

Janvier 2011



منظمة الأغذية
والزراعة
للامم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

COMITÉ FINANCIER

Cent trente-septième session

Rome, 10-11 février 2011

**Prévisions initiales actualisées concernant le programme d'exécution du
Plan d'action immédiate**

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

M. David Benfield

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

Tél. +3906 5705 4508

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

RÉSUMÉ

- Le coût total du programme d'exécution du PAI pour 2012-2013 est estimé à 39,50 millions d'USD, soit des dépenses d'investissement d'un montant de 16,61 millions d'USD et des dépenses renouvelables nettes de 22,89 millions d'USD (31,18 millions d'USD de dépenses renouvelables moins 8,9 millions d'USD d'économies).
- Comme l'a demandé le Comité financier à sa trente-cinquième session, en octobre 2010, le présent rapport donne de plus amples détails sur le calcul de ce coût estimatif et sur le programme de travail du PAI pour 2012-2013.

ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER

Le Comité est invité à prendre note du coût du programme d'exécution du PAI pour 2012-2013 estimé à 39,50 millions d'USD qui sera inscrit au Programme de travail et budget (PTB) 2012-2013 et à donner des orientations à son sujet.

Projet de libellé

- **Le Comité a pris note du coût proposé du programme d'exécution du PAI pour 2012-2013.**

INTRODUCTION

1. Dans le présent rapport, la Direction donne de plus amples renseignements sur les besoins estimés du budget du Plan d'action immédiate (PAI) pour 2012-2013 qui a été présenté en octobre 2010 à la trente-cinquième session du Comité financier et au Comité de la Conférence chargée du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI).

2. Le rapport est divisé en deux sections. La première explique comment on en est arrivé aux estimations présentées pour 2012-2013 et leur incidence financière. La deuxième décrit les principales activités qui constituent la substance du PAI pour 2012-2013.

Section 1 - Élaboration du programme d'exécution du PAI 2012-2013

3. La Direction a adopté quatre grands principes pour définir les priorités et arrêter les budgets des projets et activités du PAI pour l'exercice biennal 2012-2013, à savoir: a) examen de la capacité d'exécution; b) viabilité à terme des projets relevant du PAI; c) meilleure intégration des activités du PAI dans le programme de travail ordinaire; et d) non-utilisation des ressources du PAI pour financer des postes administratifs.

4. Les besoins budgétaires du PAI pour 2012-2013 sont répartis en deux catégories:
i) dépenses et économies renouvelables résultant des actions du PAI exécutées en 2010 et en 2011; et ii) dépenses d'investissement et dépenses et économies renouvelables se rapportant aux actions qui vont démarrer durant l'exercice 2012-2013.

Dépenses et économies renouvelables découlant des actions du PAI exécutées en 2010 et 2011

5. Aux termes de sa Résolution 3/2009, la Conférence a approuvé l'ouverture de crédits budgétaires d'un montant de 39,6 millions d'USD pour financer la mise en oeuvre du PAI en 2010 et 2011, soit un montant estimatif de 21,4 millions d'USD pour les dépenses d'investissement, de 23,5 millions d'USD pour les dépenses renouvelables et de 5,3 millions d'USD pour les économies récurrentes (première ligne du tableau 1).

6. En 2010, les responsables des projets ont réévalué leurs dépenses ponctuelles et renouvelables en fonction des montants effectivement dépensés et des besoins de leurs projets. Cette révision ayant entraîné une augmentation de 0,8 million d'USD des dépenses d'investissement et une diminution de montant égal des dépenses renouvelables, les économies restant au même niveau, le montant total du budget reste ainsi inchangé à 39,6 millions d'USD (ligne 2 du tableau 1).

Tableau 1 – Récapitulatif des dépenses et des économies du PAI

Dépenses et économies du PAI (en millions d'USD)					
	Investissement	Dépenses renouvelables			Total
	Dépenses	Dépenses	Économies	Montant net	
1. PTB approuvé 2010-2011	21,40	23,50	-5,30	18,20	39,60
2. Montant révisé des dépenses 2010-2011	22,20	22,70	-5,30	17,40	39,60
3. Dépenses renouvelables et économies 2012-2013		27,94	-6,98	20,96	20,96
4. Actions menées en 2012-2013	16,61	3,24	-1,31	1,93	18,54
5. Coût total 2012-2013	16,61	31,18	-8,29	22,89	39,50

7. On verra à la ligne 3 du tableau 1 l'incidence financière de l'exécution des actions du PAI durant 2010-2011 sur le programme 2012-2013. Elle comporte trois aspects:

- en raison de la nature ponctuelle des dépenses d'investissement, le montant de 22,20 millions d'USD requis à ce titre pour 2010-2011 n'est pas reporté sur 2012-2013;
- le montant des dépenses renouvelables (22,70 millions d'USD) pour 2010-2011 est passé à 27,94 millions d'USD pour 2012-2013. Ces dépenses n'ont en effet concerné qu'une partie de l'exercice biennal 2010-2011 et non les 24 mois, alors que pour 2012-2013 elles s'appliqueront aux 24 mois¹; et
- le montant des économies renouvelables pour 2010-2011 (5,30 millions d'USD) a été porté à 6,98 millions d'USD pour 2012-2013. Tout comme pour les dépenses renouvelables, ces économies réalisées au cours de l'exercice biennal 2010-2011 ne s'appliquaient pas forcément aux 24 mois, alors qu'elles vont s'appliquer aux 24 mois pour 2012-2013 .

8. Le montant net des dépenses renouvelables pour 2012-2013 (c'est-à-dire les dépenses renouvelables après déduction des économies renouvelables) s'élève à 20,96 millions d'USD au total, ce qui constitue le premier élément du programme d'exécution du PAI pour 2012-2013.

Dépenses d'investissement et dépenses et économies renouvelables concernant les actions qui vont être lancées en 2012-2013

9. Pour estimer les nouveaux besoins du programme d'exécution du PAI pour 2012-2013, la Direction a d'abord examiné les coûts estimatifs des projets du PAI qui ont fait l'objet d'un report, d'une prolongation ou dont l'envergure a été réduite en 2009 pour abaisser de 21,2 millions d'USD le coût estimé du programme d'exécution du PAI pour 2010-2011, soit 59,8 millions d'USD, proposé dans le projet de programme de travail et budget (PTB) de juillet 2009, le portant ainsi à 38,6 millions d'USD avant augmentations des coûts, telles qu'approuvées dans le PTB 2010-2011 (C2009/15, paragraphe 115). Si la Direction n'a pas reconduit les réductions d'activité mises en oeuvre en 2009 (voir l'annexe 1), les prolongations et les reports des dates de démarrage se sont néanmoins répercutés sur le programme 2012-2013.

10. Le deuxième élément pris en compte pour élaborer le programme pour 2012-2013 a été les dépenses et les économies se rapportant aux actions qui ont été lancées ou vont l'être en application des recommandations de l'Examen détaillé effectué par *Ernst and Young* en 2009.

11. En prenant en compte les réductions d'activité, les retards de la date de démarrage et les prolongations, ainsi que les dépenses et les économies résultant de l'Examen détaillé 2012-2013, un programme d'exécution du PAI pour 2012-2013 a été élaboré pour les nouvelles actions à exécuter au cours de l'exercice. Les dépenses d'investissement se sont chiffrées à 16,61 millions d'USD, les dépenses renouvelables à 3,24 millions d'USD et les économies renouvelables à 1,31 million d'USD. Le montant total net du budget requis au titre de cette catégorie est de 18,54 millions d'USD (ligne 4 du tableau 1).

12. En ajoutant les dépenses et les économies renouvelables résultant des actions du PAI entreprises durant l'exercice 2010-2011 (ligne 3 du tableau 1) aux dépenses d'investissement et aux dépenses et aux économies renouvelables requises pour les actions qui doivent être lancées durant l'exercice 2012-2013 (ligne 4 du tableau 1), on obtient un montant estimatif total des ressources à prévoir pour le PAI de 39,50 millions d'USD (ligne 5 du tableau 1).

13. On verra au tableau 2 les coûts estimatifs du programme d'exécution du PAI pour 2012-2013, par domaine thématique, et à l'annexe 2 un descriptif général des actions du PAI présenté en deux colonnes « Dépenses/économies renouvelables 2012-2013 » et « Actions lancées en 2012-2013 ».

¹ Par exemple, une dépense mensuelle de 100 USD au titre d'une action du PAI mise en oeuvre à partir de juillet 2010 représenterait un coût total de 1 800 USD sur une période de 18 mois pour l'exercice 2010-2011. Par contre, son incidence financière pour 2012-2013 porterait sur l'ensemble de l'exercice biennal, soit 24 mois, et se chiffrerait à 2 400 USD alors que la nature ou la portée de l'activité n'ont pas été modifiées.

Tableau 2 – Coût du programme d'exécution du PAI pour 2012-2013, par domaine thématique

Dépenses et économies du PAI pour 2012-2013 (en millions d'USD)					
Domaine thématique	Investissement	Dépenses renouvelables			Total
	Dépenses	Dépenses	Économies	Montant net	
1. Gestion axée sur les résultats	1,40	2,14	0,00	2,14	3,54
2. Ressources humaines	1,90	14,50	-1,12	13,38	15,28
3. Culture du changement	2,30	0,00	0,00	0,00	2,30
4. Décentralisation et partenariats (Fonctionner comme une seule et même organisation)	1,14	1,72	0,00	1,72	2,86
5. Efficience de l'administration	6,49	7,18	-7,17	0,01	6,50
6. Réforme de la gouvernance	0,20	5,64	0,00	5,64	5,84
<i>Soutien administratif</i>	3,18	0,00	0,00	0,00	3,18
Total	16,61	31,18	-8,29	22,89	39,50

Section 2 - Principales activités du PAI pour 2012-2013

14. La présente section décrit en substance les activités de chaque domaine thématique du PAI.

Gestion axée sur les résultats

15. Ce domaine thématique comprend trois projets: réforme de la programmation et de la budgétisation et gestion axée sur les résultats; mobilisation et gestion des ressources; et gestion des risques au sein de l'Organisation. Le tableau 3 donne le détail des coûts estimatifs de ces projets.

Tableau 3 – Montant estimatif des ressources requises au titre du PAI pour 2012-2013 - Gestion axée sur les résultats (en millions d'USD)

Programme d'exécution du PAI, par domaine thématique et par projet	Dépenses d'investissement	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Net/renouvelable	Total
Gestion axée sur les résultats	1,40	2,14	0,00	2,14	3,54
Projet 3a- Réforme de la programmation, de la budgétisation et gestion axée sur les résultats	1,40				1,40
Projet 4- Mobilisation et gestion des ressources		1,34		1,34	1,34
Projet 12- Gestion des risques à la FAO		0,80		0,80	0,80

16. Dans le domaine thématique de la gestion axée sur les résultats, les activités principales pour 2012-2013 seront la mise en oeuvre du nouveau modèle de planification, la poursuite du travail concernant la mobilisation et la gestion des ressources conformément au Cadre stratégique, et la pleine prise en compte de la gestion des risques au sein de l'Organisation.

17. Au cours de l'exercice 2012-2013, il est prévu de définir les besoins et d'analyser les lacunes en vue du transfert à la Division des finances des fonctions se rapportant aux prévisions financières et à l'engagement des dépenses. Le but est d'intégrer pleinement le système de planification et de suivi dans la gestion axée sur les résultats, en tenant compte des prescriptions des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) pertinentes en matière d'information financière et de suivi de l'exécution du budget.

18. Des dépenses déjà engagées au cours de l'exercice 2010-2011 seront renouvelées durant l'exercice 2012-2013 dans le domaine de la mobilisation des ressources pour financer le regroupement en cours des ressources extrabudgétaires et des contributions ordinaires, et pour poursuivre le renforcement des capacités et la communication interne concernant la stratégie de

mobilisation des ressources. Des dépenses déjà engagées durant l'exercice 2010-2011 se répéteront durant l'exercice 2012-2013 pour intégrer la gestion des risques dans le cadre de la gestion des opérations axées sur les résultats.

Ressources humaines

19. En raison du grand nombre d'activités du PAI prévues pour ce projet, on trouvera au tableau 4 une ventilation plus détaillée des coûts estimatifs pour 2012-2013.

Tableau 4 – Montant estimatif des ressources requises au titre du PAI pour 2012-2013 - Ressources humaines (en millions d'USD)

Programme d'exécution du PAI, par domaine thématique et par projet	Dépenses d'investissement	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Net/renouvelable	Total
Ressources humaines	1,90	14,50	-1,12	13,38	15,28
<i>Projet 14 – Ressources humaines</i>	1,90	14,50	-1,12	13,38	15,28
Action 3.59 – Mise en œuvre d'une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment dans les pays en développement		0,28		0,28	0,28
Action 3.60 – Introduction d'un ensemble de mesures de formation intensifiée du personnel, y compris les cadres		1,60		1,60	1,60
Action 3.61 – Rotation du personnel fondée sur des mesures d'incitation		2,80		2,80	2,80
Action 3.62 – Programme des jeunes cadres		5,30		5,30	5,30
Action 3.64 – Publication plus large des vacances de postes à la FAO		0,40		0,40	0,40
Action 3.66 – Cadre des compétences	1,90	0,00		0,00	1,90
Action 3.70 – Introduction d'un système objectif d'évaluation du personnel		1,40		1,40	1,40
Action 7.27 – Définition d'un nouveau rôle pour la Division des ressources humaines		2,72	-1,12	1,60	1,60

20. Compte tenu de la nature très prioritaire et de l'urgence des mesures à prendre en faveur du renouveau des ressources humaines, la plupart des dépenses relevant de ce domaine thématique ont trait à des initiatives déjà lancées en 2010. Il s'agit donc essentiellement de dépenses renouvelables afférentes à la poursuite de la mise en œuvre d'initiatives déjà engagées durant l'exercice 2010-2011. Des dépenses renouvelables supplémentaires seront néanmoins engagées au cours de l'exercice 2012-2013 au titre du Programme des jeunes cadres et des investissements seront nécessaires pour parachever le Cadre des compétences de l'Organisation.

21. S'agissant du Programme des jeunes cadres, la Direction va poursuivre et développer l'action menée en 2010 et en 2011 avec une cohorte initiale de 18 jeunes cadres, qui vont passer à 25 nouvelles recrues en 2013. Quant à l'élaboration et à l'adoption du Cadre des compétences, il s'agit d'un travail complexe mais qui représente un volet essentiel de la stratégie globale des ressources humaines. Le résultat attendu pour 2012-2013 est un Cadre des compétences de toute l'Organisation qui précise les compétences centrales et fonctionnelles, les met en correspondance avec les catégories d'emplois à la FAO, prévoit les activités de perfectionnement requises et les intègre dans le système de gestion des ressources humaines Oracle. Un investissement de 1,9 million d'USD sera nécessaire à cette fin pour 2012-2013.

22. Les autres activités dans le domaine des ressources humaines seront en 2012 et 2013 le renforcement des capacités de l'Organisation et leur alignement sur la stratégie d'ensemble. Les principales activités de l'exercice biennal à venir porteront donc également sur la formation des cadres, l'évaluation du personnel, la pleine mise en œuvre de la nouvelle politique de rotation du personnel, de nouvelles améliorations du recrutement, des mesures visant à améliorer la représentation géographique et la parité hommes-femmes ainsi que de nouvelles fonctions telles que le développement des carrières, la stratégie, les communications concernant les ressources humaines et la dotation en personnel.

23. La formation des cadres, qui a déjà bien progressé, se poursuivra en 2012-2013 et des dépenses renouvelables seront engagées dans le Programme de gestion et d'encadrement en cours et dans le contrat de formation pour le Programme avancé de gestion et d'encadrement. Compte tenu des bons résultats obtenus en 2009 et 2010 avec le système d'évaluation professionnelle (PEMS)

dans le cadre de l'initiative d'évaluation des résultats, cette activité bénéficiera d'une formation et d'un soutien en 2012-2013 pour être généralisée au sein de l'Organisation.

24. En vue de poursuivre l'action menée pour atteindre les objectifs fixés en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, des dépenses renouvelables resteront nécessaires dans des programmes de sensibilisation pour attirer du personnel et des consultants venant d'organisations féminines et de pays en développement peu représentés, voire pas du tout. La Direction est satisfaite des résultats de l'action menée pour donner plus d'écho aux vacances de postes en 2010 et continuera de recourir aux encarts dans la presse pour attirer de meilleurs candidats en 2012 et 2013.

25. Au cours de l'exercice biennal 2012-2013, le niveau de mobilité fonctionnelle et géographique du personnel entre le Siège et les bureaux extérieurs qui avait été envisagé dans le PAI devrait être atteint et pleinement intégré au cadre de gestion des ressources humaines.

Changement de culture

26. On trouvera au tableau 5 la ventilation des coûts estimatifs se rapportant au changement de culture.

Tableau 5 – Montant estimatif des ressources requises au titre du PAI pour 2012-2013 - Changement de culture (en millions d'USD)

Programme d'exécution du PAI, par domaine thématique et par projet	Dépenses d'investissement	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Net/renouvelable	Total
Changement de culture	2,30				2,30
<i>Projet 13 – Changement de culture</i>	2,30				2,30

27. En 2012 et 2013, les activités centrales menées dans ce domaine thématique seront axées sur la mise en oeuvre de la stratégie institutionnelle relative au changement de culture, qui prévoit de renforcer l'appui fourni aux équipes chargées du changement dans les bureaux décentralisés, de tirer des enseignements des initiatives de l'Organisation, d'associer les dirigeants au changement de culture et de mettre au point des indicateurs pour en mesurer l'évolution. Trois résultats principaux sont attendus pour 2012-2013: premièrement, une capacité accrue d'accompagnement du changement de culture au sein de la FAO par les équipes locales qui en sont chargées; deuxièmement, l'adoption de mesures pour sensibiliser les responsables et le personnel et renforcer leurs capacités pour qu'ils soient à même de prendre des mesures conformes à la vision interne de la FAO; troisièmement, la disponibilité et l'utilisation d'outils permettant de mettre en oeuvre le changement de culture, d'en assurer le suivi et de communiquer dans ce domaine, ainsi que de mesurer l'évolution de la situation. On veillera particulièrement à intégrer pleinement le suivi du changement de culture dans les systèmes ordinaires de suivi de l'Organisation.

Décentralisation et partenariats (Fonctionner comme une seule et même Organisation)

28. Cette thématique englobe deux projets, la décentralisation et les partenariats. On verra au tableau 6 la ventilation détaillée des coûts de ces projets pour 2012-2013.

Tableau 6 – Montant estimatif des ressources requises au titre du PAI pour 2012-2013 - Fonctionner comme une seule et même Organisation (en millions d'USD)

Programme d'exécution du PAI, par domaine thématique et par projet	Dépenses d'investissement	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Net Recurrent	Total
Décentralisation et partenariats (Fonctionner comme une seule et même Organisation)	1,14	1,72		1,72	2,86
<i>Projet 6 – Décentralisation</i>	0,74				0,74
<i>Projet 8 – Partenariats</i>	0,40	1,72		1,72	2,12

29. Les activités prévues en 2012 et 2013 dans ce domaine contribueront à la mise en oeuvre des stratégies que préparent actuellement les organes directeurs, pour examen, à l'issue de la concertation menée entre les membres sur la Vision de la structure et du fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés de la FAO.

30. Il est prévu en 2012 et 2013 d'introduire un système de critères de référence pour mesurer la performance des bureaux de pays de la FAO. Il faudra à cette fin investir dans le développement d'un système pouvant être utilisé tant au Siège que dans les bureaux décentralisés, charger un cabinet spécialisé de réaliser les enquêtes requises et financer des consultants pour en appuyer la mise en oeuvre.

31. S'agissant des partenariats, des dépenses renouvelables de personnel sont à prévoir pour appuyer la mise en oeuvre de la stratégie concernant les partenariats, y compris la diffusion des principes directeurs de l'Organisation relatifs aux partenariats, la collaboration avec d'autres institutions du système des Nations Unies, notamment celles dont le Siège est à Rome, et les stratégies concernant le secteur privé et la société civile, lorsque les travaux commencent à être inscrits au budget ordinaire. Pour ce qui est des initiatives opérationnelles, des fonds seront consacrés à la collaboration avec les autres organisations sises à Rome pour soutenir l'Alliance internationale contre la faim et développer les activités destinées aux organisations agricoles.

Efficience de l'administration

32. Deux projets portent sur cette thématique, la réforme des systèmes administratifs et de gestion et les technologies de l'information. Compte tenu du grand nombre d'actions prévues dans le PAI dans le cadre de ces projets, un récapitulatif détaillé des coûts estimatifs pour 2012-2013 est présenté au tableau 7.

Tableau 7 – Montant estimatif des ressources requises au titre du PAI pour 2012-2013 - Efficience de l'administration (en millions d'USD)

Programme d'exécution du PAI, par domaine thématique et par projet	Dépenses d'investissement	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Net/renouvelable	Total
Efficience de l'administration	6,49	7,18	-7,17	0,01	6,50
<i>Projet 9 – Réforme des systèmes administratifs et de gestion</i>	2,33	1,58	-6,03	-4,45	-2,12
Action 7.6 – Nouveau modèle de passation des marchés	0,33	1,40	-0,03	1,37	1,70
Action 7.7 – Développement de la gestion des fournisseurs enregistrés					
Action 7.8 – Autonomisation des responsables locaux et régionaux en matière d'achats locaux	0,90		-0,01	-0,01	0,89
Action 7.9 – Transfert des activités au CSC			-0,27	-0,27	-0,27
Action 7.14 – Partenariats concernant les achats entre les institutions ayant leur siège à Rome et d'autres institutions du système des Nations Unies	0,10		-1,76	-1,76	-1,66
Action 7.15 – Initiative des achats groupés - Voyages			-0,90	-0,90	-0,90
Action 7.16 – Définition du plan concernant les dossiers courants	1,00		-2,46	-2,46	-1,46
Action 7.17 – Nouvelle unité d'impression et de distribution et changement des procédures		0,18	-0,60	-0,42	-0,42
<i>Projet 11b – Technologies de l'information</i>	4,16	5,60	-1,14	4,46	8,62
Action 3.90 – Mise à niveau de l'infrastructure informatique		5,00		5,00	5,00
Action 7.0 – Renforcement de la gouvernance informatique		0,36	-0,76	-0,40	-0,40
Action 7.11 – Réduction du nombre d'imprimantes multifonctions		0,00	-0,38	-0,38	-0,38
Action 7.13 – Programme de formation initiale à l'intention du personnel décentralisé chargé des TI		0,24		0,24	0,24
Action 7.25 – Mise à niveau du ERP Oracle	3,16				3,16
Action 7.26 – Conception d'un système informatisé de gestion	1,00				1,00

33. En 2012 et 2013, la réforme des systèmes administratifs et de gestion portera principalement sur l'application de toutes les recommandations de l'Examen détaillé, ce qui devrait entraîner une économie nette de plus de 2 millions d'USD pour l'exercice biennal. Ces recommandations relèvent de quatre domaines principaux, à savoir la passation des marchés, les dossiers courants, les voyages ainsi que les services d'impression et de traduction.

34. Pour élaborer et appliquer un nouveau modèle de passation des marchés qui permette des achats plus stratégiques (et moins axés sur des tâches précises), et pour accroître les pouvoirs et les moyens sur le terrain en matière d'achats locaux, des dépenses renouvelables financeront des responsables des achats internationaux qui seront détachés dans des pays à haut risque où les quantités achetées sont importantes. Par ailleurs, il est nécessaire d'investir dans la préparation d'accords-cadres pour acheter de manière plus efficiente, d'élaborer des documents de stratégie et des instructions et de fournir un appui en matière de gestion des fournisseurs locaux dans les cas où les marchés sont passés localement. Il est également nécessaire d'investir dans la formation en cours d'emploi pour accompagner le développement des capacités d'achat des bureaux extérieurs et aider à élaborer des lignes directrices et des systèmes pour renforcer les pouvoirs délégués aux termes des lettres d'accord.

35. Avec le nouveau modèle plus stratégique de service des achats, le transfert des transactions au Centre des services communs et les activités de l'Équipe chargée des achats communs des institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome entraîneront des économies sur les dépenses renouvelables. Il sera par ailleurs nécessaire d'investir pour évaluer le fonctionnement expérimental de cette équipe depuis un an, mettre au point une stratégie pour aller de l'avant et poursuivre l'harmonisation des documents contractuels entre les institutions dont le siège est à Rome.

36. L'examen des voyages et des dossiers courants et les nouveaux services d'impression et de distribution vont entraîner des économies en 2012 et 2013, comme le recommandait l'Examen détaillé. Outre ces économies, l'examen des dossiers courants va améliorer la gestion des archives tout en renforçant le contrôle de l'information institutionnelle grâce à la modernisation des politiques applicables, des processus, des technologies et des dispositifs d'appui en ce qui concerne la tenue des dossiers.

37. Des financements importants seront nécessaires dans le domaine des technologies de l'information étant donné que les activités concernent plusieurs projets importants, notamment l'amélioration des installations de télécommunication décentralisées et la mise à niveau du système Oracle, en synergie avec le projet IPSAS.

38. Le projet de mise à niveau de l'infrastructure informatique dans les bureaux décentralisés s'est poursuivi tout au long de 2010, les principales réalisations ayant porté sur une première série d'améliorations de la bande passante et la mise en service de solutions de visioconférence à haute définition dans les bureaux régionaux et sous-régionaux. Lors de l'évaluation des risques du PAI, il a été jugé que ce projet était celui qui avait le plus de ramifications et dont les résultats avaient le plus d'impacts sur la réussite de la décentralisation.

39. Durant l'exercice 2012-2013, la largeur de bande dont bénéficient les bureaux décentralisés sera encore augmentée pour permettre un accès efficace à une série d'applications institutionnelles exigeant un débit amélioré. La demande de bande passante ne cesse de croître et va encore s'intensifier avec la mise en service de nouvelles applications en ligne utilisées dans le monde entier, telles que le nouveau système de comptabilité de terrain élaboré dans le cadre du projet IPSAS. Le débit binaire sera par ailleurs amélioré en 2012 et 2013 pour permettre un accès efficace à l'information publique ainsi qu'aux applications de la FAO accessibles par Internet. Les investissements dans l'augmentation de la capacité permettront d'utiliser la dernière génération d'applications à des fins de collaboration et de diffusion des connaissances, notamment des outils publics tels que Skype et des outils spécifiques à la FAO accessibles par Internet, par exemple la diffusion web et la visioconférence.

40. Le passage à la version la plus récente du logiciel Oracle de planification des ressources (ERP) à l'échelle de l'Organisation (version 12), envisagé à l'origine comme un projet purement technologique, sera désormais réalisé en synergie avec le projet IPSAS (dont le financement continuera d'être assuré durant l'exercice 2012-2013 au titre du Fonds pour les dépenses d'équipement), comme l'a indiqué le Comité financier à sa cent trente-cinquième session en octobre 2010. Le nouveau système proposera, moyennant une mise à niveau de la plate-forme technologique, des fonctionnalités supplémentaires requises par les processus administratifs de l'Organisation et nécessaires pour se conformer aux normes IPSAS.

41. Tirant parti de la migration et de la consolidation effectuées en 2010-2011 des sources de données et des outils de communication existants, l'activité concernant les systèmes de gestion informatisée comportera deux volets, la gestion des données et l'informatique décisionnelle. Le volet gestion des données élaborera une « version unique de l'information » en définissant les processus et les technologies qui permettront de créer un répertoire central de stockage des données de grande qualité. Le volet informatique décisionnelle élaborera les outils qui permettront d'utiliser ces données pour obtenir les résultats souhaités au niveau de l'Organisation et fournir une information cohérente et de qualité aux responsables, en jetant les bases d'une pleine intégration à l'avenir d'un système informatisé de gestion à l'appui du cadre stratégique.

42. Les autres activités dans le domaine des technologies de l'information sont notamment la prise en compte à tous les niveaux des procédures révisées relatives à la gouvernance des technologies de l'information. Les nouvelles procédures seront introduites en 2011, mais les coûts annexes, les avantages en découlant et la définition des priorités seront précisés en 2012.

Réforme de la gouvernance

43. Le domaine thématique de la réforme de la gouvernance englobe deux projets, la réforme des organes directeurs et les mécanismes de contrôle. On trouvera au tableau 8 la ventilation des coûts estimatifs de ces projets pour 2012-2013.

Tableau 8 – Montant estimatif des ressources requises au titre du PAI pour 2012-2013 - Réforme de la gouvernance (en millions d'USD)

Programme d'exécution du PAI, par domaine thématique et par projet	Dépenses d'investissement	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Net/renouvelable	Total
Réforme de la gouvernance	0,20	5,64		5,64	5,84
Projet 1 – Réforme des organes directeurs	0,20	2,32		2,32	2,52
Projet 2 – Surveillance		3,32		3,32	3,32

44. La plupart des dépenses afférentes à la réforme des organes directeurs sont des dépenses renouvelables plus importantes de traduction, d'interprétation et d'autres services de soutien découlant de la modification des réunions des organes directeurs convenue, ayant eu lieu en 2010 et 2011. Pour 2012-2013, les coûts supplémentaires sont de même nature, mais s'y ajoutent des dépenses liées à l'évaluation des réformes des organes directeurs, notamment le recours à des spécialistes et les frais de traduction et d'interprétation liés au processus de consultation.

45. Dans le domaine des contrôles, la plupart des dépenses sont également des dépenses renouvelables supplémentaires liées aux changements convenus et introduits en 2010 et 2011. Le PAI envisageait d'augmenter le budget consacré à l'évaluation en le faisant passer à 0,8 pour cent du budget ordinaire après deux exercices biennaux. Un tiers de cet accroissement a été réalisé au cours de l'exercice 2010-2011. Il est proposé de ne pas accroître davantage le budget consacré à l'évaluation en 2012-2013, mais d'attendre à plus tard. Tous les effets de l'augmentation du budget de l'évaluation ne se sont pas encore pleinement concrétisés et ne sont pas pleinement appréciés, que ce soit au niveau de la responsabilité de la Direction à répondre efficacement et à donner suite aux évaluations indépendantes ou à celui des organes directeurs en matière de contrôle. Au cours de l'exercice 2012-2013, la Direction va privilégier les améliorations qualitatives de ses réponses aux évaluations. Il serait également utile que les organes directeurs évaluent leur capacité d'examen du nombre croissant d'évaluations et de rapports donnant suite à ces dernières.

Autre appui à la gestion

46. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un domaine thématique, cette rubrique comprend deux projets, gestion du programme d'exécution du PAI et communications du PAI. Le tableau 9 en présente les coûts estimatifs.

Tableau 9 – Montant estimatif des ressources requises au titre du PAI pour 2012-2013 - Gestion des programmes et des communications (en millions d'USD)

Programme d'exécution du PAI, par domaine thématique et par projet	Dépenses d'investissement	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Net/renouvelablet	Total
Soutien administratif	3,18				3,18
<i>Projet 16 – Gestion du programme d'exécution du PAI</i>	2,35				2,35
<i>Projet 17 – Communication PAI</i>	0,83				0,83

47. Un mécanisme interne de gestion du programme, créé en octobre 2010, fonctionne efficacement, le conseil chargé de piloter l'exécution du PAI se réunissant hebdomadairement pour en assurer la supervision globale. L'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI fournit un appui en matière de gouvernance interne; elle travaille avec les chefs de projet pour planifier l'exécution du PAI, assurer la gestion de son budget pour le compte du conseil chargé de son pilotage, veiller à ce que les projets prévoient la gestion des risques et surveiller les dépenses des projets PAI, l'état d'avancement global de l'exécution du PAI, ses réalisations et ses avantages au regard des objectifs et des étapes clés des projets. Les dépenses seront ponctuelles étant donné que l'Unité de gestion de l'exécution du programme devrait être démantelée dès que l'exécution du PAI sera achevée.

48. S'agissant des communications du PAI, du matériel et des services de communication vont continuer d'être fournis en 2012 et 2013, conformément au plan de communication pour le renouveau de la FAO et sa réforme. Dans le domaine des communications destinées au personnel, les activités viseront à aider les employés, à tous les niveaux, à mieux comprendre les changements auxquels ils assistent, à considérer les réformes sous un jour positif et à adopter de nouveaux comportements, modes de fonctionnement et usages pour favoriser ce renouveau. Pour ce qui est des communications destinées aux membres, on s'efforcera de privilégier un engagement plus étroit et un retour d'informations et d'aider les gouvernements membres à comprendre le programme de réformes, à en suivre la progression et à en percevoir clairement les résultats.

**RÉDUCTIONS D'ACTIVITÉ EFFECTUÉES EN 2009 LORS DE LA
PRÉPARATION DU PROGRAMME D'EXÉCUTION DU PAI 2010-2011 ET
NON RECONDUITES POUR L'EXERCICE 2012-2013**

- Réforme des organes directeurs - action 2.22 - Le rapport du Conseil contiendra les conclusions, décisions et recommandations (le compte rendu *in extenso* donnera des détails et sera publié dans toutes les langues) – *Action non reconduite*
- Gestion des risques au sein de l'Organisation – (action 3.54) - Mise en oeuvre complète de la structure et des systèmes de gestion des risques au sein de l'Organisation – Nouvelle approche de la gestion des risques - *L'approche ayant été révisée, aucun nouveau financement n'est demandé pour 2012-2013*
- Ressources humaines - (action 3.61) - Instauration d'une politique de rotation basée sur des mesures d'incitation au Siège, ainsi qu'entre le Siège et les bureaux décentralisés, en s'en remettant à des critères clairs – *Le nombre de membres du personnel visés par la rotation n'a pas augmenté par rapport à l'exercice 2010-2011 (la proposition antérieure envisageait une augmentation plus substantielle)*
- Ressources humaines – (action 3.68) - Rationalisation de l'utilisation des retraités de la FAO qui ne seront pas réengagés pendant au moins six mois après leur départ – *Action mise en œuvre mais dont le financement a été absorbé par les budgets des divisions*
- Ressources humaines – (action 3.73) - Création d'un fonds de réaffectation du personnel financé initialement par des ressources extrabudgétaires, puis par une part des dépenses de personnel - *Aucun financement supplémentaire du PAI requis pour redéployer le personnel*

**COÛTS ESTIMATIFS DE L'EXÉCUTION DU PAI POUR 2012-2013,
VENTILÉS PAR ACTION**

Programme d'exécution du PAI, par domaine thématique, projet et action	Dépenses/économies renouvelables 2010/11			2012/13 (nouveau)				Total général
	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Total	Dépenses d'investissement	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Total	
Total, Programme d'exécution du PAI	27,94	-6,98	20,96	16,61	3,24	-1,31	18,54	39,50
Gestion axée sur les résultats	2,14	0,00	2,14	1,40	0,00	0,00	1,40	3,54
Projet 3a – Réforme de la programmation, de la budgétisation et gestion axée sur les résultats				1,40			1,40	1,40
Action 7.2 – Conception du nouveau modèle de planification et de budgétisation				1,40			1,40	1,40
Projet 4 – Mobilisation et gestion des ressources	1,34		1,34					1,34
Action 3.12 – Intégration des contributions ordinaires dans le processus de programmation et de budgétisation	0,32		0,32					0,32
Action 3.14 – Structure de gestion pour une coordination centralisée et une mise en œuvre décentralisée de la mobilisation des ressources	1,02		1,02					1,02
Projet 12 – Gestion des risques à la FAO	0,80		0,80					0,80
Action 3.54 – Pleine mise en œuvre de la gestion des risques au sein de l'Organisation	0,80		0,80					0,80
Ressources humaines	13,02	-1,12	11,90	1,90	1,48		3,38	15,00
Projet 14 – Ressources humaines	13,02	-1,12	11,90	1,90	1,48		3,38	15,00
Action 3.59 – Mise en œuvre d'une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment dans les pays en développement	0,28		0,28					
Action 3.60 – Introduction d'un ensemble de mesures de formation intensifiée du personnel, y compris les cadres	1,60		1,60					1,60
Action 3.61 – Rotation du personnel fondée sur des mesures d'incitation	2,80		2,80					2,80
Action 3.62 – Programme des jeunes cadres	3,82		3,82		1,48		1,48	5,30
Action 3.64 – Publications plus large des vacances de postes à la FAO	0,40		0,40					0,40
Action 3.66 – Cadre des compétences				1,90			1,90	1,90
Action 3.70 – Introduction d'un système objectif d'évaluation du personnel	1,40		1,40					1,40
Action 7.27 – Définition d'un nouveau rôle pour la Division des ressources humaines	2,72	-1,12	1,60					1,60
Changement de culture				2,30			2,30	2,30
Projet 13 – Changement de culture				2,30			2,30	2,30
Action 3.32 – Mise en œuvre de la nouvelle vision				2,30			2,30	2,30
Décentralisation et partenariats (Fonctionner comme une seule et même Organisation)	1,32		1,32	1,14	0,40		1,54	2,86
Projet 6 – Décentralisation				0,74			0,74	0,74
Action 3.82 – Révision de toutes les délégations de pouvoir							0,00	0,00
Action 3.88 – Introduction de critères de référence et d'un système de suivi et d'information fondé sur la performance pour les bureaux décentralisés				0,74			0,74	0,74
Projet 8 – Partenariats	1,32		1,32	0,40	0,40		0,80	2,12
Action 3.109 – État des lieux des partenariats avec le secteur privé et la société civile	0,80		0,80	0,40	0,40		0,80	1,60
Action 3.110 – Priorités à court terme des initiatives visant à produire des résultats et des effets directs et préparation du plan d'action à moyen terme	0,48		0,48					0,48
Action 3.117 – Mise en place d'un mécanisme de suivi pour garantir une remontée d'informations sur les partenariats	0,04		0,04					0,04

Annexe 2 – suite

Programme d'exécution du PAI, par domaine thématique, projet et action	Dépenseséconomies renouvelables 2010/11			2012/13 (nouveau)				Total général
	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Total	Dépenses d'investissement	Dépenses renouvelables	Économies renouvelables	Total	
Efficience de l'administration	6,92	-5,86	1,06	6,49	0,26	-1,31	5,44	6,50
<i>Projet 9 – Réforme des systèmes administratifs et de gestion</i>	1,58	-4,72	-3,14	2,33		-1,31	1,02	-2,12
Action 7.6 – Nouveau modèle de passation des marchés	1,40		1,40	0,33		-0,03	0,30	1,70
Action 7.7 – Développement de la gestion des fournisseurs enregistrés								
Action 7.8 – Autonomisation des responsables locaux et régionaux en matière d'achat locaux				0,90		-0,01	0,89	0,89
Action 7.9 – Transfert des activités au CSC		-0,26	-0,26			-0,01	-0,01	-0,27
Action 7.14 – Partenariats concernant les achats entre les institutions ayant leur siège à Rome et d'autres institutions du système des Nations Unies		-1,76	-1,76	0,10			0,10	-1,66
Action 7.15 – Initiative des achats groupés - Voyages		-0,90	-0,90					-0,90
Action 7.16 – Définition du plan concernant les dossiers courants		-1,20	-1,20	1,00		-1,26	-0,26	-1,46
Action 7.17 – Nouvelle unité d'impression et de distribution et changement des procédures	0,18	-0,60	-0,42					-0,42
<i>Projet 11b – Technologies de l'information</i>	5,34	-1,14	4,20	4,16	0,26	0,00	4,42	8,62
Action 3.90 – Mise à niveau de l'infrastructure informatique	5,00		5,00					5,00
Action 7.0 – Renforcement de la gouvernance informatique	0,10	-0,76	-0,66		0,26		0,26	-0,40
Action 7.11 – Réduction du nombre d'imprimantes multifonctions		-0,38	-0,38					-0,38
Action 7.13 – Programme de formation initiale à l'intention du personnel décentralisé chargé des TI	0,24		0,24					0,24
Action 7.25 – Mise à niveau du ERP Oracle				3,16			3,16	3,16
Action 7.26 – Conception d'un système informatisé de gestion				1,00			1,00	1,00
Réforme de la gouvernance	4,54		4,54	0,20	1,10		1,30	5,84
<i>Projet 1 – Réforme des organes directeurs</i>	1,42		1,42	0,20	0,90		1,10	2,52
Action 2.19 – Sessions du Conseil	0,40		0,40		0,10		0,10	0,50
Action 2.20 – Sessions courtes supplémentaires ou réunions informelles	0,40		0,40					0,40
Action 2.32 – Amélioration constante de la gouvernance à la FAO					0,50		0,50	0,50
Action 2.47 – Sessions ouvertes aux observateurs n'ayant pas le droit de parole	0,12		0,12					0,12
Action 2.52 – Modification du statut des conférences régionales	0,40		0,40					0,40
Action 2.57 – Travaux intersessions des comités techniques					0,30		0,30	0,30
Action 2.66 – Convocation de réunions ministérielles par la Conférence ou le Conseil	0,10		0,10					0,10
Action 2.74 – Évaluation par la Conférence des progrès des réformes de la gouvernance, y compris les Conférences régionales				0,20			0,20	0,20
<i>Projet 2 – Surveillance</i>	3,12		3,12		0,20		0,20	3,32
Action 2.78 – Augmentation du budget consacré à l'évaluation	1,10		1,10					1,10
Action 2.91 – Prolongation du mandat de l'Inspecteur général	0,30		0,30					0,30
Action 3.33 – Nomination et fonctionnement du Bureau de la déontologie	0,86		0,86		0,10		0,10	0,96
Action 3.36a – Nomination du Médiateur	0,86		0,86		0,10		0,10	0,96
Soutien administratif				3,18			3,18	3,18
<i>Projet 16 – Gestion du programme d'exécution du PAI</i>				2,35			2,35	2,35
Action 4.9 – Appui à l'exécution du programme et des projets PAI				2,35			2,35	2,35
<i>Projet 17 – Communication PAI</i>				0,83			0,83	0,83
Action 4.9a – Communication PAI-employés				0,72			0,72	0,72
Action 4.9b – Communication PAI-membres				0,11			0,11	0,11