

## Résumé analytique

1. Le présent rapport sur l'état d'avancement du Plan d'action immédiate (PAI) couvre la période de juillet à septembre 2010. Globalement, les chefs de projet du PAI ont état de progrès satisfaisants, détaillés en Section I du rapport.
2. En plus des progrès enregistrés au niveau des actions individuelles du PAI, un travail conséquent a été réalisé au niveau du programme du PAI. En réponse à des demandes des membres du Comité de la conférence pour le suivi de l'EEI (CoC-EEI), une réflexion a été engagée dans le but de simplifier et de définir le cadre du programme du PAI dans une perspective qualitative, en termes de bénéfices tangibles. Cette réflexion a permis de définir ce cadre dans ces termes, en rapportant les avantages escomptés aux principales actions du PAI. Le résultat de ce travail est un énoncé des bénéfices attendus du programme du PAI, au terme duquel une FAO réformée pourra:
  - *diriger toutes ses actions vers des réalisations clairement définies pour un monde libéré de la faim et contribuer à l'amélioration durable des niveaux de vie.*  
*L'Organisation atteindra cet objectif grâce à l'amélioration de la gouvernance, destinée à identifier avec précision les besoins des Membres, et grâce à l'amélioration de ses méthodes de gestion interne, en vue de répondre à ces besoins.*
  - *veiller à ce que toutes ses ressources humaines, partout dans le monde, travaillent en synergie et établissent des partenariats productifs avec des partenaires externes, afin d'avoir l'impact le plus large possible;*
  - *compter sur un personnel bien réparti et motivé, travaillant dans un environnement propice et disposant des compétences et de l'expérience nécessaires pour permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de son mandat;*
  - *bénéficier de services d'appui axés sur les clients et rationalisés, et fournir en temps utile des informations fiables d'ordre financier et autres, avec le meilleur rapport coût-efficacité.*
3. Sous réserve de l'approbation des membres du Comité, cette approche axée sur les bénéfices, détaillée en Section II, pourrait servir de base de référence pour le suivi et les rapports ultérieurs sur la matérialisation des bénéfices attendus du PAI.
4. Comme le notait le rapport soumis au CoC-EEI à sa réunion de juin, le programme du PAI s'accompagne de risques et de défis. La Direction s'est pleinement impliquée dans une évaluation majeure des risques, confiée à un consultant externe. Ce dernier a analysé les risques associés à ce vaste programme de changement ainsi que les mesures nécessaires pour pallier ces risques et réaliser les bénéfices de la réforme. Un résumé analytique du rapport sur l'évaluation des risques liés au PAI figure à l'Annexe III du présent rapport d'étape. Ce rapport a été remis fin septembre, et la Direction l'étudie actuellement.
5. Le rapport sur l'évaluation des risques met en lumière les risques associés à chacun des projets du PAI ainsi que les risques encourus au niveau du programme. Au niveau des projets, il propose un mécanisme de hiérarchisation des risques et la tenue d'un journal des

risques, accompagnés des mesures d'atténuation élaborées par les chefs de projet. La Direction et les chefs de projet s'emploieront d'ici la fin de l'année 2010 à appliquer ces mesures d'atténuation dès lors qu'elles permettent de réduire ou d'éliminer des risques majeurs susceptibles d'entraver la mise en œuvre du PAI. La Direction veillera également, en collaboration avec les chefs de projet, à tenir à jour le journal des risques, en fonction de l'émergence de risques nouveaux et, à l'inverse, des mesures d'atténuation permettant d'abaisser la probabilité de matérialisation des risques déjà identifiés.

6. Au niveau du programme global du PAI, le rapport préconise un certain nombre de changements visant à consolider la gouvernance interne du PAI. Parmi ces recommandations figurent l'établissement d'un Conseil du programme du PAI, le renforcement de la fonction de gestion du programme, l'introduction de normes plus rigoureuses au niveau des projets et l'achèvement de l'analyse de dépendance. Outre la tenue du journal des risques, il recommande également la réalisation d'évaluations périodiques des risques comme meilleure pratique pour un programme de changement d'une telle envergure.
7. Le CoC-EEI a été informé en juin que la Direction s'apprêtait à réaliser une enquête auprès du personnel et qu'un cabinet externe avait été recruté à cet effet. Toutefois, en raison des consultations préliminaires exhaustives qui ont été menées, l'enquête a été reportée et la date de lancement de cette enquête en ligne est désormais fixée à novembre 2010. En dehors des informations détaillées sur le plan global de communication interne et de mobilisation du personnel autour du PAI fournies en Section II, la Direction présentera les résultats de l'enquête à la prochaine réunion du CoC-EEI.
8. À la réunion de juin, les membres du CoC-EEI ont demandé une estimation globale des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du PAI en 2012-2013. Cette estimation a été réalisée, et les chefs de projet ont aussi saisi cette occasion, à mi-parcours de l'exercice biennal, pour revoir les dépenses pour 2010 et la répartition des crédits budgétaires 2010-2011 entre les projets du PAI.
9. Fin septembre 2010, les dépenses effectives et les engagements de dépenses au titre du programme du PAI atteignaient un montant total à 10,01 millions d'USD, et selon les estimations des chefs de projet, le total des dépenses pour 2010 s'élèvera à 16,82 millions d'USD. À ces prévisions de dépenses de 16,82 millions d'USD, il convient d'ajouter le report du solde 2009 du Fonds fiduciaire du PAI, 3,08 millions d'USD, qui sera totalement absorbé en 2010. Le montant total des dépenses au titre du PAI en 2010 s'élèverait donc à 19,9 millions d'USD.
10. Le programme du PAI pour 2012-2013 a été élaboré en tenant compte des décisions prises en 2009 de réduire la portée de certaines actions du PAI et d'en reporter ou d'en prolonger d'autres pour ramener les coûts estimatifs du PAI en 2010-2011 de 59,8 millions à 38,6 millions d'USD sur la base du projet de PTB (C2009/15, paragraphe 115). À cela, il convient d'ajouter les coûts et économies correspondant à l'Examen détaillé. Le coût du programme du PAI qui en résulte pour 2012-2013 est estimé à 15 millions d'USD pour l'exercice biennal. La Direction a fondé cette estimation sur un postulat de non-retour par rapport aux réductions de portée décidées en 2009.

11. Au programme du PAI pour 2012-2013 il convient d'ajouter les coûts récurrents (32,5 millions d'USD) et les économies récurrentes (8 millions d'USD) sur l'exercice biennal provenant du programme 2010-2011, soit un total de 24,5 millions d'USD, dans la mesure où ils représentent un engagement en cours, découlant du programme 2010-2011.
12. Le coût total du programme du PAI pour 2012-2013 s'élève donc à 39,5 millions d'USD (coûts nets sur l'exercice de 24,5 millions d'USD plus les nouveaux coûts et économies au titre du PAI, 15 millions d'USD). Ces coûts sont des estimations préliminaires, et des chiffres actualisés seront présentés dans le PTB 2012-2013.

## Introduction

13. Le présent rapport sur l'état d'avancement du PAI couvre la période de juillet à septembre 2010. Durant cette période, des progrès satisfaisants ont continué d'être enregistrés dans l'ensemble, concernant l'exécution des actions du PAI. En outre, les chefs de projet se sont pleinement engagés dans la réalisation d'activités au niveau du programme, comme l'indiquait le rapport d'étape présenté en juin 2010:
- a. En réponse à des interventions de membres du CoC-EEI à sa réunion de juin, qui demandaient un meilleur équilibre entre le niveau de détail fourni par les rapports d'étape (qui renvoie à la dimension 'responsabilité' des rapports soumis aux organes directeurs) et le désir de recevoir une information plus qualitative, dans un format simplifié, les chefs de projet ont participé à un exercice approfondi de simplification et de définition du cadre du programme du PAI dans une perspective qualitative, en termes de bénéfices tangibles pour les Membres.
  - b. Comme le notait le rapport soumis au CoC-EEI à sa réunion de juin, le programme de profond changement du PAI s'accompagne de risques et de défis, et les chefs de projet se sont pleinement engagés dans une évaluation globale de ces risques, pour identifier les risques au niveau des projets, du programme du PAI et de la FAO.
  - c. Les membres du CoC-EEI ont été informés en juin que la Direction s'apprêtait à réaliser une enquête auprès du personnel et qu'elle en présenterait les premiers résultats à la réunion d'octobre 2010 du CoC-EEI. Un cabinet externe a été recruté à cet effet : il travaille actuellement avec une équipe de la FAO à la formulation des questions de l'enquête. Toutefois, l'enquête a été reportée à novembre, au lieu de septembre/octobre, et la présentation des premiers résultats au CoC-EEI sera repoussée à la prochaine réunion.
  - d. En réponse à une demande des membres portant sur une estimation globale des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du PAI en 2012-2013, des estimations préliminaires ont été préparées et des chiffres actualisés seront présentés dans le PTB 2012-2013. Les chefs de projet ont également saisi cette occasion, à mi-parcours de l'exercice biennal, pour réexaminer les budgets 2010-2011 et procéder à des ajustements entre projets au sein de la dotation budgétaire convenue<sup>1</sup>.
14. La structure du rapport d'étape a été modifiée pour répondre aux demandes des membres et refléter les activités réalisées au niveau du programme. Le rapport comporte quatre sections et cinq annexes:

***La Section 1 – Le point sur les progrès réalisés*** décrit succinctement les avancées les plus marquantes enregistrées durant la période visée.

---

<sup>1</sup> Une analyse du budget 2010-11 du PAI et le programme proposé pour 2012-2013 figurent dans le rapport soumis au Comité financier à sa session d'octobre 2010 (FC135/7 - Plan d'action immédiate: Plan financier 2010-2011 et besoins financiers estimatifs 2012-2013)

***La Section II – Gestion du programme du PAI*** inclut l'analyse qualitative du programme du PAI demandée, en termes de bénéfices tangibles pour les membres, l'évaluation des risques associés au PAI et la stratégie de communication interne, y compris l'enquête auprès du personnel.

***La Section III – Budget et dépenses du PAI 2010-2011*** présente un résumé des prévisions de budget et de dépenses pour 2010-2011.

***La Section IV- (Programme du PAI 2012-2013)*** présente un résumé des activités du PAI en 2012-2013 et des coûts correspondants.

***L'Annexe I – Détail des réalisations pour la période visée par le rapport*** fournit des informations détaillées, projet par projet, sur les progrès enregistrés durant la période de juin à septembre 2010.

***L'Annexe II – Activités prévues pour la période visée par le prochain rapport*** fournit des informations détaillées, projet par projet, sur les activités prévues pour la période visée par le prochain rapport, de septembre à décembre 2010.

***L'Annexe III – Évaluation des risques*** contient le résumé analytique du rapport d'évaluation des risques associés au PAI.

***L'Annexe IV – Contributions au Fonds fiduciaire***

***L'Annexe V – Principales variations - Budget révisé 2010-2011.***

## **Section I – Le point sur les progrès réalisés**

### **Principales réalisations - juillet à septembre 2010**

15. Les principales avancées durant cette période sont exposées ci-après. Un tableau détaillé comparant les réalisations effectives de cette période juillet - septembre 2010 aux activités présentées dans le rapport soumis au CoC-EEI en juin 2010 est fourni à l'Annexe 1.
16. Les progrès réalisés durant cette période ont été affectés par les délais courts d'établissement du rapport ainsi que par les absences des équipes de projet liées à la période estivale. Les domaines dans lesquels les progrès les plus notables ont été enregistrés sont la gestion des risques de l'Organisation, la technologie de l'information, les ressources humaines et la programmation, la budgétisation et le suivi axé sur les résultats.
17. Le projet Gestion des risques à l'échelle de l'Organisation (Enterprise Risk Management - ERM) a élaboré un argumentaire (énoncé des avantages, objectif, portée, gouvernance, ressources nécessaires, plan de travail) pour l'intégration de l'ERM dans l'approche de la gestion axée sur les résultats de la FAO. Cet argumentaire s'appuie sur une analyse des meilleures pratiques au sein du système des Nations Unies, l'expérience acquise dans le cadre de l'évaluation des risques associés au PAI, les avis d'experts et des consultations avec les parties prenantes en interne. Il sera examiné par le Comité financier à sa cent trente-cinquième session, en octobre 2010.

18. La coopération entre le projet Technologies de l'information et le projet IPSAS s'est traduit par une décision de principe sur une nouvelle approche du projet de mise à niveau d'Oracle, placée sous le signe des synergies, dans le contexte du programme global de travail de l'ERP, qui inclura également la mise en œuvre des normes IPSAS. Cette recherche de synergies devrait améliorer l'efficacité du développement d'autres initiatives liées à l'ERP, comme le nouveau système de voyages, conjointement au projet IPSAS et au remplacement du système de comptabilité de terrain (FAS). Les autres progrès enregistrés dans le domaine des technologies de l'information concernent la mise à niveau des capacités de réseau dans 13 bureaux de pays supplémentaires et la mise en place d'installations de visioconférence haute définition dans quatre autres pays.
19. Le projet Ressources humaines fait état de progrès significatif dans plusieurs domaines inclus dans le cadre stratégique de l'Organisation, notamment la diffusion pilote des tableaux de bord et rapports (au titre de l'action Information de gestion et rapports sur la gestion des ressources humaines) et l'examen de la politique de mobilité proposée par le Comité des ressources humaines nouvellement institué. Une méthodologie révisée a également été introduite pour les objectifs de recrutement au niveau des départements, avec l'introduction de nouvelles procédures de sélection imposant aux unités qui recrutent d'accorder une attention spéciale aux questions de parité hommes-femmes et de représentation géographique. Le projet a aussi identifié les départements et services appelés à accueillir la première cohorte de jeunes cadres qui devront être sélectionnés, sur les 2 000 candidatures reçues en réponse aux efforts de communication externe du Programme, et dont la procédure de présélection a déjà été engagée.
20. Le projet Programmation, budgétisation et suivi axé sur les résultats a finalisé les lignes directrices pour la phase pilote de planification des activités au niveau des pays, et les allocations de crédit 2010 ont été révisées sur la base des plans de travail élaborés par chacune des unités. Par ailleurs, le Secrétariat a préparé un document de synthèse sur les conclusions des débats sur les priorités menés par les Conférences régionales et les Comités techniques, document qui sera examiné par le Comité du programme à sa session d'octobre, ainsi qu'un résumé annoté des deux principaux rapports sur la mise en œuvre et le suivi à l'intention des Organes directeurs.
21. Le projet PCT a consacré d'importants efforts à la clarification du processus de demande d'appui technique et d'approbation des projets PCT dans le cadre de la décentralisation. Des responsables du PCT ont été recrutés dans les Bureaux régionaux pour l'Europe (REU), l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC) et le Proche-Orient (RNE), mais les délais de recrutement ont entraîné le report du déploiement des modules du Système d'information sur la gestion du Programme de terrain (FPMIS) pour des raisons de capacités insuffisantes, et le ralentissement des activités de formation prévues.
22. Concernant la décentralisation, il est apparu nécessaire d'engager un travail de révision de la Circulaire sur les responsabilités et les relations dans le but d'améliorer la cohérence dans le cadre des nouvelles lignes hiérarchiques établies. Une note conceptuelle portant sur un système de référence pour les bureaux décentralisés, destiné à faciliter le suivi et l'établissement de rapports axés sur les performances, a également été soumise à la Direction.

23. Dans le domaine administratif, le projet sur la gestion des dossiers courants a préparé un argumentaire détaillé, finalisé le recrutement de l'équipe chargée du projet et engagé le processus de révision de la technologie et des politiques.

### **Principaux objectifs – octobre à décembre 2010**

24. Durant la période de rapport suivante (octobre à septembre 2010), les chefs de projet mettront l'accent sur un ensemble d'objectifs dont les plus importants sont exposés ci-après. Une description complète en est donnée à l'Annexe 2, dans laquelle les chefs de projet indiquent les jalons les plus importants fixés pour cette période et analysent les principaux risques associés.
25. Pour consolider les fondements de la gestion axée sur les résultats, les efforts porteront essentiellement sur la publication de directives pour le suivi et l'établissement de rapports sur la mise en œuvre à partir des résultats et la mise en place du système, sur le démarrage de la phase pilote de planification des activités dans les bureaux de pays et sur l'appui à la préparation des plans de travail. Le cadre des responsabilités sera aussi finalisé et publié en même temps que le cadre sur les politiques et les orientations concernant le processus d'élaboration du PTB. Le Secrétariat fournira en outre son soutien à l'élaboration des rapports sur les priorités pour les sessions restantes des Comités techniques et des Conférences régionales, ainsi que du Comité du programme et du Conseil, afin que ces rapports soient pris en compte pour la préparation du PTB 2012-2013.
26. Les efforts du Programme de coopération technique (PCT) seront concentrés sur la formation et le déploiement du personnel dans les Bureaux régionaux, et priorité sera donnée également à la mise en place des nouveaux modules de gestion de projet du système FPMIS. Les activités liées à la décentralisation bénéficieront des délibérations du Comité du programme à sa session d'octobre 2010, sur l'évaluation du développement des capacités en Afrique et sur la programmation et l'évaluation des performances au niveau des pays.
27. Le projet Technologies de l'information portera sur la mise à niveau des capacités de réseau dans sept pays supplémentaires et la mise en place de la structure et des procédures révisées de gouvernance des systèmes d'information. La mise en œuvre de la nouvelle version 12 de l'application Oracle (R 12) sera engagée, en même temps que le programme de travail sur le système ERP, normes IPSAS incluses.
28. La réforme des systèmes administratifs et de gestion prévoit d'importants jalons, dont l'incorporation des commentaires et des observations dans la section 507 révisée du Manuel (MS 507) sur les Lettres d'accord, et la présentation de la version finale de la MS 507 révisée pour approbation. Concernant l'Équipe commune des achats, d'importants appels d'offres conjoints FAO/FIDA/PAM (pour un montant total de 25 millions d'USD) sont prévus dans le plan 2010, pour des marchés qui seront attribués en novembre-décembre, avec effet en 2011.
29. L'équipe chargée du changement culturel doit élaborer un programme de sensibilisation à la gestion du changement à l'intention des dirigeants de l'Organisation, et fournir conseils et assistance aux équipes locales, tant au siège que dans les bureaux décentralisés.

30. En ce qui concerne la Direction, les mesures de soutien au programme du PAI incluent principalement les activités requises à la lumière des recommandations de l'Évaluation des risques du PAI, la mise en œuvre du programme de communication interne et de mobilisation du personnel, et le lancement de l'enquête auprès du personnel ainsi que l'analyse des résultats.

## Section II - Gestion du programme du PAI

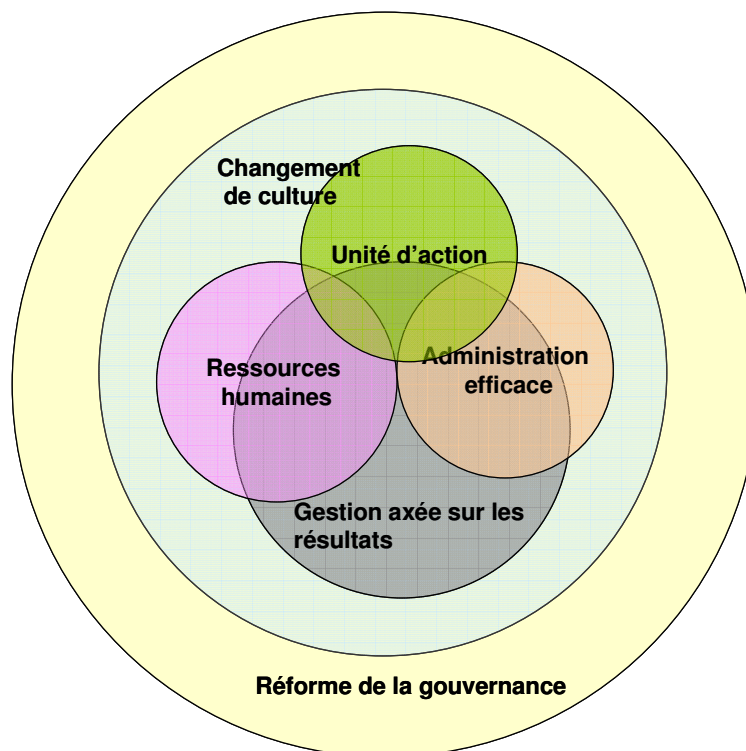
31. La présente section décrit les progrès enregistrés dans trois domaines, avec des avancées significatives au niveau du programme du PAI:

- Avantages du programme du PAI
- Évaluation des risques du PAI
- Programme de communication interne et de mobilisation du PAI

### Avantages du programme du PAI

32. À la réunion du CoC-EEI en juin 2010, la Direction a été invitée à présenter une analyse plus qualitative du programme du PAI, sous une forme simplifiée. Pour mener à bien cette analyse qualitative, les chefs de projet ont utilisé le cadre de haut niveau qui découpe le programme en 6 domaines thématiques (voir figure 1), déjà présentés aux membres du comité.

*Figure 1 – Domaines thématiques de la réforme de la FAO*





33. Les principaux avantages attendus dans chaque domaine thématique ont été analysés pour aboutir à un énoncé de haut niveau des avantages clés découlant du programme du PAI en termes de bénéfices tangibles pour les membres. Chacun des éléments de cet énoncé est relié aux principales actions du PAI pour s'assurer que les avantages en question se matérialiseront à l'achèvement du programme et fournir par ailleurs un cadre pour le compte rendu des progrès enregistrés par rapport aux bénéfices escomptés.

### **Énoncé des bénéfices escomptés du PAI**

34. Une FAO réformée pourra:

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

### **Liens avec les six domaines thématiques et les actions du PAI**

35. Ces avantages clés attendus de la réforme et du PAI peuvent être classés en fonction des 6 domaines thématiques de la réforme et des principales actions du PAI adoptées pour appuyer chaque domaine thématique, afin de s'assurer que tous ces avantages se matérialiseront à l'achèvement du programme du PAI, et de fournir par ailleurs un cadre pour le compte rendu des progrès enregistrés par rapport aux bénéfices escomptés<sup>2</sup>.
36. Gestion axée sur les résultats (Mettre l'accent sur les besoins des membres en axant sur les résultats la programmation, le suivi, les rapports et la mobilisation des ressources)

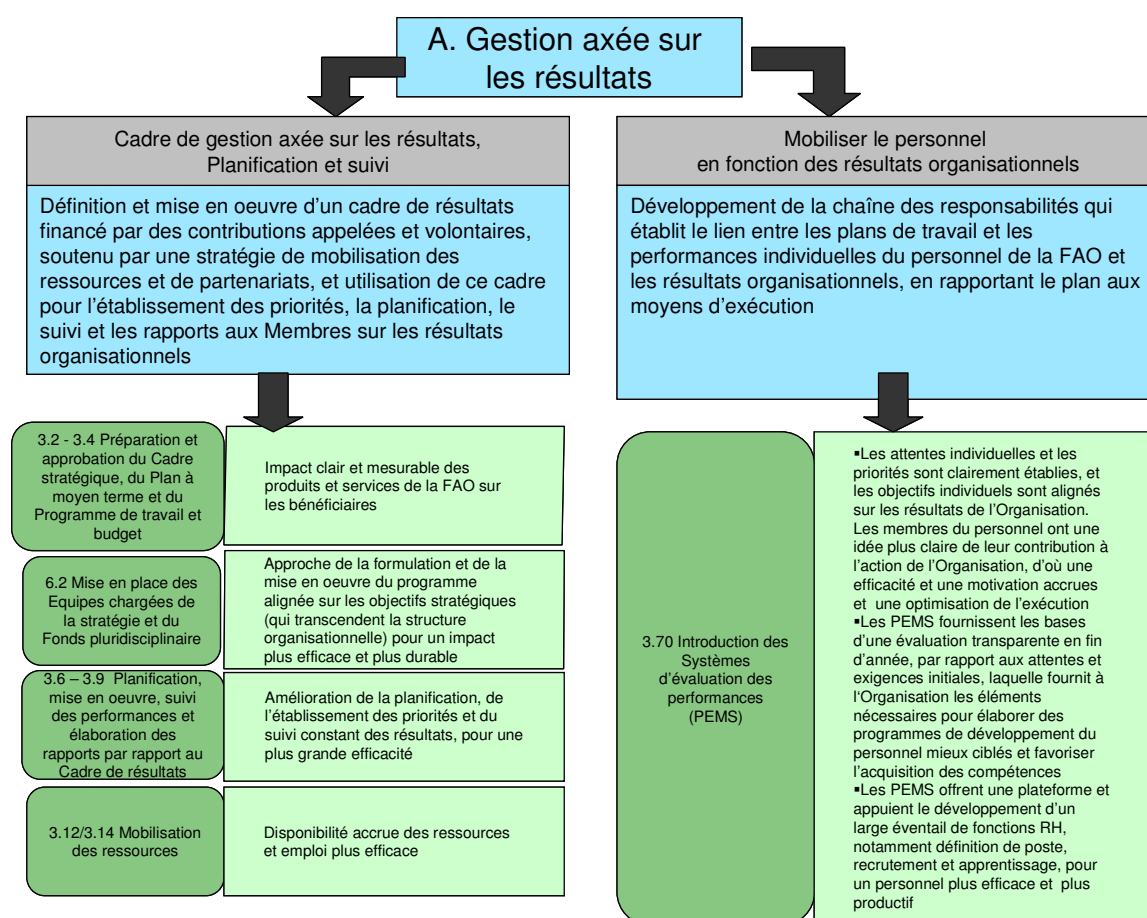
---

<sup>2</sup> Il convient de noter que même si, pour des raisons de simplicité, les avantages liés aux activités du PAI sont présentés par domaine thématique, dans la réalité certains avantages se rapportent à plusieurs domaines thématiques. Par exemple, les avantages attendus du projet sur les normes IPSAS sont associés à l'« Efficience de l'administration », alors qu'ils s'appliquent aussi à d'autres domaines thématiques, en particulier « Unis dans l'action ».

*Avantage clé:* Impact clairement défini, accordé par consensus, de l'action de l'Organisation sur les bénéficiaires, et moyens mesurables d'atteindre l'objectif.

37. L'objectif d'ensemble de la réforme de la FAO est de transformer l'Organisation dans l'optique d'une gestion axée sur les résultats. Pour cela deux éléments doivent être réunis: l'identification claire des objectifs des Membres et, sur cette base, la conception et l'obtention de résultats quantifiables ayant un impact précis.

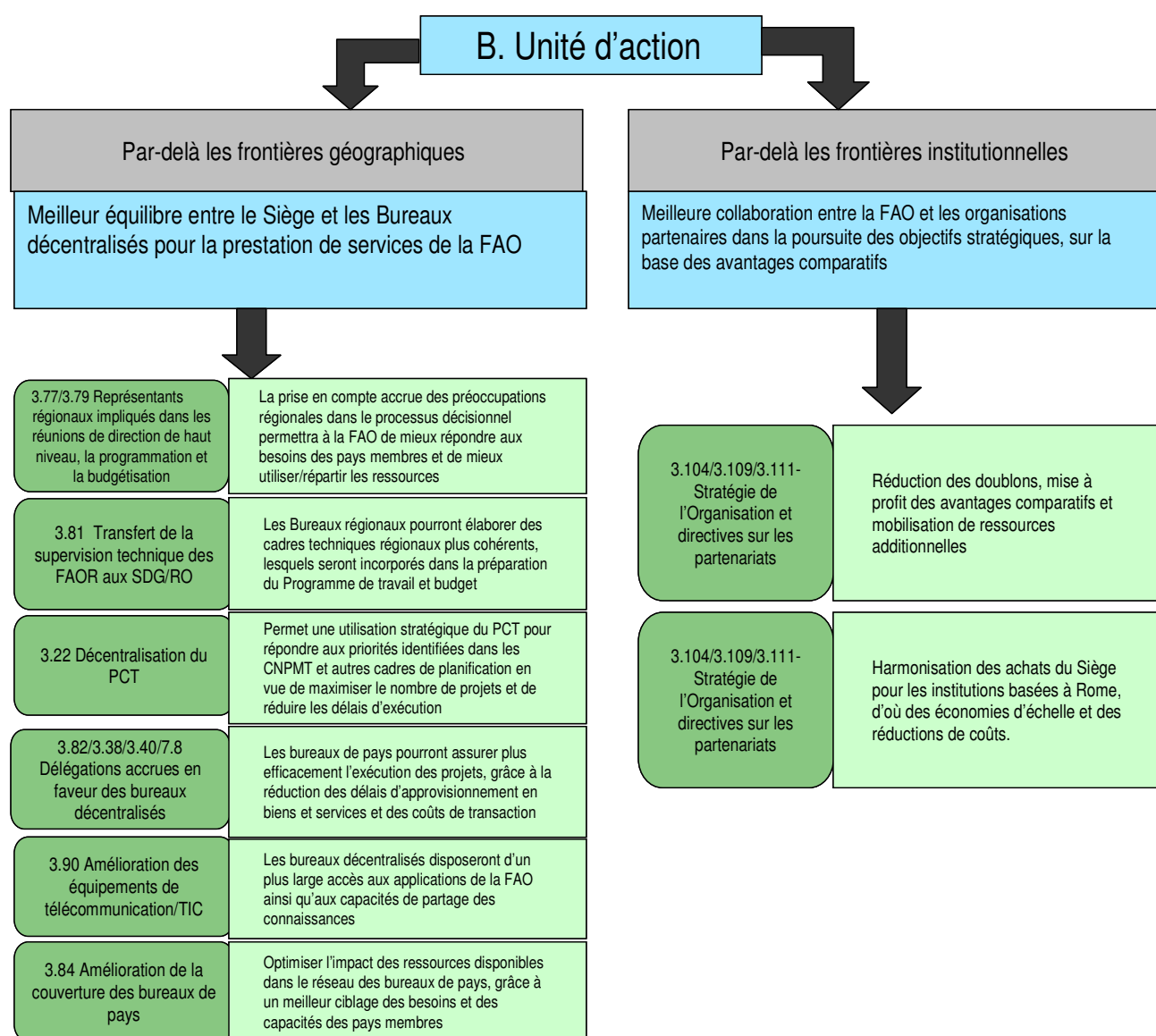
Pour que cet avantage organisationnel se matérialise, il est nécessaire d'agir avec succès dans deux domaines : *Cadre de gestion axée sur les résultats - Planification et suivi*, qui doit garantir que le cadre requis est bien en place et que les résultats sont mesurés, suivis et qu'ils font l'objet de rapports, et *Mobiliser le personnel en fonction des résultats organisationnels*, qui établit le lien entre le plan et les moyens d'exécution.



Unis dans l'action (Unité d'action au sein de l'Organisation en alignant les structures, les rôles et les responsabilités sur le cadre de résultats).

*Avantage clé:* Toutes les ressources de l'Organisation, partout dans le monde, et ses partenaires externes travaillent en synergie et de manière complémentaire pour produire les résultats organisationnels définis dans le cadre axé sur les résultats.

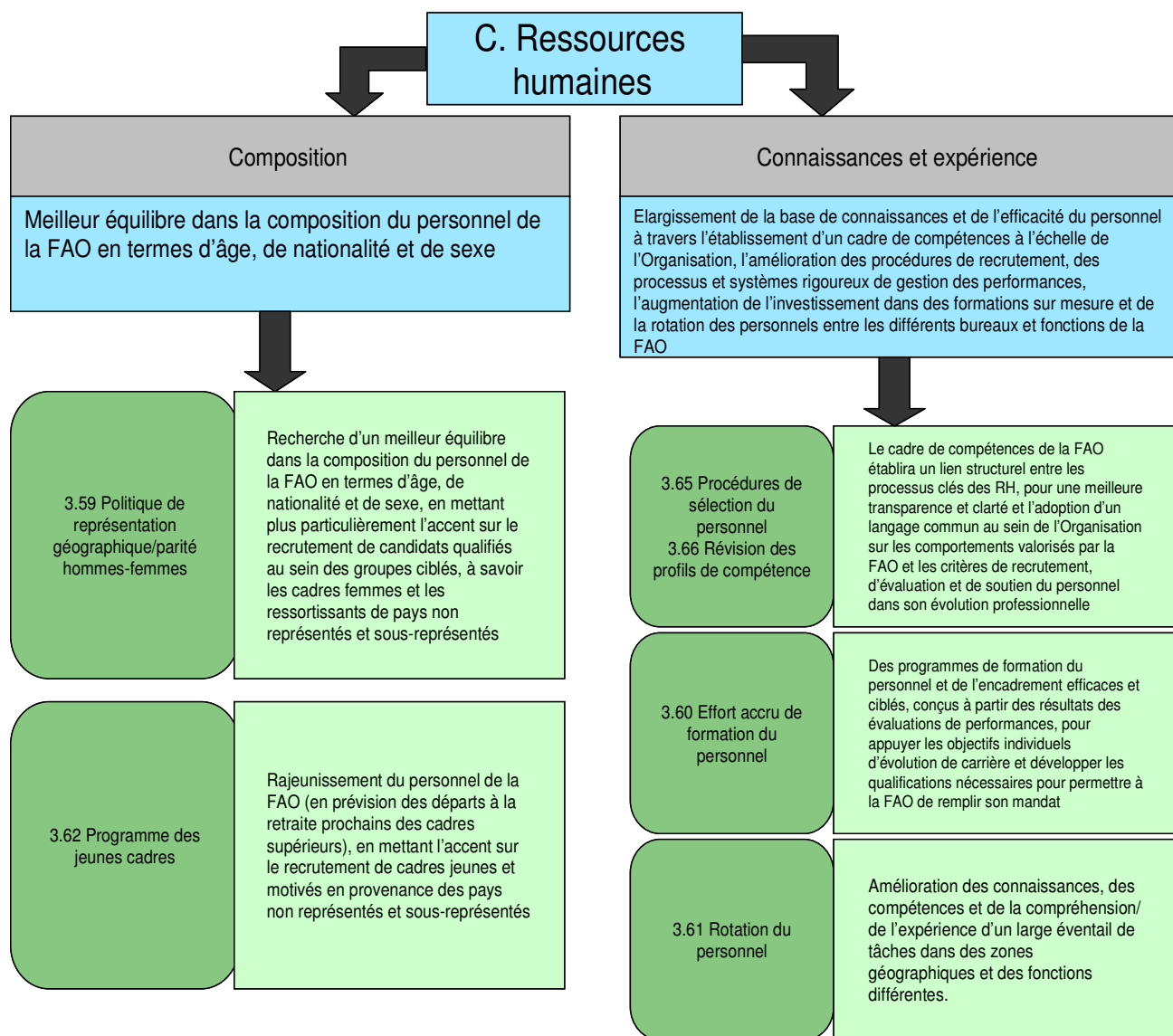
38. Pour réaliser cet objectif, la FAO doit s'assurer que toutes ses ressources humaines travaillent en synergie *Par-delà les frontières géographiques*, c'est-à-dire indépendamment de leur affectation géographique, et *Par-delà les frontières institutionnelles*, à travers la recherche de synergies et de gains d'efficacité en nouant des partenariats avec d'autres organisations.



39. Ressources humaines (Transformer la fonction RH pour améliorer les services rendus, adopter une approche plus stratégique de la gestion des ressources humaines, en termes de partenariat, et investir davantage dans le développement du personnel).

*Avantage clé:* Compter sur un personnel doté de moyens, efficace et motivé pour permettre à la FAO de s'acquitter de son mandat.

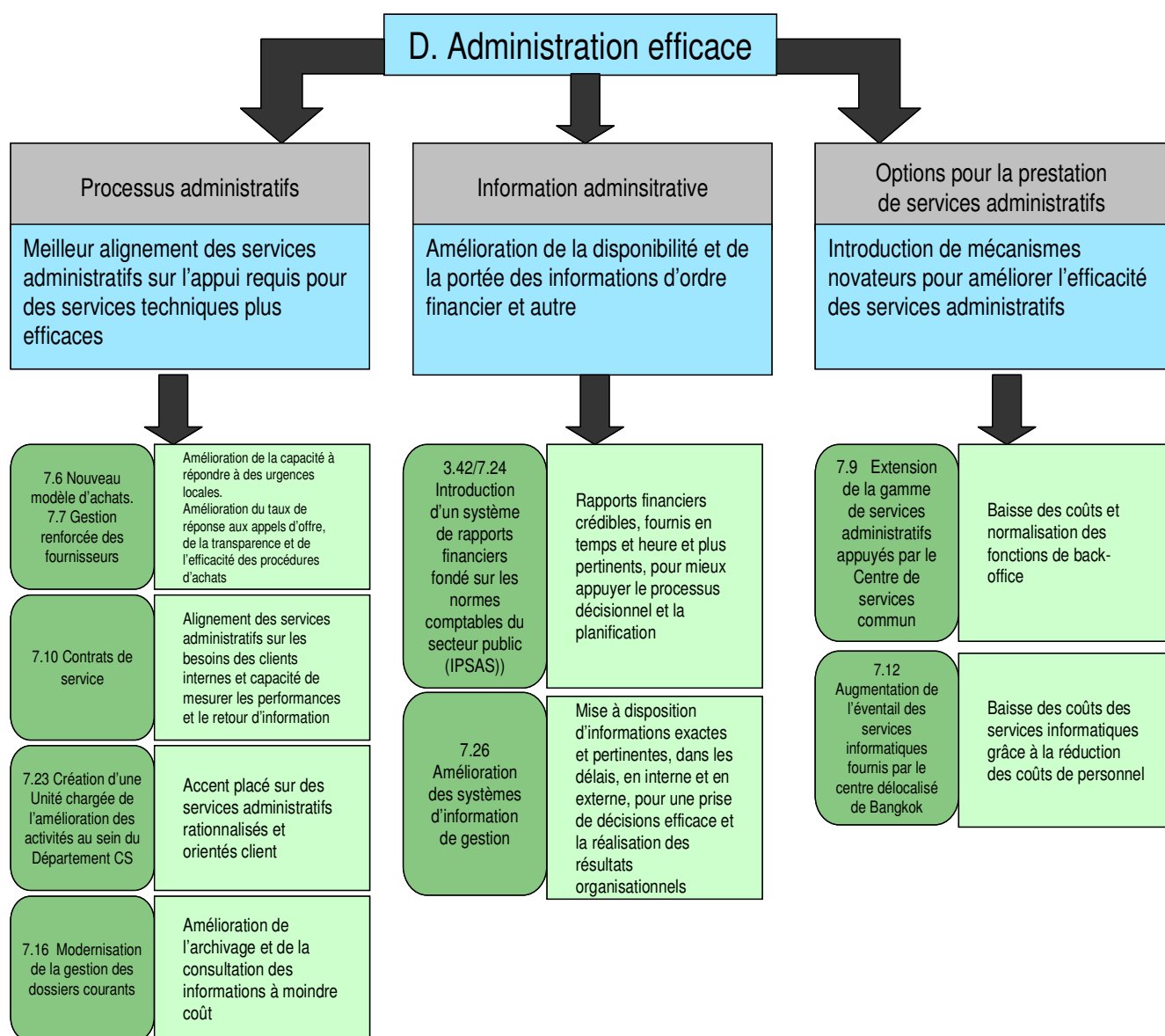
40. La principale ressource de la FAO - et son atout majeur pour l'obtention des résultats organisationnels recherchés - réside dans son capital humain, sur lequel repose la totalité de l'appui technique aux Membres. La *Composition* des ressources humaines doit être équilibrée en termes d'âge, de nationalité et de sexe, et leur base de *Connaissances et expérience* doit être élargie et ciblée pour atteindre les résultats organisationnels attendus.



41. Administration efficace (Utilisation efficiente des contributions des Membres à travers la réforme des systèmes d'administration et de gestion).

*Avantage clé:* Amélioration de la prestation de services techniques de la FAO grâce à des procédures administratives orientées sur le client et rationalisées, amélioration de la qualité et de la pertinence des informations d'ordre financier et autre, et mécanismes novateurs en matière de prestation de services administratifs.

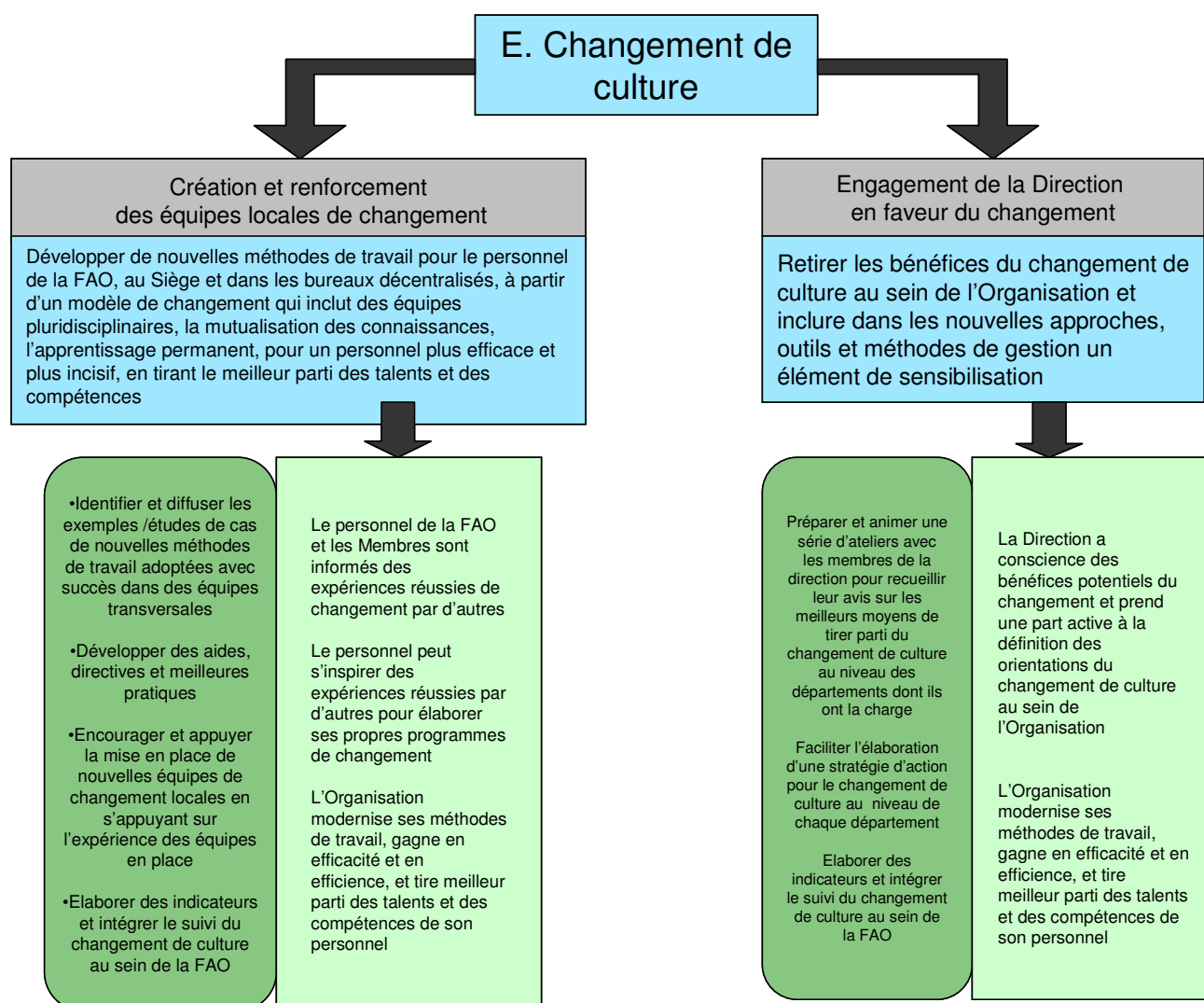
42. Pour que cet avantage organisationnel se matérialise, il est nécessaire d'agir avec succès dans trois domaines. Il faut des *Processus administratifs* efficaces, grâce à un meilleur alignement des services administratifs sur l'appui nécessaire pour une prestation de services techniques plus efficace, des *Informations administratives* fournies en temps et heures, exactes et pertinentes, et des *Options pour la prestation de services* visant plus d'efficacité et d'efficience.



43. Changement culturel (Pour une organisation plus efficace, plus dynamique et plus performante, qui répond aux demandes de ses membres et permet à ses salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes).

*Avantage clé:* Un espace: environnement de travail propice, dans lequel chacun trouve sa place, fondé sur la vision interne et les valeurs de la FAO, qui permet à l'Organisation de mieux s'acquitter de son mandat et d'optimiser le talent de ses collaborateurs.

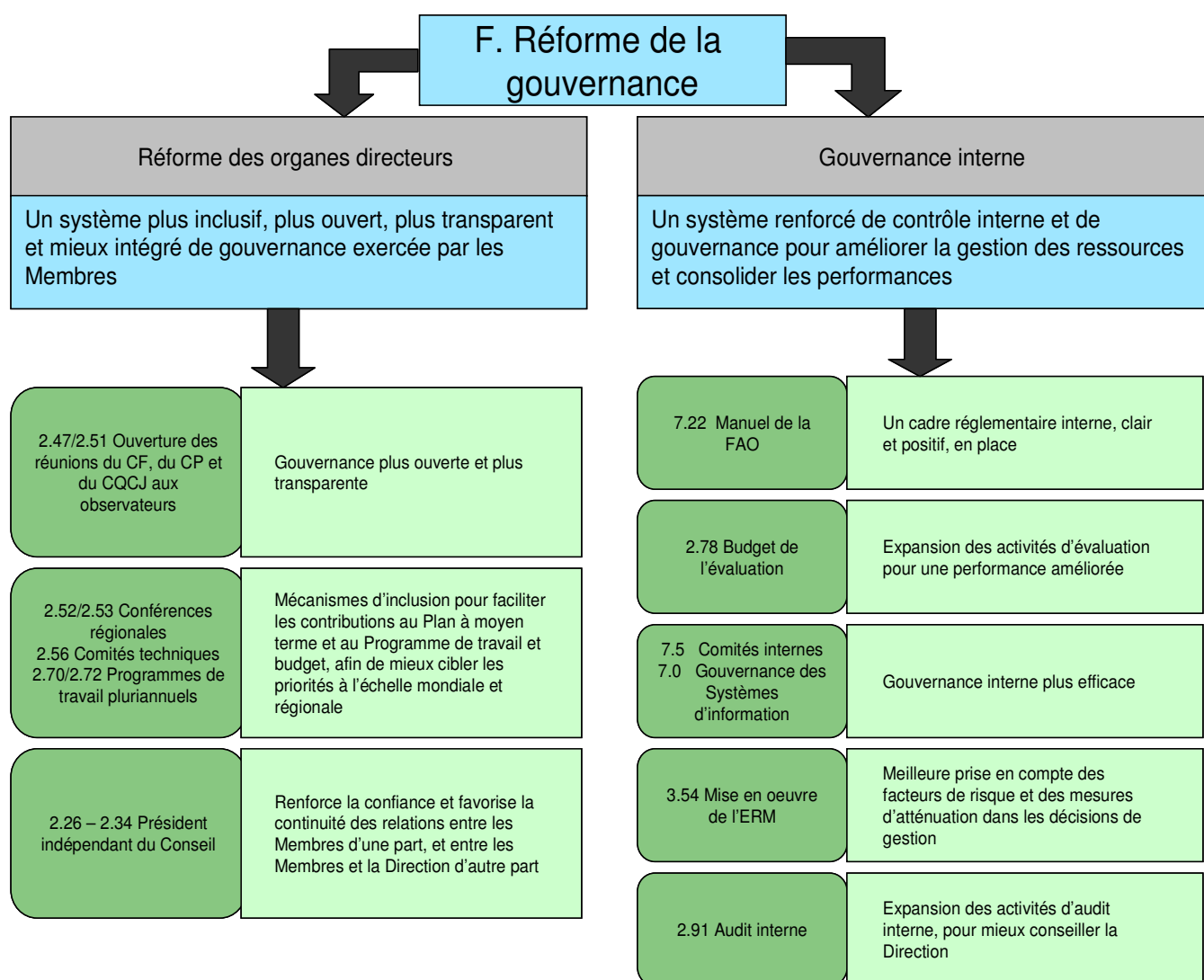
44. « *Les organisations ne changent pas, les individus oui ... mais pas nécessairement* ». Le personnel de la FAO à tous les niveaux et à tous les échelons doit être pleinement associé à la réforme de la FAO, et y adhérer sans réserve, grâce à un changement de culture organisationnelle : *Création et renforcement des équipes locales de changement* permettra d'introduire de nouvelles méthodes de travail en vue de tirer le meilleur parti des talents et des compétences du personnel de la FAO et *Engagement de la direction en faveur du changement* contribuera à l'adoption de nouvelles méthodes modernes de gestion et, en dernier ressort, à une Organisation plus efficace et plus efficiente.



45. Réforme de la gouvernance (Réforme des rôles, fonctions et méthodes de travail des Organes directeurs).

*Avantage clé:* Meilleure identification des besoins des Membres, climat renforcé de confiance et de continuité entre les Membres d'une part, et entre les Membres et la Direction d'autre part, et amélioration des procédures internes de gestion pour mieux atteindre les résultats organisationnels visés<sup>3</sup>.

46. Pour véritablement aboutir, la réforme de la FAO doit s'appuyer sur une gouvernance renforcée: la *Réforme des organes directeurs* se traduira par un système de gouvernance plus ouvert, plus transparent et plus inclusif, lequel permettra à son tour à la *Gouvernance interne* de doter l'Organisation de mécanismes de contrôle interne plus efficaces en vue d'améliorer la performance globale et la gestion des ressources.



<sup>3</sup> À l'exclusion de la gouvernance mondiale de l'alimentation et de l'agriculture (par exemple réforme du CSA)

## Évaluation des risques du PAI

47. À sa session d'octobre 2009, dans son rapport (CL 137/REP, Para. 45), le Conseil a reconnu que « *les responsabilités incombant aux Membres relèveraient non plus d'une action pratique, mais du contrôle et du suivi, et qu'une attention particulière serait accordée aux éléments de risque associés à la mise en œuvre du PAI* ». En réponse à cette demande, la Direction a entrepris une analyse exhaustive des risques associés à l'ensemble du programme du PAI. Cette évaluation, qui ne remet pas en cause les mérites, la nécessité ou la logique de la réforme, ni les bénéfices attendus, est une simple mesure de bonne gestion visant à faciliter d'éventuels ajustements dans la mise en œuvre du PAI. Elle avait pour objet d'identifier et de prendre en compte de possibles menaces ou besoins d'amélioration, et de donner aux chefs de projet du PAI les moyens de gérer les risques les concernant.
48. À la demande de la Direction, cette évaluation a été supervisée par le Bureau de l'Inspecteur général qui a fait appel aux services d'un consultant externe spécialisé, en utilisant une méthodologie conforme aux normes internationales les plus récentes en matière de gestion des risques. Le processus de consultation et d'information initial engagé avec les cadres dirigeants, au siège et dans les bureaux décentralisés, a été suivi par une analyse en profondeur des actions du PAI, décomposées en 26 domaines dérivés des 16 projets du PAI. Pour chaque domaine, des journaux de risques détaillés ont été établis, et ces journaux serviront à l'avenir pour surveiller et gérer les risques et les mesures d'atténuation correspondantes proposées par les chefs de projet.
49. Le processus d'identification des risques a porté sur trois domaines principalement: i) risques associés à l'exécution des actions du PAI, dans les limites du budget alloué et dans les délais, ii) les risques de perturbation du programme de travail de la FAO qui pourrait résulter de la mise en œuvre du PAI, et iii) les risques associés à la réalisation des avantages attendus du PAI. Les risques identifiés ont été notés en fonction de leur impact et de leur probabilité de matérialisation. Enfin, les chefs de projet ont défini des mesures d'atténuation pour maîtriser les risques majeurs identifiés. Cette démarche a été appliquée au niveau de chaque projet individuel ainsi que du programme global du PAI.
50. La Direction a accueilli avec satisfaction le rapport qui lui a été remis le 29 septembre (Résumé analytique joint à l'Annexe III) et s'est engagée à mettre en œuvre les recommandations contenues dans le rapport. Les risques et défis identifiés aux termes de l'évaluation correspondent à ce que l'on peut attendre d'une réforme majeure, qui « *par son ampleur et sa complexité est sans précédent dans le système des Nations Unies et dont seul le secteur privé pourrait fournir des exemples, suite à une acquisition d'entreprise* », comme le note le Résumé analytique du rapport d'évaluation des risques.
51. La Direction examinera les points mis en lumière par le rapport, au niveau du programme comme des projets individuels, afin d'identifier les mesures appropriées pour renforcer la gouvernance interne au niveau du programme et de mettre en place la fonction de gestion du programme suggérée. Le Groupe d'appui à la réforme examinera aussi les interdépendances entre les actions du PAI pour identifier celles susceptibles d'affecter le programme dans son ensemble, les confirmer et proposer des mesures d'atténuation adaptées.

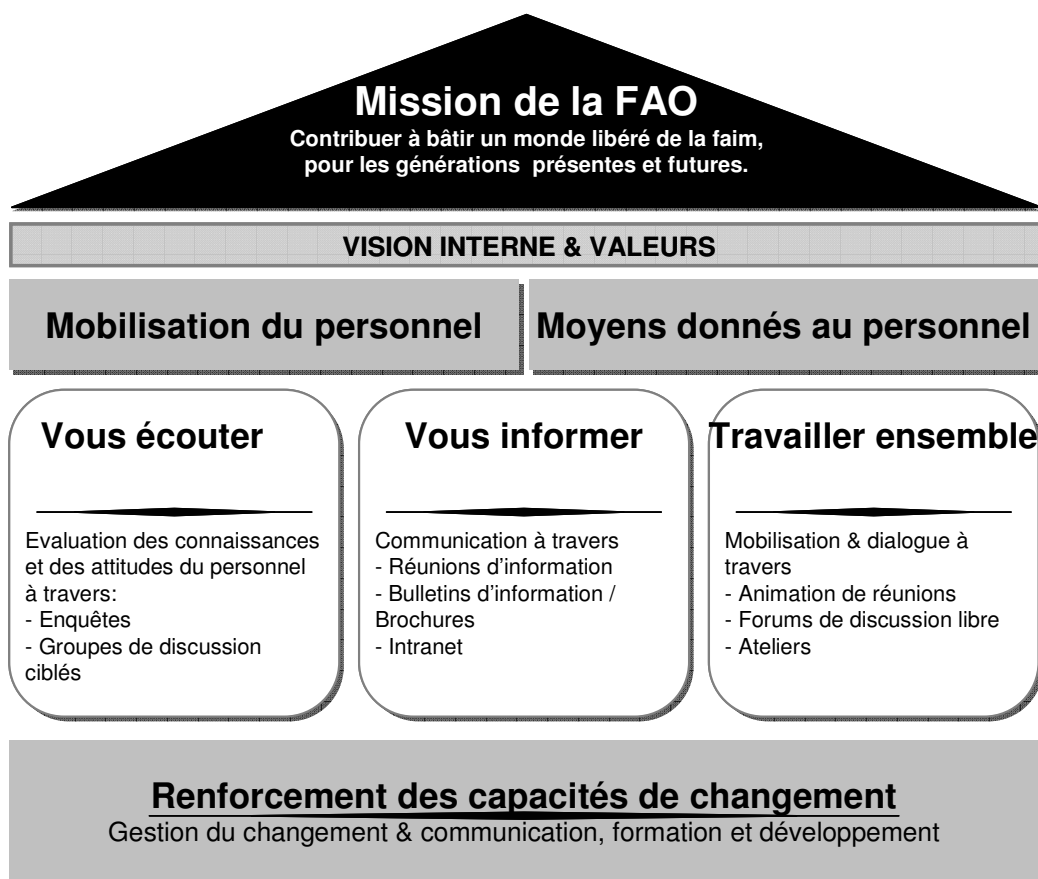


52. Dans l'immédiat, la Direction examinera les risques projet les plus élevés et présentera dans le prochain rapport d'étape les mesures prises pour y faire face. Le Groupe d'appui à la réforme travaillera également avec les chefs de projet pour décider des mesures à adopter pour les risques de moindre gravité et des procédures à mettre en place pour tenir à jour les journaux de risques. En outre, le regroupement des actions du PAI en projets sera revu en vue de confirmer si les 16 projets actuels sont appropriés ou si une désagrégation plus poussée serait mieux adaptée pour certains grands projets.
53. Enfin, la Direction prévoit d'identifier les arrangements qui permettront d'assurer une surveillance périodique des risques associés au programme du PAI, notamment à travers un compte-rendu dans les rapports d'étape futurs. L'objectif de ces mesures est d'appuyer les actions du PAI afin de garantir leur exécution dans les délais et les limites du budget prévus, sans perturbation majeure du programme de travail de la FAO et en délivrant les bénéfices escomptés du PAI.

### **Programme de communication interne et de mobilisation du PAI**

54. La communication interne et la mobilisation du personnel de l'Organisation sont une composante majeure des dispositions arrêtées par la Direction en faveur du PAI. La Direction reconnaît que la communication interne a été difficile, et une stratégie de communication ainsi qu'un programme sur trois ans ont été mis sur pied par le Groupe d'appui à la réforme.
55. Le programme de communication interne et de mobilisation s'inspire du nouveau cadre de gestion axée sur les résultats de la FAO afin de s'assurer de la mobilisation du personnel derrière la mission, les buts, le Cadre stratégique, le Plan d'action immédiate ainsi que la vision interne de l'Organisation et ses valeurs. La finalité de ce programme est de faire en sorte que les membres du personnel comprennent et adhèrent à la mission de la FAO, et qu'ils reçoivent le soutien nécessaire de la structure, des services et de la culture de l'Organisation pour optimiser leur performance. Les objectifs du programme sont d'expliquer l'objet de la réforme à tous les collaborateurs, de montrer ce que sera une FAO réformée, de définir une feuille de route, étape par étape, pour réunir les conditions nécessaires à la réforme et de permettre à chacun de mesurer sa contribution au renouvellement de la FAO. Pour atteindre ces objectifs, quatre domaines d'action privilégiée ont été définis; ils sont décrits ci-après et illustrés par la figure 2.

Figure 2 – Cadre de communication et de mobilisation du personnel



56. Les activités sont structurées en quatre volets interdépendants, conçus pour faciliter la mobilisation et l'adhésion du personnel :

- **Vous écouter :** ce volet comprend des activités destinées à mieux comprendre l'évolution des connaissances, les attitudes et l'aptitude au changement au sein du personnel. Le succès du programme de communication et l'adhésion à la réforme dans son ensemble seront mesurés à travers des enquêtes périodiques et, dans l'intervalle, grâce au retour des groupes de discussion ciblés et des sondages ad-hoc. La première activité est une enquête auprès du personnel, à l'échelle de l'Organisation, qui a été confiée à Hay Group, un cabinet d'enquête mondialement reconnu, spécialisé dans les ressources humaines, auquel font appel d'autres institutions des Nations Unies et organisations de développement international. L'enquête auprès du personnel est une enquête prospective, qui a pour objet de mesurer l'évolution des perceptions et des attitudes du personnel vis-à-vis de la réforme, d'établir une base de référence pour les enquêtes futures et d'obtenir un retour d'informations sur l'efficacité des moyens de communication utilisés durant le processus de la réforme, afin d'orienter la planification future de la communication. Les travaux préliminaires ont démarré, et le lancement de l'enquête en ligne est prévu pour novembre 2010. La présentation des résultats et la planification des actions futures sur la base de ces résultats sont fixées à décembre 2010/janvier 2011. Les résultats de l'enquête seront communiqués aux membres du personnel directement et permettront d'apprécier le degré d'adhésion du personnel à la réforme ainsi que les points forts de la communication de l'Organisation et les faiblesses à corriger. L'enquête sera renouvelée périodiquement pour évaluer les

progrès. La compréhension de ces enjeux et le dialogue avec le personnel sont essentiels pour s'assurer que les efforts et l'énergie déployés dans la mise en œuvre du PAI s'inscrivent dans la durée, pour devenir partie intégrante d'une FAO renouvelée.

- **Vous informer:** ce volet recouvre l'information ciblée du personnel (bulletins électroniques d'information, fiches d'information et brochures) pour expliquer la complexité et la profondeur de la réforme, la mission, la vision interne et les valeurs ainsi que les activités du PAI, sous forme d'informations faciles à assimiler. L'objectif est de faire parvenir cette information directement entre les mains des collaborateurs de l'Organisation, sur leur bureau ou dans leur messagerie électronique, plutôt que d'opter pour une information passive affichée sur un site Web. Le lancement de cette communication ciblée est prévu immédiatement après la clôture de l'enquête auprès du personnel.
- **Travailler ensemble:** ce volet privilégie les entretiens en tête à tête au sujet de la réforme entre responsables, directeurs et collaborateurs de l'Organisation. En partant du postulat que « *les Organisations ne changent pas, les individus oui .... mais pas nécessairement* », c'est à travers le dialogue et la recherche en commun de solutions que le PAI réussira à inscrire le changement organisationnel dans la durée.
- **Développer l'aptitude au changement:** le programme vise le renforcement des capacités et le développement des compétences avec les responsables, les directeurs et les acteurs du changement à travers des formations, des séminaires, un accompagnement personnalisé, des « boîtes à outils » et le soutien des pairs.

### Section III - Budget et dépenses 2010-2011 du PAI

#### *Fonds fiduciaire du PAI*

57. Le Fonds fiduciaire du PAI reste ouvert aux contributions, et en date du 17 septembre 2010, il présentait un solde de 8 802 655 USD de contributions reçues et 9 012 528 USD d'engagements confirmés. Comme il est indiqué dans le rapport au Comité financier (FC 132/12), fin 2009 le Fonds présentait un solde inutilisé de 3,08 millions d'USD qui sera pleinement dépensé d'ici le 31/12/2010. L' Annexe IV présente le détail des contributions au Fonds fiduciaire au 17 septembre 2010.

58. La Direction a pris contact avec les donateurs concernés, conformément aux délibérations du CoC-EEI et du Comité des finances en avril 2010, en vue de la signature d'un accord pour le report en 2010 du solde inutilisé du Fonds fiduciaire, 3,08 millions d'USD. Les réponses reçues à ce jour de la majorité des donateurs sont toutes positives.

#### *Dépenses au titre du PAI en 2010*

59. Comme elle l'indiquait dans son rapport au CoC-EEI, à la réunion de juin 2010, la Direction a continué de surveiller l'évolution des dépenses globales du PAI pour 2010 et présente une ventilation des dépenses par projet dans le tableau 1. Fin septembre 2010, les dépenses totales au titre du PAI (dépenses effectives et engagements de dépenses) s'élevaient à 10,01 millions d'USD, auxquels il convient d'ajouter 6,81 millions d'USD de dépenses prévues d'ici la fin de l'année 2010, qui recouvrent des engagements importants

anticipés pour la fin de l'année dans les domaines des technologies de l'information, des ressources humaines et de la réforme des organes directeurs.

60. À ce montant total des dépenses de 16,82 millions d'USD il convient d'ajouter le report du solde inutilisé du Fonds fiduciaire du PAI, 3,08 millions d'USD qui seront pleinement dépensés en 2010. Soit un montant total des dépenses estimées au titre du PAI pour 2010 de 19,9 millions d'USD.

*Tableau 1 - Dépenses totales du PAI en 2010*

<b>Projets du PAI en millions d'USD</b>	<b>Dépenses effectives au 30/9/10</b>	<b>Dépenses prévues au 31/12/10</b>	<b>Total dépenses 2010</b>
1. Réforme des organes directeurs	0,63	0,75	1,38
2. Contrôle	0,63	0,38	1,01
3a. Réforme de la programmation, budgétisation & suivi fondé sur les résultats	0,15	0,09	0,24
3b. Publication dans toutes les langues	0,09	0,14	0,23
4. Mobilisation et gestion des ressources	0,31	0,41	0,72
5. Programme de coopération technique	0,08	0,01	0,09
6. Décentralisation	0,28	0,15	0,43
7a. Structure du Siège	0,53	0,07	0,60
8. Partenariats	0,44	0,15	0,59
9. Réforme des systèmes administratifs	1,89	0,36	2,24
11b. Technologie de l'information	1,41	2,25	3,66
12. Gestion des risques institutionnels	0,07	0,03	0,10
13. Changement de culture	0,33	0,37	0,70
14. Ressources humaines	1,72	1,45	3,17
15. Suivi du PAI par les organes directeurs	0,04	0,04	0,08
16. Suivi du PAI par la Direction	1,42	0,16	1,58
<b>Total</b>	<b>10,01</b>	<b>6,81</b>	<b>16,82</b>

### ***Budget révisé du PAI 2010-2011***

61. Le programme du PAI dispose pour l'exercice biennal d'une dotation budgétaire de 39,6 millions d'USD approuvée dans le cadre des ouvertures de crédits 2010-2011 (C2009/15 et CR 3/2009), ligne 1 du tableau 2. Tout au long de l'année 2010, la Direction a pris des mesures pour améliorer l'alignement des actions du PAI au sein des projets. Début 2010, des transferts d'actions du PAI entre les projets ont été décidés pour mieux aligner et intégrer les actions du PAI par rapport aux responsabilités fonctionnelles des départements et divisions. Il en est résulté un réajustement des budgets des projets, dans les limites de la dotation budgétaire approuvée dans le PTB 2010-2011, comme indiqué en avril 2010 (FC 132/12, paragraphe 10).
62. En août 2010, la Direction a procédé à un examen des budgets des projets du PAI pour l'exercice 2010-2011 à la lumière des dépenses engagées et des réalisations 2010. La dotation budgétaire globale et les coûts et économies agrégés sont inchangés par rapport à l'ouverture de crédits approuvée pour 2010-2011 (C2009/15), soit 39,6 millions d'USD, comme indiqué à la deuxième ligne du tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 – Synthèse des coûts et économies du PAI 2010-2011 - révisions incluses

Coûts et économies 2010-2011 au titre du PAI (en millions d'USD)					
	Ponctuels	Récurents			Total
	Investissement	Coûts	Économies	Net	Total
Ligne 1: PTB 2010-2011	21,4	23,5	-5,3	18,2	39,6
Ligne 2: Rév 2010-2011	21,9	23,0	-5,3	17,7	39,6

63. À l'intérieur de la dotation budgétaire de 39,6 millions d'USD pour l'exercice 2010-2011, des transferts budgétaires entre projets du PAI ont été opérés comme indiqué au tableau 3.

Tableau 3 - Résumé des ajustements budgétaires et des variations par projet pour l'exercice 2010-2011

Projet du PAI 2010-2011 USD Millions	Budget initial	Budget révisé	Variation
1. Réforme des organes directeurs	3,67	2,87	-0,80
2. Contrôle	2,40	2,40	0,00
3a. Réforme de la programmation, budgétisation et suivi axé sur les résultats	0,70	0,49	-0,21
3b. Publication dans toutes les langues	0,30	0,38	0,08
4. Mobilisation et gestion des ressources	1,43	1,43	0,00
5. Programme de coopération technique	-0,62	-0,62	0,00
6. Décentralisation	0,80	0,80	0,00
7a. Structure du Siège	0,63	0,63	0,00
8. Partenariats	1,18	1,38	0,20
9. Réforme des systèmes administratifs	1,68	2,89	1,21
11b. Technologie de l'information	9,24	10,40	1,16
12. Gestion des risques institutionnels	1,30	0,70	-0,60
13. Changement de culture	2,30	2,30	0,00
14. Ressources humaines	11,27	9,91	-1,36
15. Suivi du PAI par les organes directeurs	0,16	0,48	0,32
16. Suivi du PAI par la Direction	3,16	3,16	0,00
<b>Total</b>	<b>39,60</b>	<b>39,60</b>	<b>0,00</b>

64. Les projets visés par d'importantes variations sont les suivants:

- *Projet 1* - Réforme des organes directeurs (réduction de 0,8 million d'USD) - liée pour l'essentiel à la réduction des réunions informelles.
- *Projet 9* - Réforme des systèmes administratifs et de gestion (hausse de 1,21 millions d'USD) - pour couvrir des frais additionnels de formation du personnel responsable des achats dans les bureaux régionaux et locaux et renforcer les équipes des achats sur le terrain.
- *Projet 11b* - Technologie de l'information (hausse de 1,16 million d'USD) – pour améliorer les services Internet dans les pays dont la connectivité est limitée à travers la mise à niveau du fournisseur d'accès Internet (FAI) pour ainsi favoriser la mise en commun des connaissances, la collaboration et les capacités de vidéoconférence (y compris Skype).

- *Projet 12* - Gestion des risques institutionnels - (réduction de 0,60 millions d'USD) - en raison essentiellement d'une nouvelle approche de la gestion des risques, qui amène à revoir la portée du projet.
- *Projet 14* - Ressources humaines (réduction de 1,36 million d'USD) - en raison d'un niveau de rotation du personnel durant l'exercice biennal plus faible que prévu, et du retard pris pour le démarrage des activités RH.
- *Projet 15* - Suivi du PAI par les Organes directeurs (hausse de 0,32 million d'USD) - pour couvrir les coûts de la documentation destinée aux réunions du CoC-EEI.

65. L'Annexe V fournit des informations détaillées sur les budgets révisés des projets du PAI, jusqu'au niveau des actions du PAI pour certaines variations majeures.

## Section IV – Programme du PAI 2012-2013

66. À la réunion de juin 2010 du CoC-EEI, les Membres ont demandé une estimation globale des besoins financiers pour la mise en œuvre du PAI en 2012-2013. Pour parvenir à une estimation préliminaire, la Direction a pris en compte les éléments suivants:

- Le coût estimatif des projets du PAI reportés ou prolongés en 2009 conformément aux avis des Organes directeurs dans le but d'atteindre l'objectif de réduction des coûts de 21,2 millions d'USD a été réexaminé, et les estimations de l'impact en 2012-2013 ont été faites<sup>4</sup>.
- Les implications en termes de coûts et d'économies pour 2012-2013 de l'Examen détaillé présentées au CoC-EEI en juin 2009.

67. Compte tenu des réductions de portée décidées, des projets du PAI reportés ou prolongés et des coûts et économies dérivés de l'Examen détaillé pour 2012-2013, un programme PAI 2012-2013 a été élaboré pour un coût net de 15 millions d'USD (voir ligne 1, tableau 4).

Tableau 4 - Besoins budgétaires du PAI pour 2012-2013 - estimations préliminaires

Coûts et économies 2012-2013 au titre du PAI (en millions d'USD)					
	Ponctuels	Récurents			Total
	Investissement	Coûts	Économies	Net	Total
Ligne 1. Nouveaux coûts du programme du PAI 2012-2013	13,6	3,9	-2,5	1,4	15,0
Ligne 2. Coût total du Programme du PAI 2010-2011	0,0	32,5	-8,0	24,5	24,5
<b>2012-2013 Programme Total</b>	<b>13,6</b>	<b>36,4</b>	<b>-10,5</b>	<b>25,9</b>	<b>39,5</b>

<sup>4</sup> En particulier, des actions du PAI pour un total de 21,2 millions d'USD incluses dans le projet de PTB2010-2011 (PC 102/3 – FC 128/11 a) Rev. 1) examinées par le Comité du programme et le Comité financier en juillet 2009 qui ont été supprimées ou réduites dans le PTB 2010-2011 soumis à la Conférence (C2009/15), suite à la décision de réduire leur portée, d'en étendre le calendrier ou de reporter les dates de démarrage proposées. Ces mesures ont été adoptées pour réduire l'impact financier du programme du PAI pour 2010-2011 de 59,8 millions d'USD (proposition de juillet 2009) à 38,6 millions d'USD (PTB 2010-2011, paragraphe 115) et atténuer les risques, voir document C2009/7.

68. Pour parvenir à cette estimation préliminaire du programme du PAI en 2012-2013, la Direction s'est fondée sur un certain nombre de postulats concernant la non-réintégration des réductions de portée décidées en 2009 (voir C2009/15, paragraphe 115):
- Projet 1. Réforme des organes directeurs - *action du PAI 2.22 - Le rapport au Conseil inclura les conclusions, décisions et recommandations (compte rendu in extenso des délibérations, publié dans toutes les langues)* - non réintégrée dans le programme 2012-2013 du PAI.
  - Projet 12. Gestion des risques institutionnels - *Action du PAI 3.54 - Mise en œuvre intégrale de la structure et des systèmes de gestions des risques de l'Organisation - Nouvelle approche de la gestion des risques – financements non demandés pour 2012-2013.*
  - Projet 14. Ressources humaines - *Action du PAI 3.61 - Mettre en place une politique de rotation des effectifs fondée sur un système d'incitations, au Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, avec des critères clairs* - Décision de ne pas accroître la rotation du personnel par rapport aux estimations d'origine.
  - Projet 14. Ressources humaines - *Action du PAI 3.68 - Rationaliser le recours aux membres retraités du personnel de la FAO qui ne seront pas recrutés au moins pendant les six mois suivant leur départ à la retraite de la FAO* - Absorbé dans les budgets des divisions.
  - Projet 14. Ressources humaines - *Action du PAI 3.73 - Établir un fonds de redéploiement du personnel financé au départ par des ressources extrabudgétaires puis par un pourcentage de la masse salariale* - aucun financement additionnel pour le redéploiement de personnel au titre du PAI.
69. En plus des nouveaux coûts du Programme du PAI résumés ligne 1 du tableau 4 ci-dessus, il convient de prévoir la continuité du financement des initiatives engagées en 2010-2011. Certes les investissements ponctuels réalisés en 2010-2011 ne seront pas reconduits en 2012-13, néanmoins les coûts nets récurrents (coûts récurrents moins économies récurrentes) de l'exercice 2010-2011 doivent être ajoutés au coût du nouveau programme du PAI pour 2012-2013 dans la mesure où ils représentent les coûts d'appui aux activités en cours du PAI, engagées en 2010-2011 (voir ligne 2 du tableau 4). Ces coûts sont supérieurs à ceux indiqués ligne 2 du tableau 2 parce que les coûts et économies en question s'appliquent à la *totalité* des 24 mois couverts par l'exercice 2012-2013.
70. En résumé, le coût total du Programme du PAI s'élève à 39,5 millions d'USD (coûts du nouveau programme, 15 millions d'USD, plus coûts récurrents nets de 2010-2011, 24,5 millions d'USD), comme indiqué au tableau 4. Ces coûts sont des estimations préliminaires, et des chiffres actualisés seront présentés dans le PTB 2012-2013.