbation des Membres, la Direction propose donc de considérer l'action 3.84 du PAI comme close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par le PAI.

-----

21. Au cours de l'examen, il a également été noté que certaines actions du PAI qui avaient été indiquées comme closes, avaient fait l'objet d'un examen postérieur ou avaient été mises en œuvre d'une manière qui ne correspondait pas entièrement à l'approche recommandée dans leur intitulé. Pour chacune de ces actions, des informations générales sont fournies, assorties d'une proposition de la Direction aux Membres sur la meilleure voie à suivre.

**Action 7.23** (*Créer une unité d'amélioration des opérations, s'occupant notamment de la rationalisation et de l'amélioration des processus, et d'autres initiatives d'amélioration*)

22. L'Unité chargée de l'amélioration des activités a été mise en place fin 2010, mais a été supprimée suite aux ajustements apportés au PTB 2012-2013 (CL 143/3). Après une période d'ajustement, il est devenu évident que l'identification par l'Unité des possibilités d'amélioration des processus et des activités a dilué l'obligation redditionnelle et provoqué un transfert de responsabilités des unités concernées à l'Unité chargée de l'amélioration des activités, entraînant une surcharge bureaucratique pour l'Organisation, avec des postes supplémentaires pour des fonctions qui auraient dû être remplies par les unités concernées, comme les services des ressources humaines, le service

---

<sup>6</sup> Tribunal administratif de l'OIT.



financier et celui des achats. En outre, compte tenu du coût associé au fonctionnement de l'Unité chargée de l'amélioration des activités, la décision a été prise de la supprimer et de favoriser à sa place une approche semblable à celle adoptée par le gouvernement mexicain dans son initiative<sup>7</sup>, qui donne davantage de responsabilités aux cadres dirigeants, et qui assurera d'une manière plus efficiente et rentable les améliorations des processus et des activités recherchées par le PAI.

**Proposition de la Direction** - Sous réserve de l'approbation des Membres, la Direction propose donc de considérer l'action 7.23 du PAI comme close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par le PAI. Cette proposition est également faite étant entendu que l'esprit de cette action du PAI sera perpétué et intégré dans les travaux de l'Organisation par le biais d'une approche semblable à celle adoptée par le gouvernement mexicain dans l'initiative à laquelle se réfère le document « *Towards more effective and dynamic public management in Mexico* », publié en 2011 par l'OCDE dans le cadre de ses examens sur la gouvernance publique.

-----

**Action 7.19** (*Modification du modèle relatif aux Services de traduction. Le Service de traduction doit être financé par le budget ordinaire*)

23. Cette action est considérée comme close, et le nouveau modèle relatif aux services de traduction a été élaboré par la Direction et approuvé par le Comité financier à sa cent trente-cinquième session et par le Conseil à sa cent quarantième session. Toutefois, le modèle n'a pas encore été pleinement mis en œuvre, principalement parce que certaines mesures nécessitent d'importantes modifications budgétaires. La pleine mise en œuvre prévue pour l'exercice biennal 2012-2013 est reportée en attendant l'élaboration du PTB 2014-2015.

**Proposition de la Direction** – Sous réserve de l'approbation des Membres, la Direction propose de considérer l'action 7.19 du PAI comme close.

-----

**Action 3.55** (*Un budget sera prévu pour les publications techniques sur papier et sur le web dans chaque langue de la FAO. Un groupe d'utilisateurs de la documentation technique dans chaque langue décidera comment utiliser les fonds pour la traduction (en sus du budget existant pour la documentation des principales réunions)*)

24. Même si la FAO reconnaît qu'à long terme, des améliorations sont nécessaires sur le plan de la disponibilité et de l'accessibilité des informations techniques de la FAO dans toutes les langues officielles, les enseignements du passé montrent que la création de fonds distincts par langue ne permettra sans doute pas d'obtenir le résultat souhaité. En outre, la Direction est d'avis qu'une meilleure gestion des besoins en matière de traduction des documents comprenant le ciblage de certains documents en vue de leur publication dans les langues concernées constitue une approche « rentable », du point de vue coût-efficacité, de la couverture linguistique des publications techniques. À cet égard, un outil de planification des publications, qui facilitera notamment la détermination *ex ante* des besoins en matière de traduction de toutes les publications, a été élaboré et sera mis en œuvre à l'échelle de toute l'Organisation au cours du premier trimestre de 2013.

**Proposition de la Direction** - Sous réserve de l'approbation des Membres, la Direction propose donc de considérer l'action 3.55 du PAI comme close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par le PAI.

-----

**Action 3.57** (*Des sites web miroirs, distincts du site web de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois*)

25. Une approche durable a été adoptée pour la mise en œuvre de cette action, afin de traiter les causes profondes du déséquilibre de couverture linguistique qui a contribué à une moindre accessibilité de certaines parties du site web de la FAO pour les utilisateurs de langues arabe et

---

<sup>7</sup> « *Fewer Rules, Better Results* », Ministère mexicain de l'administration publique, 2010.

chinoise. La FAO propose déjà du contenu de premier niveau en arabe et en chinois. En outre, une grande part du contenu disponible figure dans des systèmes d'information avec des bases de données dynamiques et certains contenus s'étendent au-delà du site [www.fao.org](http://www.fao.org) lui-même, et une grande quantité de nouveau contenu est affiché quotidiennement, ce qui rend la construction de sites internet miroirs onéreuse et complexe à l'extrême, avec des engagements illimités.

26. Les efforts du PAI se sont plutôt concentrés sur le développement de la possibilité de fournir des traductions automatiques de base en ligne, disponibles grâce à un service central pour les recherches et le contenu. Le rôle de thésaurus multilingues a également été examiné. Des logiciels de traduction automatique sont en cours d'intégration dans l'infrastructure d'archive des données techniques qui sera accessible aux éditeurs de données internet. La collaboration continue entre différentes unités de la FAO en matière de traduction automatique devrait permettre de développer encore les travaux menés avec les fonds du PAI.

**Proposition de la Direction** - Sous réserve de l'approbation des Membres, la Direction propose donc de considérer l'action 3.57 du PAI comme close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par le PAI.

-----

27. Le tableau 1 présente un résumé des actions susmentionnées et des propositions connexes de la Direction:

Tableau 1 – Actions du PAI et propositions de la Direction

<b>Action du PAI</b>		<b>Proposition de la Direction</b>
3.48	Mise en œuvre du plan d'action concernant l'Examen détaillé	Close
3.71	Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2	Close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par le PAI
3.11	Outre le compte de capital et le PCT, introduire des dispositions permettant de reporter d'un exercice à l'autre jusqu'à cinq pour cent du budget statutaire, de manière à lisser les recettes et dépenses et à réduire ainsi la part des transactions dispendieuses et inefficaces	Close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par le PAI
6.2	5 % du budget alloué aux Directeurs généraux adjoints pour le travail interdisciplinaire	Close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par l'EEI
7.22	Effectuer un remaniement approfondi du Manuel de la FAO, en examinant et en publiant un cadre simplifié, afin que les fonctionnaires de tous les lieux d'affectation puissent comprendre les règlements et statuts de la FAO et s'y conformer	Close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par l'Examen détaillé
3.84	En établissant une distinction claire 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'efficacité, des économies prévues et de l'analyse coût/avantages.....	Close, mais non mise en œuvre

7.23	Créer une unité d'amélioration des opérations, s'occupant notamment de la rationalisation et de l'amélioration des processus, et d'autres initiatives d'amélioration	Close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par l'Examen détaillé
7.19	Modification du modèle relatif aux Services de traduction. Le Service de traduction doit être financé par le budget ordinaire	Close
3.55	Un budget sera prévu pour les publications techniques sur papier et sur le web dans chaque langue de la FAO. Un groupe d'utilisateurs de la documentation technique dans chaque langue décidera comment utiliser les fonds pour la traduction (en sus du budget existant pour la documentation des principales réunions)	Close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par le PAI
3.57	Des sites web miroirs, distincts du site web de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois	Close, mais non mise en œuvre de la manière prévue par le PAI

28. Sous réserve de l'approbation par les membres du Conseil des propositions de la Direction, 10 actions du PAI seront reportées de 2012 à 2013. Cependant, outre ces 10 actions du PAI, trois autres actions demeurent ouvertes, mais sont soumises aux Membres pour examen.

**Action 2.18** (*Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget, précisant notamment le montant du budget*)

29. La date d'achèvement de cette action a été reportée de juin 2011 à juin 2013 à une session du Conseil précédant la trente-huitième session de la Conférence de la FAO. L'action n'a pas pu être close en 2011, le Conseil n'ayant soumis aucune recommandation sur le montant du budget à la trente-septième session de la Conférence. À sa cent quarante-quatrième session, le Conseil a demandé instamment que le projet de Programme de travail et budget 2014-2015 soit présenté aux Membres le 31 janvier 2013 au plus tard, et les informations actualisées concernant cette demande seront examinées lors des sessions d'automne 2012 des Organes directeurs.

-----

**Action 2.100, c)** (*La Conférence de la FAO examinera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général définies par le CoC-EEI en 2009 en vue de leur approbation*)

30. La date d'achèvement a été fixée au 30 juin 2013, cette action n'ayant pas été mise en œuvre en 2009 du fait de l'absence de consensus entre les Membres. Il est rappelé qu'à sa cent quarante-quatrième session, le Conseil a demandé que cette action soit achevée. Le Président indépendant du Conseil facilite un processus par le biais duquel les propositions de qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général sont élaborées et examinées par les Membres. Afin que cette action soit pleinement menée à bien par la Conférence de la FAO à sa trente-huitième session, il conviendrait de parvenir à un consensus à la cent quarante-sixième session du Conseil.

-----

**Action 4.4** (*Tout changement qui serait jugé souhaitable relatif au nombre et à la représentation régionale des membres du Conseil*)

31. La date d'achèvement a été reportée au 30 juin 2013, cette action n'ayant pas été mise en œuvre en 2009 du fait de l'absence de consensus entre les Membres. Reprises en 2010, les négociations se poursuivront en 2011, mais le consensus ne s'est pas fait à la trente-septième session de la Conférence. Afin que cette action soit pleinement menée à bien par la trente-huitième session de

la Conférence de la FAO, il conviendrait de parvenir à un consensus à la cent quarante-sixième session du Conseil.

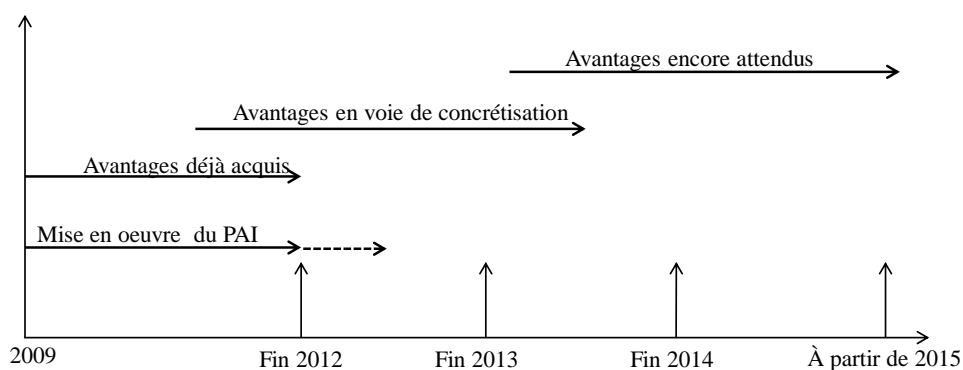
### III. Concrétisation des avantages

32. Pour que le processus de renouveau de la FAO soit couronné de succès, il est nécessaire que les avantages tangibles découlant de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate se concrétisent. Une initiative relative à la concrétisation des avantages a donc été lancée au début de 2012 dans le but de recenser, de manière « ascendante », ceux qui ont découlé et qui découlent de l'exécution du PAI.

33. Plus de 300 avantages ont ainsi été recensés. Pour pouvoir rendre compte des avantages que la mise en œuvre du PAI a permis d'assurer dans les différents domaines de travail de l'Organisation visés par la réforme – gouvernance, planification, exécution et évaluation –, il est important de faire la distinction entre les avantages majeurs et les avantages mineurs et de les répertorier.

34. Il est également essentiel d'établir l'ordre chronologique des divers avantages pour différencier ceux qui sont déjà acquis, ceux qui sont en voie de concrétisation et ceux qui découleront de la mise en œuvre du PAI à l'avenir. En règle générale, la concrétisation des avantages fait suite à la conclusion de l'action du PAI correspondante et on constate un décalage temporel entre l'achèvement du programme de mise en œuvre du Plan d'action et la concrétisation des avantages, comme il ressort de la figure 1.

Figure 1 – Correspondance entre le programme de mise en œuvre du PAI et les avantages qui en découlent



35. Un premier catalogue des avantages a pu être dressé et tous les éléments recensés ont été regroupés dans un cadre relatif à la concrétisation des avantages. On trouvera à l'Annexe 1 la représentation graphique et descriptive du cadre de la FAO relatif à la concrétisation des avantages.

36. Ce premier catalogue répertorie les avantages selon qu'ils sont de nature financière ou non. Trois types d'avantages non financiers y sont indiqués: finalité mieux définie, soutien accru et meilleure exécution. Les avantages sont ensuite classés selon qu'ils contribuent à améliorer la fourniture de ressources, la fourniture de produits ou encore l'obtention de résultats positifs par l'Organisation.

37. Au cours des derniers mois de l'année 2012, les fonctionnaires responsables seront chargés de veiller à ce que les avantages encore attendus soient pleinement acquis dans chacun des secteurs du cadre relatif à la concrétisation des avantages. À cet effet, il s'agira d'établir un plan permettant d'assurer la concrétisation de chaque avantage majeur, grâce à une appréciation des facteurs qui risquent d'en compromettre l'obtention et au suivi des indicateurs mesurables.

38. Les efforts ainsi déployés permettront de procéder à la mise au point finale d'un catalogue des avantages découlant de la mise en œuvre du PAI.

39. Les avantages en voie de concrétisation ou qui seront acquis dans le courant du prochain exercice biennal seront intégrés dans les résultats d'ensemble de la FAO et feront l'objet d'un compte rendu dans le cadre des processus internes ordinaires après le mois de juillet 2013.

40. On trouvera ci-après quelques exemples d'avantages déjà acquis, en voie de concrétisation ou attendus de la mise en œuvre du PAI. Des informations plus détaillées sont données à l'Annexe 2.

**Action 7.16** (*Définition d'un plan pour la gestion des dossiers courants*). L'objectif de ce projet était de moderniser la gestion des archives de la FAO afin d'assurer un meilleur service à moindre coût. L'avantage financier escompté est désormais acquis grâce à une réduction du nombre de postes liés aux dossiers courants et aux gains d'efficacité (à hauteur de 1,1 million d'USD) réalisés en 2010-2011.

-----

**Action 3.96** (*Déstratifier les postes de directeur*). Cette démarche a été entreprise dans le courant de l'exercice biennal 2008-2009. L'objectif était de réaliser des gains d'efficacité substantiels, de rationaliser les communications en supprimant les barrières hiérarchiques et de recenser, réorienter et renforcer les capacités techniques pour assurer une gestion plus axée sur les résultats. Au total, 40 postes de directeur ont ainsi été supprimés au Siège, à raison de 13 postes en 2008-2009 et de 27 postes en 2010-2011.

-----

**Action 3.6** (*Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités*). Le projet avait trois objectifs: i) fournir aux organes directeurs des informations actualisées pour guider la définition des priorités administratives et des programmes du prochain PMT/PTB; ii) améliorer la confiance extérieure dans la FAO en expliquant plus clairement les succès obtenus et les défis à relever; et iii) améliorer les résultats opérationnels en offrant un nouvel éclairage à la Direction. La FAO a été en mesure d'apporter la preuve de ses accomplissements et d'en rendre compte de manière plus efficace, gagnant ainsi la confiance des États Membres. Le renforcement du processus de planification, d'établissement des priorités et de suivi en continu des résultats contribue également à améliorer l'efficacité organisationnelle.

-----

**Action 3.90** (*Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés*). Il s'agissait principalement d'accroître les capacités de connectivité en matière de télécommunications dans les bureaux décentralisés, d'assurer des services de vidéoconférence à haute définition dans les bureaux régionaux et sous-régionaux et en définition standard dans les bureaux des représentants de la FAO, et de mettre en place une structure d'appui aux technologies de l'information au profit des bureaux décentralisés. Le projet a permis de renforcer les capacités du réseau de télécommunications au profit de l'ensemble des 86 bureaux décentralisés. Par ailleurs, les connexions Internet ont été mises à niveau dans plus de 70 bureaux décentralisés afin d'assurer un meilleur accès à un large éventail d'applications de nouvelle génération particulièrement gourmandes en bande passante, comme les outils de vidéoconférence, de partage des connaissances et de collaboration. Un environnement informatique a été mis en place pour faciliter le processus de décentralisation de l'Organisation. Les bureaux décentralisés ont un meilleur accès à un large éventail d'applications de la FAO et leurs capacités en matière de partage des connaissances sont renforcées. Le renforcement de la collaboration entre les bureaux a permis d'améliorer l'efficacité de la FAO au niveau mondial en réduisant les déplacements nécessaires et en simplifiant les communications entre les bureaux.

-----

**Action 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*). Lancé en 2010 à titre expérimental, le système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) visait à instaurer un système objectif d'évaluation du personnel. Le PEMS a été déployé en janvier 2012 en tant qu'outil officiel pour la gestion des résultats de tous les fonctionnaires titulaires d'un contrat à durée déterminée ou de caractère continu et le personnel des Services généraux fait désormais aussi l'objet d'une évaluation des résultats. La mise en application du PEMS a déjà permis à l'Organisation de recueillir les premiers fruits, mais d'autres avantages sont attendus à l'avenir. L'impact à moyen et à long terme attendu de la poursuite de la mise en œuvre du PEMS, rattachant les performances du personnel aux résultats de l'Organisation et des différentes unités, ira dans le sens de cette nouvelle culture axée sur les résultats.

-----

**Action 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*),

**Action 7.25** (*Améliorer les fonctionnalités liées à la planification des ressources entrepreneuriales d'Oracle pour répondre aux besoins du PAI*) et

**Action 3.42** (*Élaboration et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO*).

Le système mondial de gestion des ressources qui a été mis en place réunit en un seul programme un certain nombre d'initiatives existantes dans le but d'assurer une meilleure coordination, de mettre en commun les ressources et de réduire les coûts. La combinaison de ces différentes initiatives a permis d'accroître les avantages tangibles, principalement grâce à la décision prise de déployer Oracle sur le terrain au lieu de remplacer le système FAS de comptabilité de terrain et le système ATLAS pour le traitement des données de voyage par des systèmes distincts.

Le principal avantage découlant de la mise en place du système mondial de gestion des ressources est que, pour la première fois dans son histoire, la FAO disposera d'un système unique de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation, déployé dans tous ses bureaux et applicable à l'ensemble de ses opérations.

Pour la première fois également, ces opérations seront toutes enregistrées et communiquées par l'intermédiaire de modules conformes aux normes IPSAS, permettant ainsi d'améliorer la transparence et l'exactitude des données financières et budgétaires de la FAO, et cela au profit de toutes les parties prenantes.

Le système mondial de gestion des ressources permet également d'améliorer les processus de décentralisation et de renforcement des capacités sur le terrain et fournit un environnement favorable à l'appui de la plupart des initiatives transformationnelles actuellement mises en œuvre par la FAO.

## IV. Intégration

41. La plupart des actions du PAI ont été menées à bien et sont déjà intégrées dans les activités des divisions et des départements. Ce processus d'intégration se poursuit et s'étendra également à tous les projets qui s'achèveront d'ici à décembre 2012, ou peu après.

42. Il s'agit maintenant de procéder à l'intégration des actions complexes et de grande envergure qui se prolongeront jusque dans le courant de l'année 2013, et d'assurer l'obtention de résultats positifs concrets au-delà de l'année 2012 afin que la concrétisation des avantages qui découleront à l'avenir de la mise en œuvre du PAI et la communication à leur sujet soient pleinement intégrées dans les activités ordinaires de l'Organisation.

### **Processus d'intégration des actions du PAI dont la mise en œuvre s'étend jusque dans le courant de l'année 2013**

43. Cinq des 10 actions qui ont été recensées à la Section II ci-dessus et dont la mise en œuvre s'étend jusque dans le courant de l'année 2013, sont des projets complexes et de grande envergure dont l'intégration dans les activités de l'Organisation doit être assurée en 2013.

44. S'agissant de l'**action 3.42** (*Création et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO*), le processus d'intégration concerne les plans relatifs au déploiement du système mondial de gestion des ressources dans les bureaux décentralisés dans le courant du premier semestre de 2013, ainsi que les activités régulières de soutien à assurer par la suite.

45. La mise en œuvre du système mondial de gestion des ressources dans les bureaux décentralisés sera progressive. Trois « vagues » successives de déploiement, de février à mai 2013, permettront d'introduire le système dans l'ensemble des bureaux de terrain. Le déploiement du système est géré soit directement par les bureaux régionaux, soit par leur intermédiaire, et une formation poussée leur est actuellement dispensée afin qu'ils puissent également apporter un soutien continu aux bureaux de pays dans leur région respectives, une fois que le processus de déploiement aura été mené à bien. On trouvera des informations plus détaillées dans le rapport intérimaire sur la mise en œuvre du système mondial de gestion des ressources qui a été présenté au Comité financier à sa session de novembre 2012 (FC 147/13).

46. Le processus d'intégration de l'**action 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*) est lui aussi lié au déploiement du système mondial de gestion des ressources. Un plan d'adoption des normes IPSAS, accompagné d'un calendrier d'activités, est en effet contenu dans le plan d'exécution du programme de mise en œuvre du système. Les activités relatives aux procédures et aux modèles à suivre pour assurer l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS y sont également indiquées. On trouvera aussi de plus amples informations à ce sujet dans le document FC 147/13.

47. L'**action 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 les éléments nécessaires au nouveau système normalisé d'établissement des rapports*) prévoit l'introduction d'un nouveau module de planification et de budgétisation conformément aux recommandations issues de l'Examen détaillé visant à: *i*) améliorer l'efficacité des processus de planification et de budgétisation en intégrant l'ensemble des activités et des sources de financement; *ii*) faire du cycle de planification et de budgétisation un processus de gestion axée sur les résultats afin d'aligner la structure organisationnelle sur les objectifs stratégiques; *iii*) assurer une plus grande transparence et obligation redditionnelle envers les États Membres dans l'emploi des ressources; et *iv*) renforcer la discipline financière et les contrôles.

48. La démarche à suivre aux fins de l'intégration des activités indiquées ci-dessus est liée à certains des changements transformationnels introduits au cours de l'exercice 2012-2013, y compris la rationalisation en cours des procédures administratives (voir les documents CL 144/3 et CL 145/3). Elle sera également intégrée au processus d'élaboration du Plan à moyen terme 2014-2017 et du PTB 2014-2015 (voir le document CL 145/4).

49. Par ailleurs, l'introduction du nouveau modèle de planification et de budgétisation exigera la mise à niveau de la suite des systèmes de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation - à savoir, le système Oracle, le système d'information sur la gestion du Programme de terrain, le système d'appui à la planification et à l'évaluation du Programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution, le module d'exploitation du budget (eBMM), etc. -, ainsi que la disponibilité d'un certain nombre d'informations essentielles (concernant, par exemple, les engagements locaux, les ressources humaines ou les indicateurs de rendement clés). Il est nécessaire d'achever la mise en œuvre du système mondial de gestion des ressources avant d'apporter d'autres changements aux systèmes administratifs et opérationnels de l'Organisation. On procédera à l'intégration de nouvelles informations dans les divers systèmes lorsque le système aura été mis en place.

50. S'agissant de l'**action 3.54** (*Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation*), il convient de rappeler que celle-ci a pour objectif de permettre à la Direction d'exercer une action préventive en recensant, hiérarchisant, gérant et surveillant l'éventail complet des risques - stratégiques, financiers, opérationnels ou d'atteinte à l'image de l'Organisation - inhérents à quatre domaines de gestion de la FAO: le cadre axé sur les résultats du PMT/PTB, la hiérarchie fonctionnelle, les projets de terrain et les projets d'amélioration des activités. L'équipe chargée de la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation offrira également un service d'intervention rapide pour faciliter la résolution de problèmes spécifiques au fur et à mesure qu'ils se présentent.

51. La concrétisation de ces objectifs d'ici à décembre 2013 sera attestée par la mise en place d'un mécanisme de gouvernance des risques, l'intégration de la gestion des risques à l'échelle de l'Organisation aux points de décision clés dans le Plan à moyen terme, le Programme de travail et budget et le cycle du projet, la mise au point d'outils accessibles pour la gestion des risques et la communication de rapports sur les risques aux États Membres et à la Direction.

52. S'agissant de l'**action 3.32** (*Changement de culture - Mise en œuvre de la vision*), la stratégie de changement de culture évolue en 2012. Après avoir assuré la mise en place d'une équipe chargée du changement de culture, il s'agit maintenant de procéder, sans date butoir, à l'intégration des activités liées au changement de culture. Cette démarche a été proposée par l'ancien chef de projet, M. Hafez Ghanem, puis confirmée dans le rapport établi par le cabinet international de consultants Manner<sup>8</sup>.

53. Un certain nombre d'interventions systémiques intégrées dans les processus de l'Organisation et d'initiatives visant à favoriser un changement de comportement permettront de faire évoluer et de modifier la culture de la FAO. Un engagement déterminé de la part de la Direction est l'élément moteur de la création et du maintien d'une forte culture de la performance à la FAO. En effet, les fonctionnaires de rang supérieur et intermédiaire jouent un rôle crucial pour assurer un environnement favorable à un apprentissage continu, à la mise en commun des connaissances et à un travail d'équipe interdisciplinaire dans tous les bureaux de la FAO dans le monde, en vue d'une pleine utilisation et d'un vaste partage du riche patrimoine de talents et de connaissances que détient l'Organisation. Il est également important et nécessaire de communiquer clairement ce message aux États Membres, aux partenaires stratégiques et au personnel de l'Organisation.

54. Une nouvelle importance sera donnée au renforcement de l'obligation qui est faite à la Direction de rendre des comptes, à une meilleure appropriation du processus de changement transformationnel en cours et à la pleine intégration de la nouvelle culture au sein de la structure de l'Organisation, y compris par les moyens suivants:

- *Renforcement des communications avec le Directeur général* - Le Directeur général a mis en place un certain nombre de mécanismes de communication et de dialogue plus efficaces avec les fonctionnaires de rang supérieur, le personnel et les États Membres. Ces dispositifs sont notamment les suivants:
  - a) les réunions de direction de haut niveau à caractère interactif et le dialogue instauré entre les participants à ces réunions autour des principales questions de politique générale de l'Organisation, notamment la réflexion stratégique, la mobilité et les mouvements de personnel, l'équilibre entre les sexes, etc.;
  - b) les séminaires informels trimestriels du Directeur général avec les représentants permanents et d'autres ateliers d'information organisés à l'intention des groupements régionaux sur des questions diverses (conférences régionales, PAI, instabilité des prix des denrées alimentaires, conférence Rio +20, etc.);
  - c) le Conseil de direction élargi aux directeurs de programme et aux directeurs des bureaux décentralisés de classe D-1 et de rang supérieur; et
  - d) le renforcement des communications avec le personnel par l'intermédiaire de la revue *InTouch* et avec les représentants permanents grâce au site web amélioré qui leur est

<sup>8</sup> CL 144/10 Annexe web.



consacré et au nouveau bulletin d'information mensuel.

- *Renforcement de l'obligation redditionnelle s'agissant des résultats, à tous les niveaux, y compris l'élaboration d'un cadre stratégique rationalisé, prioritaire et simplifié, et son approbation*
- *Renforcement du travail en équipe et de la collaboration, en particulier les équipes multidisciplinaires*
- *Examen des politiques, des systèmes et des processus internes afin d'améliorer les résultats de la FAO et de réduire les formalités administratives superflues*
- *Intégration et généralisation de la gestion du changement de culture, y compris les méthodes et outils connexes, dans les processus et les habitudes de travail de la FAO, selon qu'il conviendra*
- *Intégration du suivi et de l'évaluation du changement de culture dans les systèmes internes de la FAO*
- *Mise en place de mécanismes de retour d'information systématique sur la culture et les réalisations de la FAO de la part des parties prenantes externes, notamment les États Membres et les donateurs.*

### **Intégration des avantages découlant du PAI**

55. Dans la Section III ci-dessus, il est fait mention du cadre relatif à la concrétisation des avantages et des différents domaines recueillant les résultats positifs découlant de la mise en œuvre du PAI. Il y est également indiqué que les avantages en voie de concrétisation ou encore attendus seront intégrés en 2013 dans l'ensemble des mécanismes opérationnels et d'établissement de rapports axés sur les résultats de la FAO.

56. Le principal mécanisme utile aux fins de l'intégration des avantages découlant de la mise en œuvre du PAI consiste à recenser les fonctionnaires de rang supérieur qui seront chargés d'assurer la concrétisation de ces résultats positifs dans les divers secteurs du cadre relatif à la concrétisation des avantages, et d'en rendre compte.

57. Par ailleurs, les principaux avantages seront tous alignés sur le cadre stratégique révisé et le nouveau Plan à moyen terme 2014-2017. La concrétisation des avantages et le suivi connexe seront intégrés dans les domaines de travail pertinents, axés sur les résultats, de l'Organisation. Une fois étendus à chaque domaine de travail, sous la responsabilité du fonctionnaire de rang supérieur compétent, ces avantages seront également intégrés dans les processus internes ordinaires d'établissement de rapports après le mois de juillet 2013.

### **V. Budget et dépenses relatifs au PAI**

58. Le budget net approuvé pour 2012-2013, pour le financement de la mise en œuvre du PAI, s'élevait à 40,17 millions d'USD<sup>9</sup> (dépenses brutes de 50,72 millions d'USD, moins 10,55 millions d'économies). Le budget (brut) alloué aux projets du PAI pour 2012 était de 28,48 millions d'USD.

#### **Dépenses au titre de 2012 à la fin du mois d'août 2012**

59. La Direction a continué de surveiller l'évolution des dépenses globales du PAI pour 2012 et présente une ventilation des dépenses par projet dans le tableau 2. À la fin août 2012, les dépenses du PAI (dépenses et engagements comptabilisés) s'élevaient à 16,48 millions d'USD (58 pour cent), ce

---

<sup>9</sup> CL 144/10, p. 25, Budget du PAI pour 2012-2013.

qui laissait un solde de 12 millions d'USD à dépenser sur la fin de l'année 2012 (28,48 millions d'USD moins 16,48 millions d'USD).

60. Environ 70 pour cent de ce solde devraient être dépensés dans le cadre des projets du PAI sur la réforme des organes directeurs, la réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats, les achats, les technologies de l'information, le changement de culture et les ressources humaines. Les principaux éléments sont notamment les suivants:

- Réforme des organes directeurs - dépenses d'appui (traduction, interprétation et gouvernance) au titre des réunions des organes directeurs, des séminaires informels et des conférences régionales. Ces activités devraient donner lieu à des dépenses considérables en novembre et décembre 2012.
  - Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats - **Action 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*) - dépenses d'appui consacrées à la conception fonctionnelle de critères d'évaluation et à l'examen des ensembles de données préliminaires sur les bureaux de pays pour une notation équilibrée qui fournit des indicateurs relatifs à la performance des principaux processus de travail.
  - Achats - **Action 7.8** (*Dévolution de pouvoirs aux fonctionnaires régionaux et locaux pour la gestion des achats locaux*) - les fonds seront utilisés pour poursuivre la mise en œuvre de la formation des fonctionnaires régionaux et locaux sur les sections 502 et 507 (protocoles d'accord) du Manuel.
  - Technologies de l'information - **Action 3.90** (*Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux Systèmes d'information pour 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 et d'achat d'équipements de télécommunications, et dépenses afférentes aux ressources humaines.
  - Technologies de l'information - **Action 7.26** (*Conception du système d'information sur la gestion*) - appui d'experts de haut niveau pour la conception et la mise en œuvre du cadre de gestion des données et appui au renforcement continu des capacités en matière d'informatique décisionnelle, et dépenses liées aux licences des logiciels supplémentaires.
- Changement de culture - **Action 3.32** (*Changement de culture – Mise en œuvre de la vision*) - un report de budget, de 2012 à 2013, est à prévoir, lorsque les actions intégrées seront mises en place.
- Ressources humaines - **Action 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*) - Les coûts relatifs aux rotations de personnel dépassant l'objectif de l'Organisation pour 2012 seront imputés au PAI. L'objectif de rotations du personnel pour 2012 est de 50 (25 seront imputées au compte de dépenses de personnel, conformément à la pratique normale, et le solde au-delà de 25 sera imputé au PAI en décembre 2012).
  - Ressources humaines - **Action 3.62** (*Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement*) - Coûts mensuels des Jeunes cadres pour la fin de 2012.

Tableau 2 – Dépenses totales du PAI en 2012 (en millions d'USD)

Projet du PAI	Budget 2012	Dépenses (31 août 2012)	Solde actuel
Projet 1. Réforme des organes directeurs	1,410	0,248	1,162
Projet 2. Vérification	0,120	0,058	0,062
Projet 3. Évaluation	1,005	0,705	0,300
Projet 4. Éthique	0,723	0,333	0,390
Projet 5. Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats	1,245	0,458	0,787
Projet 7. Mobilisation et gestion des ressources	0,670	0,400	0,270
Projet 12. Partenariats	1,060	0,282	0,778
Projet 13. Achats	2,125	0,649	1,476
Projet 14. Voyages	0,150	0,048	0,102
Projet 15. Traduction et impression	0,090	0,012	0,078
Projet 16. Gestion des dossiers courants	1,300	1,112	0,188
Projet 19. Améliorer l'accès des bureaux décentralisés au réseau de télécommunications	2,500	1,079	1,421
Projet 20. Oracle R12	3,160	3,512	-0,352
Projet 21. Autres actions dans le domaine des TI	1,403	0,595	0,808
Projet 22. Gestion des risques de l'Organisation	0,400	0,252	0,148
Projet 23. Changement de culture	0,987	0,000	0,987
Projet 24. PEMS	0,700	0,380	0,320
Projet 25. Cadre de compétences	2,068	1,456	0,612
Projet 26. Mobilité	1,400	0,000	1,400
Projet 27. Autres actions dans le domaine des ressources humaines	3,480	3,190	0,290
Projet 28. Suivi par la Direction	1,989	1,453	0,536
Projet 29. Communication PAI	0,496	0,262	0,234
<b>Total</b>	<b>28,481</b>	<b>16,484</b>	<b>11,997</b>

61. Un rapport financier complet pour 2012 sera intégré au rapport annuel sur la mise en œuvre du PAI en 2012, lequel sera présenté aux organes directeurs au printemps 2013. Ce rapport comportera également les coûts budgétisés relatifs aux activités du PAI en 2013.

## VI. Prochains rapports

62. La Direction présentera le rapport annuel sur la mise en œuvre du PAI en 2012 aux Organes directeurs à l'occasion de leurs sessions prévues en 2013, lesquelles aboutiront à la trente-huitième Conférence de la FAO.

63. Le contenu du rapport annuel sera conforme à la résolution de la Conférence 6/2011<sup>10</sup> ainsi qu'aux exigences formulées par le Conseil à sa session de juin 2012<sup>11</sup>, afin que la Direction lui présente:

- i) un rapport détaillé sur les actions du PAI non achevées à la fin de 2012, lors de sa session précédant la trente-huitième session de la Conférence;

<sup>10</sup> Rapport de la Conférence, C2011 REP – Résolution 6: La Conférence de la FAO [...] «*Décide qu'un rapport de situation complet sur la mise en œuvre du PAI lui sera présenté par l'intermédiaire du Conseil, à sa trente-huitième session en 2013.*»

<sup>11</sup> CL144 REP, Paragraphes 10 et 16.

- ii) un document présentant dans leurs grands axes les « dispositions faisant suite à la mise en œuvre du PAI », en vue de son examen par le Comité du Programme et le Comité financier, ainsi que le Conseil, avant la fin de 2013.

64. Le rapport annuel 2012 fera une rétrospective des travaux entrepris dans le cadre du programme du PAI, et des résultats et avantages obtenus. Il donnera des informations quantitatives amplement détaillées, action par action, sur les résultats de la mise en œuvre des actions du PAI, ainsi que les données financières et budgétaires détaillées nécessaires au suivi que sont tenus d'exercer les Membres.

65. Le rapport comportera également les résultats de l'initiative sur la concrétisation des avantages, et présentera en détail les avantages tangibles qui auront découlé du PAI. Il examinera ces résultats à la lumière du rapport de l'EEI présenté en 2007, de façon à aider les Membres à déterminer la mesure dans laquelle le PAI aura remédié aux problèmes de performance de l'Organisation, tels qu'identifiés dans l'EEI.

66. Enfin, ce rapport abordera également l'avenir, et décrira les modalités en place pour intégrer en tous points toute action du PAI qui resterait inachevée à la fin de 2012, et il indiquera comment les avantages non encore obtenus seront intégrés aux activités régulières de l'Organisation et à son cadre d'établissement de rapports.

## Annexe 1

### Cadre relatif à la concrétisation des avantages du PAI

1. Plus de 300 avantages découlant du PAI ont été identifiés et il importe de les classer pour que la gestion et le suivi de ces avantages, ainsi que les rapports les concernant, revêtent toute leur utilité. C'est à cela que servira le cadre relatif à la concrétisation des avantages.
2. Le premier classement reflète l'impact des avantages par domaine d'activités de l'Organisation. Quatre domaines principaux ont été identifiés: gouvernance, planification, exécution et évaluation. Ils correspondent aux quatre quadrants du diagramme ci-dessous, qui représente le cadre.

#### CADRE RELATIF À LA CONCRÉTISATION DES AVANTAGES DU PAI



3. Les quadrants sont subdivisés en groupes d'avantages, explicités par le texte inscrit dans chaque quadrant. Les avantages du PAI sont mis en correspondance avec chacun de ces groupes. Les Membres recevront donc des informations sur, par exemple, les avantages ayant un rapport avec la force de travail de la FAO, la couverture géographique ou les rapports sur les résultats. L'Appendice de la présente Annexe fournit des informations plus détaillées sur chacun des quadrants.
4. Il convient de faire la distinction entre les avantages majeurs et mineurs afin de montrer clairement les principaux impacts de la réforme<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Les informations relatives aux 300 avantages du PAI seront consignées dans une Annexe au Rapport annuel sur la mise en œuvre du PAI en 2012.

5. Les Membres souhaiteront aussi savoir quels sont les avantages déjà concrétisés ou en cours de concrétisation et quels sont les avantages prévus pour l'avenir (et, pour ces derniers, recevoir des indications sur les risques et délais escomptés).
6. Les avantages sont également classés en fonction de leur impact sur les ressources, les produits et les résultats de la FAO.
7. La réforme de la FAO n'avait pas pour vocation première de réduire les coûts, mais la distinction entre les avantages financiers et non financiers fournit des informations qui peuvent être utiles pour évaluer le retour sur investissement de cette opération.
8. Enfin, il est important pour la gestion et le suivi des avantages de rassembler les informations relatives aux principaux indicateurs permettant de déterminer à coup sûr qu'un avantage est concrétisé.
9. Les éléments ci-dessus sont les principaux volets du cadre des avantages. Ils servent de base au classement des avantages découlant du PAI. Ces travaux prendront fin en 2012, tout comme la désignation des responsables chargés de faire progresser la mise en œuvre des avantages du PAI non encore concrétisés et de faire rapport à cet égard.
10. Le Rapport annuel sur la mise en œuvre du PAI 2012 fournira aux Membres tous les éléments nécessaires pour pouvoir comparer les avantages découlant du PAI (acquis ou en cours d'acquisition) aux aspirations incarnées par les actions du Plan d'action immédiate, et pour faire le lien avec les faiblesses identifiées par l'EEL.

## **Appendice de l'Annexe 1**

### **Description des quatre quadrants du cadre des avantages**

#### **1. Gouvernance** (Reconstruire la gouvernance de la FAO)

Ce domaine est consacré à la reconstruction de la gouvernance de la FAO en mettant l'accent sur une direction renforcée, l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience et un degré accru de confiance. Les avantages du PAI dans le domaine de la gouvernance sont définis en tant que contributions à l'un des éléments suivants:

- Cohérence améliorée des politiques au sein de la FAO et parmi les organisations et partenaires multilatéraux
- Soutien politique accru sur les questions stratégiques
- Renforcement de la participation des comités techniques à la gouvernance
- Amélioration de la qualité du dialogue et de la recherche du consensus, avec plus de confiance et d'unité d'intention
- Davantage de transparence en matière de contrôle, et de rigueur dans les obligations redditionnelles
- Définition plus claire des lignes hiérarchiques et des responsabilités pour chaque comité
- Efficacité et efficience accrues du cycle du programme de la FAO

#### **2. Planification** (Réflexion stratégique et planification en fonction des priorités)

Le domaine de la planification est centré sur la réflexion stratégique de la FAO et sur ses processus de planification assortis de priorités, à travers la production de stratégies et de plans qui répondent aux défis mondiaux et aux besoins régionaux et tiennent compte des priorités établies et des réalisations attendues. Les avantages du PAI dans le domaine de la planification sont classés en fonction de leur contribution à un ou plusieurs des éléments suivants:

- Les objectifs stratégiques de la FAO, fondés sur des besoins hiérarchisés et ventilés aux niveaux mondial, régional et national
- Des plans couvrant les activités de la FAO qui contribuent de manière efficace, efficiente et quantifiable à la réalisation des objectifs stratégiques, dans la limite des ressources disponibles.

#### **3. Exécution** (Renforcement organisationnel)

Ce domaine vise surtout le renforcement de l'ensemble de la FAO, grâce à l'amélioration de la gestion des ressources et des actifs de l'Organisation, pour assurer une meilleure exécution et optimiser l'impact des services fournis par l'Organisation. Les avantages du PAI dans le domaine de l'exécution sont classés selon leur contribution à un ou plusieurs des éléments suivants:

- Ressources humaines travaillant dans un environnement propice et possédant les compétences et l'expérience nécessaires pour permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de son mandat

- Exécution plus satisfaisante des projets des bureaux de pays à travers une plus grande délégation de pouvoirs
- Adoption dans tous les bureaux de la FAO d'instruments, de processus et de technologies de l'information qui favorisent une bonne exécution
- Accès facilité aux connaissances dans tous les bureaux de la FAO
- Capacités et expérience accrues dans tous les bureaux de pays, pour une meilleure exécution
- Réflexion en partenariat incorporée dans tous les aspects de la planification et de l'exécution
- Intensification des activités avec d'autres organismes des Nations Unies entraînant une meilleure visibilité pour la FAO
- Collaboration améliorée avec les organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome
- Renforcement de la politique d'ouverture à l'égard des partenaires qui partagent la vision de la FAO
- Développement des partenariats entre la FAO et le secteur privé, les associations de producteurs et les coopératives
- Exécution améliorée par l'intermédiaire des services d'appui, dont les prestations sont axées sur le client, rationalisées et offrent le meilleur rapport coût-efficacité.

#### 4. **Évaluation** (Suivi et remontée d'informations)

Le domaine de l'évaluation s'intéresse au processus de suivi et de remontée des informations. Il porte en particulier sur le suivi et la communication des résultats, l'évaluation du personnel et sa responsabilisation et la fourniture d'informations transparentes pour permettre l'exercice des fonctions de contrôle et d'orientation propres à la gouvernance. Les avantages du PAI dans le domaine de l'évaluation sont classés selon leur contribution à un ou plusieurs des éléments suivants:

- Amélioration des résultats grâce à la rationalisation et à l'efficacité accrue des fonctions de gouvernance interne
- Élargissement de la couverture et diversification des outils utilisés pour la mesure et le suivi des résultats
- Meilleure compréhension, de la part des membres du personnel, de leur contribution et de leurs responsabilités individuelles vis-à-vis de l'Organisation
- Prise de décision améliorée au sein des organes directeurs, sur la base d'informations plus pertinentes et fiables, fournies en temps opportun.
- Amélioration des fonctions de suivi et d'évaluation axés sur les risques, appliquées aux résultats de l'Organisation.



## Annexe 2

### Exemples de concrétisation des avantages par la FAO

**Action 7.16 du PAI** (*Définir un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources*)

#### Contexte

1. Ce projet avait pour objectif de moderniser la gestion des documents et des archives de l'Organisation, de manière à fournir de meilleures prestations pour un coût inférieur. Son champ d'application était le suivant:

- de nouvelles *politiques* destinées à promouvoir le partage des connaissances dans le respect de la vie privée et de la confidentialité;
- de nouveaux *processus* destinés à améliorer la recherche des informations tout en simplifiant les procédures d'archivage;
- de nouvelles *technologies* pour remplacer le système en place par des outils plus performants dans le but, en particulier, d'améliorer les capacités de recherche; et
- de nouveaux *dispositifs de soutien* entraînant des économies dues à un déploiement plus efficace, tout en valorisant le rôle du personnel du bureau des dossiers courants.

#### Avantage financier

2. Dans le cadre de ce projet, l'avantage financier découle d'une réduction du nombre de postes au sein du bureau des dossiers courants, qui a produit des gains d'efficacité de 1,1 million d'USD en 2010-2011. Une économie de 2,46 millions d'USD est prévue en 2012-2013.

#### Autres avantages concrétisés

3. Le projet a également permis une amélioration considérable des outils employés pour le partage des connaissances et le travail en équipe, notamment un meilleur accès à l'information de la part des bureaux décentralisés. Le nouveau système de gestion des archives mis au point dans le cadre de cette action permet de faciliter le partage des informations au sein des équipes de la FAO et entre elles, sans distinction de discipline ou de lieu d'affectation. Le personnel fait une économie de temps et d'efforts pour trouver les informations et entrer en contact avec les collègues susceptibles d'apporter des connaissances et des idées. Un groupe professionnel entier, le personnel de l'ancien bureau des dossiers courants, a reçu une nouvelle formation et participe désormais plus activement au soutien des travaux en équipe liés à ce programme. Enfin, la numérisation a diminué le volume des archives et réduit les besoins en matériel spécialisé pour leur stockage.

#### Avantages futurs

4. Note: - Une deuxième phase du projet, qui sera exécutée en 2012-2014, dégagera des économies supplémentaires d'environ un million d'USD et prévoit un perfectionnement des processus dans trois domaines:

- Renforcer la capacité de gestion des archives de l'Organisation à l'échelle des régions et des pays, en particulier à l'appui des opérations relatives aux projets;

- Rationaliser les archives relatives aux processus administratifs et opérationnels à travers l'incorporation du système de gestion des documents au Projet relatif au Système mondial de gestion des ressources;
- Poursuivre le renforcement du travail d'équipe au sein de l'Organisation dans le cadre d'espaces de travail et de collaboration intégrés.

### **Action 3.96 du PAI** (*Déstratifier les postes de directeur*)

#### Contexte

5. On entend par déstratification la compression verticale des postes des catégories supérieures, avec suppression dans le livre de paie de l'Organisation d'une ou de plusieurs classes de postes de direction ou de supervision.

6. À la FAO, la déstratification n'a pas entraîné la suppression d'une classe entière de postes directoriaux mais une diminution importante du nombre des postes de directeur D1 et D2. L'opération, qui a commencé pendant l'exercice biennal 2008-2009, a été accompagnée d'une réduction du personnel d'appui rattaché à ces postes. Globalement, la déstratification a permis i) de réaliser des gains d'efficacité importants, ii) de rationaliser la communication en éliminant des barrières hiérarchiques, et iii) d'identifier, de recentrer et de renforcer les capacités techniques pour favoriser la gestion axée sur les résultats.

7. La déstratification s'est concentrée sur la révision des fonctions et responsabilités pour les classes D1, P5 et P4 ainsi que sur une nouvelle répartition des tâches précédemment effectuées par les directeurs de la classe D1.

#### Avantage financier

8. Au total, 40 postes de directeur ont été abolis au Siège, soit 13 postes en 2008-2009 et 27 postes en 2010-2011.

#### Autres avantages concrétisés

9. À la faveur de l'effort de déstratification, la structure organisationnelle de nombreux départements a été examinée et renouvelée. Par la suite, un certain nombre de divisions et un département ont défini de nouvelles structures qui ont été adoptées sur une base pilote pour une période déterminée. Ces mesures sont liées à l'action du PAI 3.103 (*Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations*) dans laquelle le Directeur général envisage d'autres changements structurels avec l'abolition de postes d'administrateur de rang supérieur et de fonctionnaires du cadre organique et des services généraux.

10. Ces initiatives pilotes ont défini des modèles fondés sur une structure en équipe, chaque équipe étant dirigée par un fonctionnaire de niveau P-5. Les fonctions au sein des équipes ont été examinées et adaptées aux nouvelles structures. Une révision approfondie des fonctions, des responsabilités et des lignes hiérarchiques pour les classes D1, P5 et P4 a été entreprise.

**Action 3.6 du PAI** (*Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur 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'efficacité associés aux objectifs fonctionnels. Ce rapport remplacera l'actuel *Rapport sur l'exécution du Programme*.

### Contexte

11. Le Rapport sur l'exécution du Programme vise à informer les Membres de la FAO du travail accompli par la FAO au cours de l'exercice biennal écoulé. Faisant partie intégrante des documents de contrôle, il fournit des informations sur les résultats opérationnels et financiers obtenus par rapport aux indications du Programme de travail et budget. Il couvre les ressources et les activités planifiées tant au titre des crédits budgétaires votés par la Conférence de la FAO que des contributions volontaires fournies par les Membres

12. Le Rapport sur l'exécution du Programme 2010-2011 est le premier à être produit dans le cadre du nouveau système de planification des activités, de suivi et d'établissement de rapports axé sur les résultats, prévu dans le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, en 2009. Il rend compte des progrès accomplis dans la réalisation des 54 résultats de l'Organisation du PTB 2010-2011, mesurés par des indicateurs et cibles. Il est issu d'un processus d'évaluation et de suivi en trois étapes qui comprend: un suivi périodique des plans de travail par les cadres; un examen à mi-parcours de l'état d'avancement des activités par rapport aux produits planifiés, et une évaluation de fin d'exercice des progrès réalisés par rapport aux objectifs visés.

13. La nouvelle présentation du Rapport sur l'exécution du Programme élaborée pour la version 2010-2011 remplissait trois objectifs: i) fournir aux Organes directeurs des informations à jour pour éclairer les priorités administratives et opérationnelles du prochain Plan à moyen terme et Programme de travail et budget; ii) développer la confiance à l'égard de la FAO en expliquant plus clairement les succès et les défis; et iii) améliorer les résultats opérationnels en fournissant à la Direction de nouveaux éléments d'appréciation.

### Avantages concrétisés

14. La mise en œuvre de ces objectifs a entraîné plusieurs innovations importantes dans l'élaboration du rapport, par exemple:

- la publication a été avancée de cinq mois pour que les informations soient utilisables plus promptement par la Direction et les organes directeurs;
- les défis ont été présentés plus clairement et, pour améliorer la lisibilité, des études de cas et des encadrés contenant des résumés ont été introduits;
- le processus de collecte de données a été expliqué, en incluant des observations sur la qualité des données;
- des données détaillées ont été fournies sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs, accompagnées d'informations sur les coûts.

15. En sachant mieux démontrer et communiquer ses résultats, la FAO gagne la confiance de ses Membres. Les progrès en matière de planification, de fixation des priorités et de suivi permanent des résultats favorisent également l'efficacité organisationnelle.

16. Même si le Rapport sur l'exécution du Programme 2010-2011 ne sera examiné officiellement qu'à la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme qui aura lieu en novembre, puis par le Conseil à sa session de décembre 2012, des Membres font déjà savoir à titre informel que le Rapport fournit de nombreuses informations utiles.

17. L'examen de l'impact du système de suivi sur les opérations internes touche à sa fin. Il révélera probablement que certains avantages ont été concrétisés, en particulier en ce concerne le nombre et la définition des produits de l'Organisation, la communication entre le Siège et le terrain et la sensibilisation du personnel des bureaux décentralisés. Toutefois, comme indiqué dans le Rapport sur l'exécution du Programme, l'obtention de nouveaux avantages exigera le renforcement du cadre de résultats de la FAO.

**Action 3.90 du PAI.** (*Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux Systèmes d'information pour les bureaux décentralisés*)

Contexte

18. À l'appui de la décentralisation, cette action vise l'amélioration des capacités des réseaux de télécommunications dans les bureaux décentralisés, en permettant des prestations de vidéoconférence à haute définition dans les bureaux régionaux et sous-régionaux, des services de vidéoconférence classiques dans les Représentations de la FAO et la mise en place d'une structure mondiale de soutien aux TCI pour les bureaux décentralisés.

19. Les améliorations des capacités des réseaux de télécommunications ont touché la totalité des 86 bureaux décentralisés qui étaient couverts par le projet.

Avantages concrétisés

20. Dans les bureaux décentralisés, la connectivité a été sensiblement améliorée. L'environnement informatique nécessaire à une décentralisation effective de l'Organisation est désormais en place.

21. Les bureaux décentralisés jouissent d'un accès plus efficace à une vaste gamme d'applications de la FAO (notamment le système mondial de gestion des ressources) ainsi que de capacités renforcées de partage des connaissances.

22. L'amélioration des connexions internet dans 70 bureaux décentralisés a permis d'accéder à une vaste gamme d'applications de nouvelle génération qui consomment plus de bande passante - vidéoconférences, partage des connaissances et outils de collaboration. Des services de vidéoconférence en mode haute définition ont été activés dans 5 bureaux régionaux et 8 bureaux sous-régionaux et 67 des 73 Représentations de la FAO ont été dotées de services de vidéoconférence en mode simple définition. La collaboration entre les bureaux s'est ainsi développée et, grâce à la diminution du nombre des voyages et à la simplification des procédures de communication entre les bureaux, l'efficacité de la FAO au niveau mondial se trouve renforcée.

23. L'introduction d'infrastructures et de fonctions de télécommunication de pointe a permis d'améliorer la fiabilité des systèmes de réseau. Les délais nécessaires à la résolution des pannes de réseau ont diminué, avec des retombées positives sur la productivité de leurs usagers dans les bureaux de la FAO.

24. Les pôles d'appui régionaux sont pleinement opérationnels dans cinq régions et, dans chaque région, le personnel de la FAO a accès à des services d'appui TCI fonctionnant durant l'ouverture des bureaux, indépendamment de la zone géographique et du fuseau horaire. Les statistiques montrent qu'une bonne partie des appels provenant des bureaux décentralisés ont été traités, et que le taux de satisfaction exprimé par les usagers est élevé.

**Action 3.70 du PAI** (*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*)

#### Contexte

25. Lancé à titre expérimental en 2010, le système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) visait l'introduction d'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.

26. Après une période d'essai de deux ans, le PEMS a été mis en œuvre en janvier 2012 en tant qu'outil officiel pour la gestion des performances de l'ensemble des fonctionnaires titulaires d'un contrat à durée déterminée ou de caractère continu. En se substituant au système des rapports d'évaluation professionnelle (PAAR), le PEMS sert aussi de fondement pour les décisions administratives.

#### Avantages concrétisés

27. La mise en œuvre du système PEMS a déjà permis à l'Organisation de recueillir les premiers fruits. Pour la première fois depuis trente ans, les fonctionnaires de l'Organisation, toutes catégories confondues, sont évalués sur la base d'un cadre d'évaluation unique et le concept de planification des tâches a été adopté comme pratique courante. Le PEMS favorise également une concertation permanente et contribue à la responsabilisation et à la culture de la performance par rapport aux résultats attendus au sein de la FAO.

#### Avantages futurs

28. L'impact à moyen et long terme attendu de l'application du PEMS, en reliant les performances du personnel aux résultats de l'Organisation entière et de ses unités, ira dans le sens de la nouvelle culture institutionnelle axée sur les résultats.

29. Elle permettra également de promouvoir l'obtention de bons résultats de la part du personnel, la délégation de responsabilités, l'excellence en matière de gestion et l'obligation redditionnelle. Le PEMS fournira une base objective pour l'évaluation des performances du personnel en permettant de contrôler d'une manière plus efficace et efficiente la réalisation individuelle des objectifs de programme définis à partir de plans de travail détaillés.

30. Il facilitera également le passage à une culture axée sur les résultats à l'échelle de la FAO et cela grâce au recensement des principales caractéristiques comportementales compatibles avec une telle culture, y compris l'intégration active des leçons de l'expérience dans le cycle de planification et de mise en œuvre

31. Parmi les avantages à long terme qui devraient découler de la mise en œuvre du PEMS au sein de la FAO, on citera:

- le resserrement des liens entre les objectifs stratégiques de l'Organisation et les produits et résultats attendus de chacun des fonctionnaires et de leur unité d'appartenance (en leur permettant de mieux comprendre leur propre rôle dans le cadre général de la mission de l'Organisation);
- la mise en place d'un mécanisme de soutien au développement professionnel des fonctionnaires et à leur avancement;
- la prise en compte des rapports d'évaluation du personnel au moment de prendre des mesures en matière de ressources humaines et des décisions administratives;
- des évaluations plus complètes et équilibrées mettant en jeu la mesure des résultats (sur la base d'indicateurs) et des compétences et, à travers ces évaluations, une définition plus précise des résultats attendus au stade de la planification;

- de la part des gestionnaires, une meilleure connaissance de leur équipe, de ses points forts et des aspects à améliorer et, concernant les ressources en personnel, des idées plus claires sur les besoins à combler et les circonstances qui nécessitent un redéploiement pour rendre l'environnement de travail plus efficace et efficient.



**Action 7.24 du PAI** (*La mise en œuvre des principes comptables internationaux du service public (IPSAS) est une initiative de première importance pour la Division des finances et la FAO dans son ensemble*)

**Action 7.25 du PAI** (*Améliorer les fonctionnalités liées à la planification des ressources entrepreneuriales d'Oracle pour répondre aux besoins du PAI*)

**Action 3.42 du PAI** (*Élaboration et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO*)

### Contexte

32. Ces trois actions du PAI font partie du projet relatif au système mondial de gestion des ressources. Le système mondial de gestion des ressources constitue un investissement à long terme qui jouera un rôle déterminant dans l'élimination des principales faiblesses en matière de soutien administratif. À cet égard, on retiendra l'absence d'un dispositif institutionnel pour le soutien local des fonctions relatives aux contrats et achats, aux voyages, aux ressources humaines, au budget et à la planification; la fragmentation des cadres de politiques et procédures dans les bureaux de pays; le déficit d'informations sur la gestion, nécessaires pour appuyer les opérations et la prise de décision;

### Avantages futurs

33. Les principaux avantages résultant du système mondial de gestion des ressources sont que, pour la première fois de son histoire, la FAO possédera un système intégré de planification des ressources, qui sera déployé dans tous les bureaux et applicable à toutes ses opérations. Pour la première fois aussi, ces opérations seront toutes enregistrées et feront l'objet de rapports normalisés conformes aux normes comptables internationales pour le secteur public (les normes IPSAS), accroissant ainsi la transparence et l'exactitude des informations fournies par la FAO du point de vue financier et budgétaire, dans l'intérêt de toutes ses parties prenantes.

34. Le système mondial de gestion des ressources ne s'attaque pas seulement aux lacunes en matière de soutien administratif, il répond aussi à la nécessité critique de favoriser les processus de décentralisation et de renforcement des capacités sur le terrain. Ces derniers doivent permettre à la FAO de fournir des prestations de meilleure qualité, plus ciblées, efficaces et efficientes, là où elles sont le plus nécessaires. De même, bon nombre des initiatives actuelles de la FAO à caractère transformationnel ne peuvent aboutir sans le système mondial de gestion des ressources. En fournissant un environnement favorable, le système mondial de gestion des ressources jette les bases de la concrétisation, durant 2013, des avantages découlant de ces initiatives transformationnelles.

### Autres avantages

- La mise à niveau de la plate-forme technologique de la FAO et la création d'une source d'information unique pour l'Organisation optimisera les principaux processus de soutien (contrats et achats, voyages, ressources humaines, budget et planification);
- Un système et des processus normalisés à l'échelle de l'Organisation et conformes aux IPSAS favorisent la souplesse, estompent les différences entre lieux d'affectation et sont un facteur de mobilité;
- L'automatisation accrue des procédures réduit les délais de traitement des opérations, allège la tâche et diminue les risques d'erreur;
- L'intégrité et la fiabilité améliorées des données réduisent les délais moyens de vérification des données relatives aux opérations;
- L'accès amélioré aux informations diminue les délais nécessaires à l'établissement des rapports;
- La refonte des processus permettra d'éliminer ceux qui sont redondants, d'abrégier les délais et les coûts d'exécution;

- La normalisation et la rationalisation des variantes d'un processus (par exemple, pour les différents types de contrats) entraîneront une diminution des délais d'apprentissage lors du passage d'un bureau à un autre et réduiront le nombre d'erreurs;
- Des obligations redditionnelles plus strictes simplifient le suivi des résultats de chaque service, ce qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources;
- Un plus grand respect des recommandations d'audit diminue la fréquence des résultats de vérification négatifs.

**Action 3.12 du PAI** (*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*) et

**Action 3.15 du PAI** (*Entretenir vigoureusement les nouveaux partenariats, y compris avec les fondations privées*)

#### Contexte

35. Soutenue par le projet du PAI sur la mobilisation de ressources, la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de la FAO, a réussi à intensifier les efforts déployés dans toute l'Organisation pour surveiller les tendances, instaurer un dialogue stratégique avec les partenaires sur le terrain et montrer plus efficacement l'impact et le rapport efficacité-coût des activités de la FAO.

#### Avantages

36. Environ 538 millions d'USD ont été mobilisés pour soutenir les programmes de la FAO pendant les huit premiers mois de 2012, soit 28 pour cent de plus pendant la même période en 2011.

37. Les résultats sont visibles pour les quatre volets de la Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources.

- La base de partenaires fournisseurs de ressources de la FAO s'élargit et les modalités de partenariat se diversifient. Une plus large part des ressources provient de pays à revenu intermédiaire, de fondations, du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), ainsi que de programmes conjoints. En outre, la coopération Sud-Sud et les contributions en nature sont considérées comme une modalité de partenariat efficace.
- Une campagne de communication pour la mobilisation de ressources a créé un site web et une série de dossiers (intitulée IMPACT) soulignant les résultats des activités de la FAO à tous les échelons. Après la présentation d'IMPACT lors d'un événement parallèle pendant la dernière session du Conseil, les représentants ont félicité la FAO et déclaré que les dossiers IMPACT représentaient un « progrès décisif quant à la manière de présenter le travail de la FAO dans ses aspects les plus variés ».
- Les capacités de programmation et de mobilisation de ressources ont été renforcées en Afrique, au Proche-Orient et en Asie centrale, grâce à une série d'ateliers auxquels ont participé plus de 200 personnes. L'outil de suivi de l'aide au développement agricole est désormais largement utilisé pour aider les équipes de pays de la FAO à déterminer leur stratégie de mobilisation de ressources à l'appui des cadres de programmation par pays.
- Des procédures ont été mises en place au sein de l'Organisation pour rationaliser la gestion des ressources mobilisées et la préparation des rapports y afférents, ainsi qu'un système permettant de recueillir et d'exploiter les exemples de réussite.