



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

CONSEIL

Cent quarantième session

Rome, 29 novembre – 3 décembre 2010

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

Résumé

- À sa cent trente-septième session (septembre-octobre 2009), le Conseil a demandé une analyse des effets produits par les mesures de réforme. En réponse à des demandes des membres, des travaux ont été réalisés pour simplifier et formuler le programme d'exécution du PAI en termes d'avantages tangibles, en faisant le lien entre la concrétisation de ces avantages et l'achèvement des principales actions du PAI.
- Le document expose dans leurs grandes lignes les avantages clés de chacun des six domaines thématiques et fait état d'un avancement de la mise en œuvre globalement satisfaisant pour la période qui va de mai à octobre 2010.
- Les premiers jalons d'une restitution de l'état d'avancement des projets en termes quantitatifs ont été posés, et les informations ainsi recueillies seront approfondies avant d'être présentées au CoC-EEI lors de sa prochaine réunion, en février 2011.
- Comme cela a été demandé à la session du Conseil de mai 2010, le présent rapport donne les derniers résultats de l'évaluation entreprise dans le but de cerner les risques liés à ce vaste programme de changement et de prendre les mesures d'atténuation qui s'imposent pour que l'Organisation puisse tirer pleinement parti de la réforme. Au-delà de l'identification des risques inhérents à chaque projet du PAI, le rapport d'évaluation formulait des recommandations invitant à consolider la gouvernance interne du PAI. À la réception du rapport, le Directeur général a mis à exécution les dispositions révisées visant à rendre plus efficace la gouvernance du PAI et à renforcer la gestion et la redevabilité du programme d'exécution: amélioration de la supervision exercée par l'encadrement supérieur, avec une réunion de direction de haut niveau mensuelle, et création d'un Conseil du programme du PAI et d'une Unité de gestion du programme du PAI.
- La communication interne et la mobilisation du personnel occupent une place essentielle dans les dispositions de gestion du PAI. À ce titre, le Bureau de la communication et des relations extérieures (OCE) a été chargé d'élaborer un programme complet sur ces deux axes, et une enquête à l'échelle de l'Organisation va être menée auprès du personnel.

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

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

- Le total des dépenses prévues sur le PAI en 2010 est de 19,91 millions d'USD, soit 16,82 millions provenant de l'ouverture de crédits votée par la Conférence pour 2010-11 et 3,08 millions, du solde de 2009 du Fonds fiduciaire du PAI reporté sur 2010, qui devrait être intégralement utilisé. Il est confirmé que l'ensemble de la dotation budgétaire et des coûts et économies agrégés pour 2010-11 restera au niveau de l'ouverture de crédits approuvée, soit 39,6 millions d'USD.
- Pour 2012-13, la première estimation du total des dépenses au titre du programme d'exécution du PAI est de 39,5 millions d'USD, à savoir 15,0 millions de dépenses liées aux nouvelles initiatives et 24,5 millions représentant les coûts nets récurrents sur 2012-13 des actions du PAI entreprises sur 2010-11. Ces chiffres seront présentés sous une forme plus détaillée aux prochaines sessions du CoC-EEI et du Comité financier, début 2011, dans le cadre du programme de travail et budget (PTB) 2012-13.

Mesure suggérée au Conseil

Il est demandé au Conseil de prendre note des informations fournies dans le présent document (CL 140/14).

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

David Benfield

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

Tél.: +3906 5705 4508

I. INTRODUCTION

1. Le dernier rapport au Conseil (CL 139/9) couvrait l'avancement du PAI jusqu'en avril 2010. Il faisait état d'un bon démarrage de la réforme de la FAO courant 2009, et mettait en évidence les résultats obtenus jusqu'en avril 2010 et les principales activités prévues dans le programme de travail pour 2010-11.
2. Le présent rapport au Conseil confirme une progression satisfaisante de la mise en œuvre du PAI sur la période qui va de mai à octobre 2010. À la section II, il fait le point sur les avantages tangibles attendus et sur les principaux progrès à accomplir dans les six domaines thématiques qui forment le cadre de haut niveau du PAI. La section III présente un plan de restitution en termes quantitatifs de l'état d'avancement des différents projets du PAI. La section IV donne un compte rendu des résultats de l'évaluation des risques liés au PAI, entreprise parce qu'elle constituait une bonne pratique de gestion, mais aussi pour répondre à la demande du Conseil, en mai 2010, de disposer d'un retour d'informations sur les risques liés au PAI¹. La section V présente les principaux éléments du Programme de communication interne et de mobilisation du PAI, composante essentielle des dispositions de gestion du changement prévues pour ce dernier.
3. La section VI fait état des dépenses prévues pour 2010. Elle donne également les résultats de la révision entreprise pour examiner la répartition des budgets 2010-11 entre les projets du PAI, alors que l'on s'approche de la mi-parcours de l'exercice biennal, et fournit une première estimation des besoins de financement pour la mise en œuvre du PAI en 2012-13.

¹ CL 139/REP, paragraphe 49.

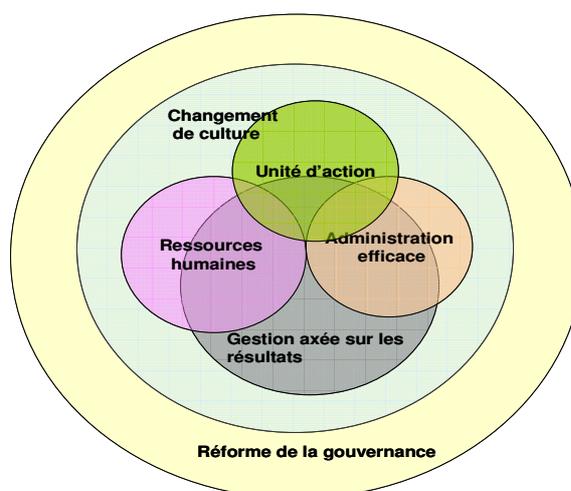
II. PROGRÈS ACCOMPLIS VERS LA CONCRÉTISATION DES AVANTAGES DE LA RÉFORME DE LA FAO

4. À sa cent trente-septième session (septembre-octobre 2009), le Conseil avait demandé une analyse de l'impact des mesures de réforme² et, à la réunion de juin 2010 du CoC-EEI, il a été demandé à la direction de fournir une analyse plus qualitative du programme d'exécution du PAI. En réponse à ces requêtes, un énoncé général des avantages du programme du PAI a été rédigé, aux termes duquel la 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.*

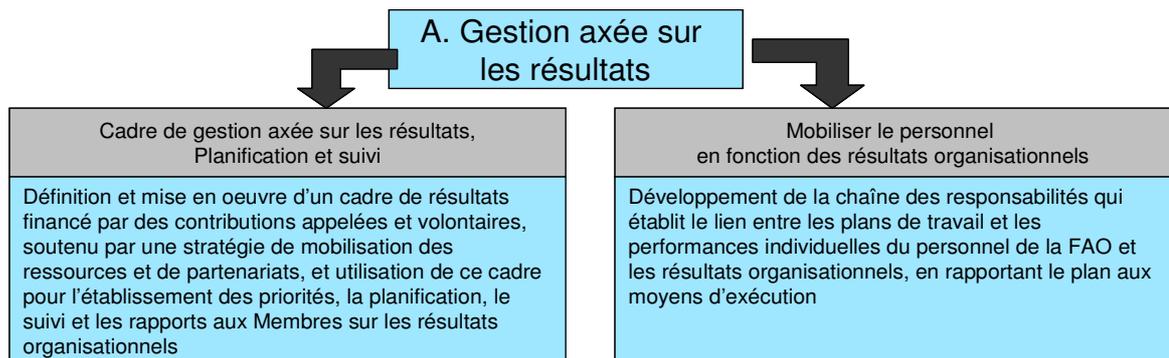
5. Cet énoncé général rejoint les six domaines thématiques qui forment le cadre de haut niveau du programme d'exécution du PAI (figure 1). Chacun de ces domaines thématiques possède son propre ensemble de grandes actions dans le cadre du PAI, avec les avantages qui leur sont associés, et c'est à travers l'exécution de celles-ci dans tous les domaines thématiques que les avantages généraux de la réforme de la FAO se concrétiseront. L'annexe 1 donne la décomposition des principales actions du PAI qui contribuent à l'obtention de ces avantages dans chacun des six domaines thématiques susmentionnés.

Figure 1. Les six domaines thématiques de la réforme de la FAO



² CL 137/REP, paragraphe 44.

Liens avec les six domaines thématiques et les actions du PAI



6. L'avantage clé du thème **Gestion axée sur les résultats** est un impact clairement défini, convenu par consensus, de l'action de l'Organisation sur les bénéficiaires, et des moyens mesurables d'atteindre l'objectif. L'objectif d'ensemble de la réforme de la FAO est de faire de l'Organisation une entité dont la gestion est axée sur les résultats. Pour cela, deux 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.

7. Pour que cet avantage organisationnel se concrétise, il est nécessaire d'agir efficacement dans deux domaines: le *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 restitués; et les actions tendant à *mobiliser le personnel en fonction des résultats organisationnels*, qui établissent le lien entre le plan et les moyens d'exécution.

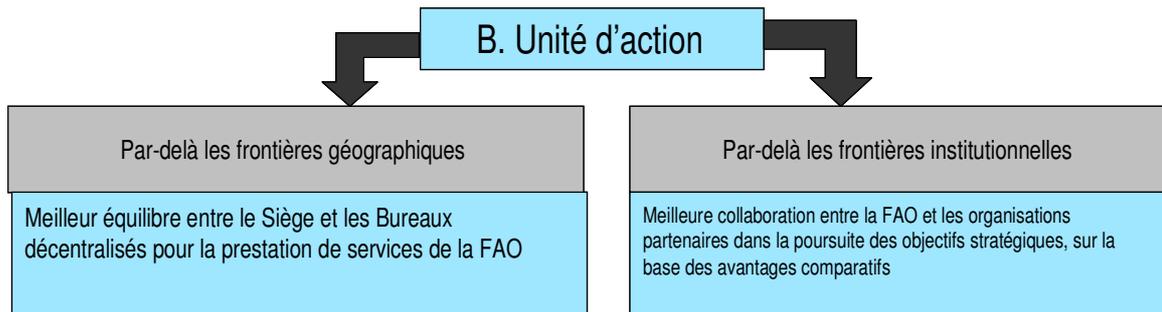
8. Les progrès accomplis durant la période couverte par le rapport incluent l'achèvement par toutes les unités organisationnelles de leurs plans de travail opérationnels pour 2010-11. Les unités disposent ainsi d'une base de travail pour la mise en œuvre et le suivi et pour l'établissement des rapports, mais aussi pour la rédaction des accords prévus dans le nouveau Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). Ce système a été mis en place dans l'ensemble de l'Organisation, et 96 pour cent des membres du personnel ont rempli leur formulaire d'accord sur la gestion des résultats. C'est un acquis considérable, qui marque un changement concret dans le mode de fonctionnement de la FAO. Pour la première fois en effet, les agents font le lien entre les objectifs de leur travail quotidien et ceux de l'Organisation.

9. Au cours de la période considérée, le Secrétariat a apporté son concours à l'examen du processus d'établissement des priorités dans le travail technique de l'Organisation en rédigeant un document de synthèse reprenant les conclusions des débats sur les priorités menés par les quatre conférences régionales et les quatre comités techniques. Le Secrétariat a également préparé, à l'intention des organes directeurs, un résumé annoté des deux principaux rapports sur la mise en œuvre et le suivi axés sur les résultats.

10. Ces éléments ont été examinés à la session d'octobre 2010 du Comité du Programme, lequel a recommandé de prendre le cadre de résultats approuvé dans le PMT 2010-13³ pour point de départ de la préparation du PTB 2012-13 et du processus connexe d'établissement des priorités. À sa session d'octobre 2010, la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier a approuvé les principaux éléments des mécanismes proposés pour le suivi et l'établissement de rapports axés sur les résultats, et a considéré l'état d'avancement de la stratégie

³ CL 140/8, paragraphe 5.

de mobilisation et de gestion des ressources, demandant à recevoir de plus amples informations à sa prochaine session⁴.



11. L'avantage clé du thème **Unité d'action** est que 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. Pour concrétiser cet avantage, la FAO doit s'assurer que toutes ses ressources humaines travaillent en synergie *par delà les frontières géographiques*, c'est-à-dire en recherchant un meilleur équilibre entre le Siège et les bureaux décentralisés pour la prestation de services de la FAO, et *par delà les frontières institutionnelles*, en améliorant la collaboration entre la FAO et les organisations partenaires dans la poursuite des objectifs stratégiques, sur la base des avantages comparatifs.

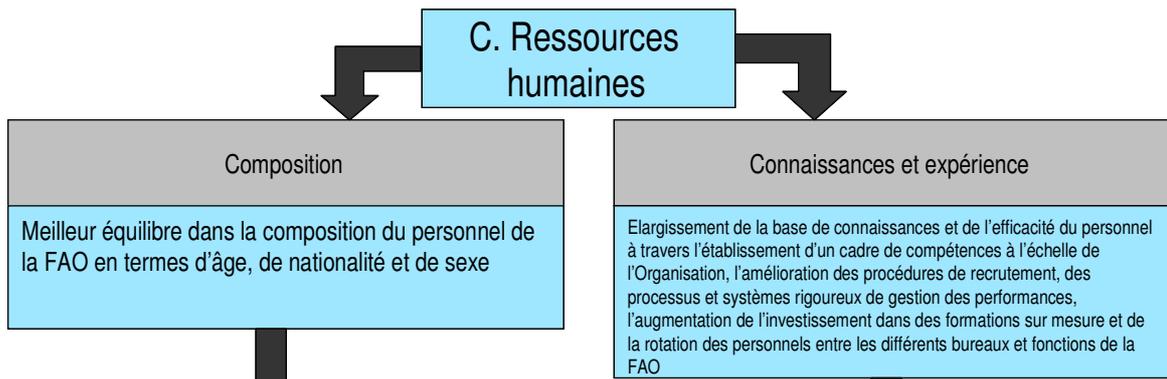
12. Les progrès accomplis durant la période couverte par le rapport incluent la mise en place de la nouvelle structure du Siège, en août 2010. On a également mené à bien le transfert aux représentants régionaux (sous-directeurs généraux) de la responsabilité première des aspects techniques et de fond de la supervision des Représentants de la FAO, ce qui constitue un autre changement par rapport au mode de fonctionnement qui était celui de l'Organisation avant la réforme.

13. L'état d'avancement de la décentralisation a fait l'objet d'un rapport à la réunion d'octobre du CoC-EEI. À cette occasion, il a été demandé à la direction de rédiger, après la Conférence régionale pour le Proche-Orient de décembre 2010, un document d'orientation consacré au réseau des bureaux décentralisés. Ce document contiendrait entre autres des propositions tendant à renforcer le rôle de ces bureaux et leurs capacités à fonctionner efficacement comme une même organisation, en synergie avec le Siège. Cette demande a été réitérée à la session d'octobre 2010 de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier⁵.

14. 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. Enfin, la Charte de l'Équipe chargée des achats communs (FAO, PAM et FIDA) a été signée entre ces trois organismes en janvier 2010, et 17 appels d'offres conjoints sont en cours ou bouclés.

⁴ CL 140/9, paragraphes 6 et 11.

⁵ CL 140/9, paragraphes 13 et 14.



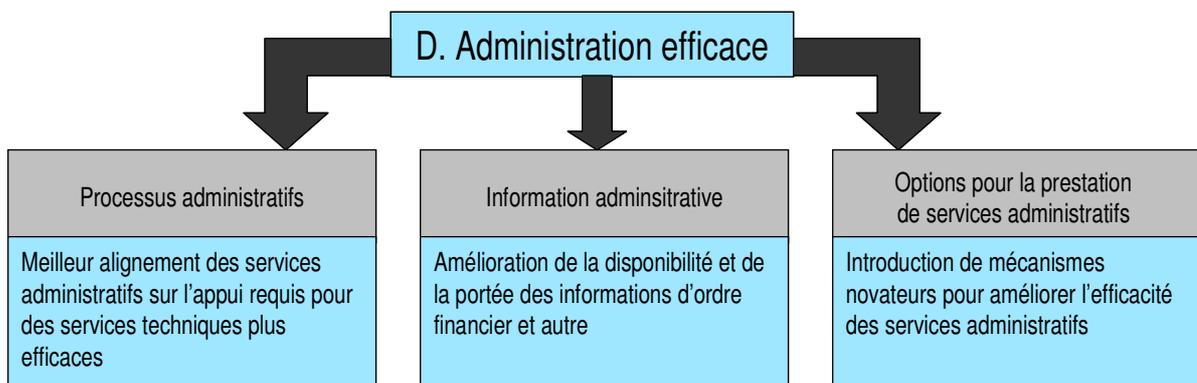
15. L'avantage clé du thème **Ressources humaines** est de pouvoir compter sur un personnel doté de moyens, efficace et motivé pour permettre à la FAO de s'acquitter de son mandat. Pour concrétiser cet avantage organisationnel, la *composition* des ressources humaines doit être équilibrée en termes d'âge,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

16. Sur la période couverte par le rapport, le projet Ressources humaines a fait état devant le Comité financier, en octobre 2010, des progrès notables réalisés dans plusieurs domaines inclus dans le cadre stratégique RH de l'Organisation. Ces réalisations comprennent l'examen de la politique de mobilité proposée par le Comité des ressources humaines nouvellement institué et la poursuite du Programme des jeunes cadres, avec la désignation des départements et services appelés à accueillir la première cohorte de ces cadres, qui devront être sélectionnés parmi les plus de 2 000 candidatures reçues.

17. Les directives relatives à la rotation du personnel ont été achevées, ce qui facilitera cet aspect de la mise en œuvre du PAI et permettra à l'Organisation d'accroître nettement la mobilité de son personnel. Une politique de rotation et de mobilité du personnel est également en cours d'élaboration afin d'étayer la mise en place d'un système de rotation du personnel, entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, axé sur des incitations.

18. La mise en œuvre de nouvelles procédures de sélection invite à accorder une attention spéciale aux questions de parité hommes-femmes et de représentation géographique, et les cibles associées à ces deux critères ont été définies pour 2010 à l'intention des départements et services. Une base de données globale des établissements et institutions d'enseignement a été créée et est tenue à jour en permanence afin d'assurer une diffusion plus large des avis de vacance de poste de la FAO, en ciblant plus spécifiquement les pays non représentés ou sous-représentés.

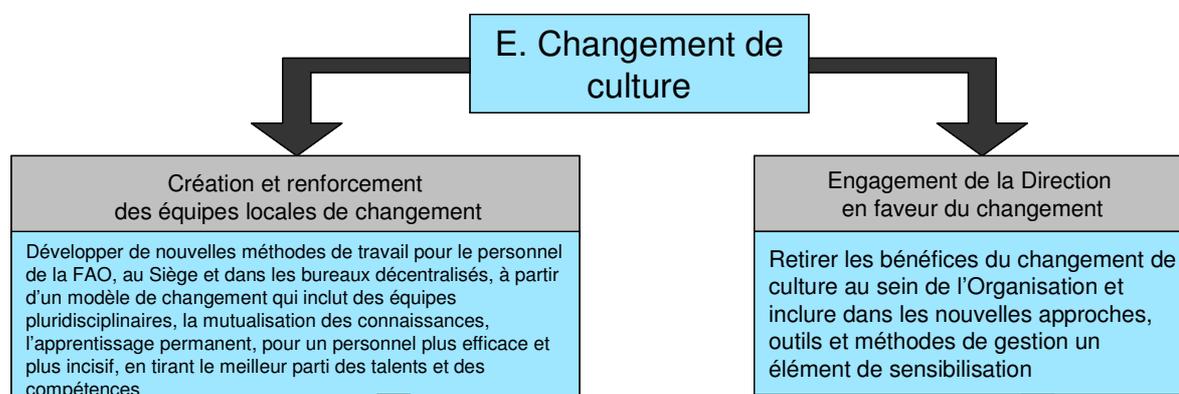
19. En outre, la publication pilote des tableaux de bord et rapports constitue une première étape importante du Système d'information sur la gestion des ressources humaines.



20. L'avantage clé du thème **Administration efficace** est l'amélioration de la prestation de services techniques de la FAO grâce à des procédures administratives orientées sur le client et rationalisées, l'amélioration de la qualité et de la pertinence des informations d'ordre financier et autre, et des mécanismes novateurs en matière de prestation de services administratifs. Pour que cet avantage organisationnel se concrétise, il est nécessaire d'agir efficacement dans trois domaines. Il faut des *processus administratifs* efficaces, grâce à un meilleur alignement des services administratifs sur l'appui nécessaire pour une prestation de services techniques plus efficace; l'*information administrative* doit permettre d'améliorer la disponibilité et la portée des éléments communiqués, qu'il s'agisse d'informations financières ou d'autres informations liées aux ressources; et les *options pour la prestation de services administratifs* doivent permettre d'introduire des mécanismes novateurs pour améliorer l'efficacité des services administratifs.

21. Les progrès accomplis dans ce domaine durant la période considérée incluent l'avancement du projet d'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et du projet de remplacement du système de comptabilité de terrain (FAS), pour lesquels la décision a été prise de conduire les travaux en synergie avec l'indispensable projet de mise à niveau du système Oracle, dans le cadre d'un programme de travail global sur le système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation (ERP). Cette approche synergique devrait permettre une plus grande efficacité dans l'élaboration d'autres initiatives prévues autour de l'ERP, telles que le nouveau système de gestion des voyages, conjointement au projet IPSAS et au projet de remplacement du système FAS. Elle offre également l'avantage d'utiliser les nouvelles fonctionnalités de la version 12 d'Oracle (R12) pour fournir aux bureaux extérieurs la solution Web intégrée répondant à leurs besoins de gestion. Ce point a fait l'objet d'un rapport à la session d'octobre 2010 du Comité financier⁶, qui a donné son appui à cette recherche de synergies. L'objectif est de fournir des systèmes conformes aux normes IPSAS en 2012 afin de permettre la préparation d'états financiers normalisés pour l'exercice 2013⁷.

22. Dans le domaine des technologies de l'information, en 2010, les réseaux ont été modernisés dans environ 40 bureaux, et tous les bureaux régionaux et sous-régionaux ont été équipés d'installations de visioconférence haute définition.



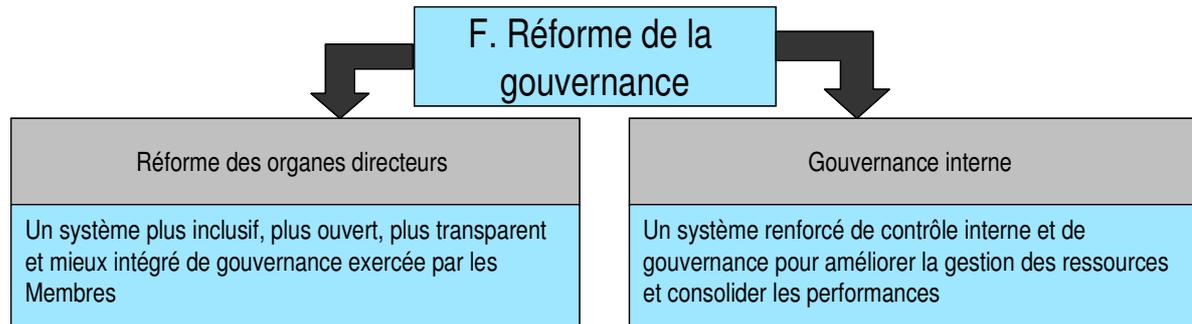
23. L'avantage clé du thème **Changement de culture** est de créer un environnement de travail propice, dans lequel chacun trouve sa place, fondé sur la vision interne et les valeurs de la FAO, qui permet à l'Organisation de mieux s'acquitter de son mandat et d'optimiser le talent de ses collaborateurs. Le changement de culture de l'Organisation est axé sur deux domaines de travail principaux. Grâce à *la création et au renforcement des équipes locales de changement*, de nouvelles méthodes de travail sont élaborées pour le personnel de la FAO, au Siège et dans les bureaux décentralisés. Celles-ci se fondent sur un modèle de changement qui inclut des équipes

⁶ FC 135/12.

⁷ CL 140/21, paragraphe 45.

pluridisciplinaires, le partage des connaissances et un apprentissage permanent. *L'engagement de la direction en faveur du changement* inclura un élément de sensibilisation dans les nouvelles approches, outils et méthodes de gestion, contribuant par là même à renouveler et moderniser les pratiques de gestion pour aboutir à une Organisation plus efficiente et plus efficace.

24. Les progrès accomplis sur ce thème durant la période considérée incluent la constitution d'une nouvelle équipe chargée du changement de culture. Suite au départ de M. Jim Butler en août 2010, la responsabilité du projet correspondant dans le PAI a été attribuée à M. Hafez Ghanem, Sous-Directeur général du Département du développement économique et social. Cette nouvelle équipe a élaboré un plan d'action et créé quatre groupes de travail couvrant les différents domaines thématiques du projet.



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

26. Pour véritablement aboutir, la réforme de la FAO doit s'appuyer sur une gouvernance renforcée: la *réforme des organes directeurs* se traduira par un système plus inclusif, plus ouvert et plus transparent de gouvernance exercée par les membres, soutenu par des mesures de *gouvernance interne* qui doteront l'Organisation de mécanismes de contrôle interne et de gouvernance plus robustes afin d'améliorer la gestion des ressources et de consolider les performances.

27. Les progrès accomplis sur ce thème durant la période considérée incluent la poursuite de l'élaboration et de l'adoption de programmes de travail pluriannuels par les différents organes directeurs, y compris le Conseil. Ainsi le Comité financier a-t-il approuvé le sien en octobre 2011, tandis que le Comité des questions constitutionnelles et juridiques entérinait son Règlement intérieur en septembre 2010.

28. Une nouvelle approche a été élaborée, qui vise à intégrer la gestion des risques de l'Organisation (ERM) dans la gestion axée sur les résultats de la FAO. En octobre 2010, des informations actualisées ont été soumises sur ce sujet au Comité financier, qui a approuvé cette approche. Le Comité a demandé un rapport sur les progrès accomplis dans l'exécution du plan de travail du projet ERM, des informations sur les résultats des processus pilotes de gestion des risques de l'Organisation et un plan d'institutionnalisation de cette gestion, comprenant la présentation des rapports à soumettre aux organes directeurs⁸.

⁸ CL 140/21, paragraphes 46 et 47.

III. PROGRÈS RÉALISÉS À CE JOUR EN TERMES QUANTITATIFS

29. Les progrès accomplis sur la période qui va de mai à septembre 2010 ont été présentés aux réunions du CoC-EEI des 23 juin⁹ et 20 octobre 2010¹⁰. À cette dernière réunion, tout en se félicitant des informations qualitatives fournies dans le rapport, les membres ont demandé à recevoir davantage de données quantitatives, qui leur permettraient de mieux appréhender l'état d'avancement de la mise en œuvre sur l'ensemble du programme d'exécution du PAI.

30. En guise de première réponse à cette demande, les chefs de projet du PAI ont été invités à fournir une estimation d'ensemble des progrès accomplis dans l'exécution des projets dont ils étaient responsables, et le résultat confirme le caractère globalement satisfaisant de la mise en œuvre des actions du PAI dans chaque projet. Ces informations seront affinées et approfondies dans le rapport annuel sur l'exécution de 2010, qui sera présenté au CoC-EEI lors de sa réunion de février 2011.

IV. ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AU PAI

31. Le rapport au Conseil de mai 2010 (CL 139/9, paragraphe 70) prévoyait une évaluation complète des risques associés au programme d'exécution du PAI, afin de permettre aux membres d'y porter l'attention spéciale requise¹¹. Cette évaluation, qui ne remettait en cause ni les mérites, ni la nécessité, ni la logique de la réforme, pas plus que les bénéfices attendus, était 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.

32. L'évaluation a été supervisée par le Bureau de l'inspecteur général, qui a fait appel aux services d'un consultant externe spécialisé afin de faciliter la procédure. Le processus d'identification des risques a porté sur trois domaines principalement: i) les 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 pourraient résulter de la mise en œuvre du PAI et iii) les risques associés à la réalisation des avantages attendus du PAI.

33. Pendant toute la procédure d'évaluation, les chefs de projet ont établi des journaux de risques détaillés et ont attribué une note à chaque risque en fonction de son impact potentiel et de la probabilité qu'il se concrétise. Ces journaux seront utilisés pour surveiller et gérer les risques et les mesures d'atténuation correspondantes proposées par les chefs de projet. La procédure a été appliquée au niveau de chaque projet du PAI et au niveau du programme dans son ensemble.

34. La direction a accueilli avec satisfaction le rapport qui lui a été remis le 29 septembre avant d'être ensuite présenté à la réunion du 20 octobre du CoC-EEI¹², et s'est engagée à mettre en œuvre les recommandations qu'il contient. Les risques et défis identifiés au terme de l'évaluation correspondent à ce que l'on peut attendre d'une réforme majeure, qui « par son

⁹ Le rapport sur l'état d'avancement présenté au CoC-EEI à la réunion du 23 juin 2010 est accessible par le lien suivant: http://www.fao.org/iee-follow-up-committee/meetingsnew/fr-page/fr/item/41161/icode/?no_cache=1

¹⁰ Le rapport sur l'état d'avancement présenté au CoC-EEI à la réunion du 20 octobre 2010 est accessible par le lien suivant: http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/K9238F_CoC_IEE_3_.pdf

¹¹ Le rapport d'octobre 2009 du Conseil (CL 137/REP, paragraphe 45) reconnaissait que « les responsabilités incombant aux Membres relèveraient non plus d'une action pratique, mais du contrôle et du suivi et qu'une attention spéciale serait accordée aux éléments de risque associés à la mise en œuvre du PAI ».

¹² Le résumé analytique était annexé au rapport sur l'état d'avancement adressé au CoC-EEI. Il est accessible par le lien suivant: http://www.fao.org/iee-follow-up-committee/meetingsnew/fr-page/fr/item/41161/icode/?no_cache=1

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.

35. Ce rapport préconisait un renforcement de la gouvernance interne du PAI par l'établissement d'un Conseil du programme. Celui-ci se verrait officiellement déléguer le pouvoir de décision et serait pleinement responsable de l'amélioration de la supervision et de l'appui des principales décisions exécutives, avec une ligne hiérarchique directe vers les chefs de projet du PAI.

36. Le rapport recommandait également d'établir une fonction de gestion du programme, qui serait rattachée au Conseil du programme, pour plus de cohérence dans la coordination et la direction du PAI et une meilleure gestion globale de son programme d'exécution, avec plusieurs implications: définir et assurer la conformité aux normes de gestion de projets, coordonner et gérer les interdépendances, effectuer un suivi des risques liés aux projets et au programme d'exécution du PAI, élaborer un chemin critique et renforcer la cohérence et l'efficacité de la gestion des projets du PAI.

37. En réponse au rapport d'évaluation des risques et dans le but d'améliorer l'efficacité de la gouvernance du PAI, le Directeur général a pris des mesures immédiates pour:

- établir un Conseil du programme d'exécution du PAI présidé par le Directeur général adjoint (Opérations) et comprenant le Directeur général adjoint (Connaissances), le Directeur de Cabinet et les principaux chefs de département fonctionnels responsables du PAI;
- donner au Groupe d'appui à la réforme, rebaptisé Unité de gestion du programme, les pouvoirs nécessaires pour exercer les fonctions de gestion de ce programme, en rattachant cette unité au Conseil du programme;
- renforcer la redevabilité en intégrant les responsabilités liées au PAI dans les accords sur la gestion des résultats (PEMS) des chefs de projet;
- organiser chaque mois une réunion de direction de haut niveau exclusivement consacrée aux dossiers du PAI.

38. Dans l'immédiat, la direction examinera les risques les plus élevés liés aux projets et présentera dans le prochain rapport d'étape les mesures prises pour y faire face.

V. PROGRAMME DE COMMUNICATION INTERNE ET DE MOBILISATION

39. La communication interne et la mobilisation du personnel occupent une place essentielle dans les dispositions globales de gestion du PAI, et le Bureau de la communication et des relations extérieures (OCE) a été chargé d'élaborer une stratégie et un programme sur ces sujets.

40. Le programme de communication interne et de mobilisation du personnel s'inscrit dans le nouveau cadre de gestion axée sur les résultats de la FAO, de façon à s'assurer que les membres du personnel sont bien en phase avec la mission, les valeurs et la vision interne de l'Organisation, les objectifs mondiaux, le Cadre stratégique et les réformes inscrites dans le PAI. L'objectif est de veiller à ce que les membres du personnel comprennent et soutiennent la mission de la FAO, et soient eux-mêmes appuyés par une structure organisationnelle, des services et une culture qui optimisent leurs performances.

VI. COÛTS ET FINANCES

41. Le plan financier du PAI pour 2010-11 et les besoins financiers estimatifs pour 2012-13 ont été fournis sous une forme détaillée à la cent trente-cinquième session du Comité financier (FC 135/7)¹³ en octobre 2010. Les principaux éléments en sont présentés ci-après.
42. Au 17 septembre 2010, le Fonds fiduciaire du PAI avait reçu 8,80 millions d'USD et enregistré 9,01 millions d'USD d'annonces de contribution. Le solde de ce fonds à fin 2009, soit un montant de 3,08 millions d'USD, devrait être entièrement dépensé en 2010.
43. Sur les 39,6 millions d'USD de crédits budgétaires ouverts pour 2010-11 afin de financer la mise en œuvre du PAI (résolution 3/2009 de la Conférence), le total des dépenses à fin 2010 devrait s'élever à 16,82 millions d'USD.
44. La direction a procédé à un examen des budgets des projets du PAI pour l'exercice biennal 2010-11 en se fondant sur les dépenses de 2010 et sur l'état d'avancement de l'exécution du programme. Le Comité financier a pris note des principaux écarts de coûts prévus entre les différents projets du PAI, et s'est félicité de la confirmation que le total des coûts et économies resterait identique au montant de 39,6 millions d'USD des crédits budgétaires approuvés¹⁴.
45. Pour l'exercice biennal 2012-13, la première estimation du total des dépenses au titre du programme d'exécution du PAI est de 39,5 millions d'USD. Ce chiffre comprend 15,0 millions de nouvelles dépenses correspondant à des initiatives devant être lancées en 2012-13, plus 24,5 millions représentant les coûts nets récurrents sur 2012-13 d'actions du PAI amorcées en 2010-11. Des chiffres à jour seront présentés dans le Programme de travail et budget (PTB) 2012-13, et le Comité financier a indiqué qu'il attendait avec intérêt de recevoir les estimations actualisées à sa prochaine session extraordinaire, début 2011¹⁵.
46. Il s'est félicité de ce que les ressources du PAI seraient liées aux objectifs stratégiques et fonctionnels de la FAO dans le PTB, ainsi que pendant l'exécution du budget, permettant une intégration complète des activités du PAI dans le cadre des résultats. En outre, le Comité a accueilli avec satisfaction la confirmation que la totalité du financement lié au PAI en 2010-11 serait intégralement et exclusivement utilisée pour des activités du PAI, et que les fonds éventuellement non dépensés seraient reportés sur 2012-13¹⁶.

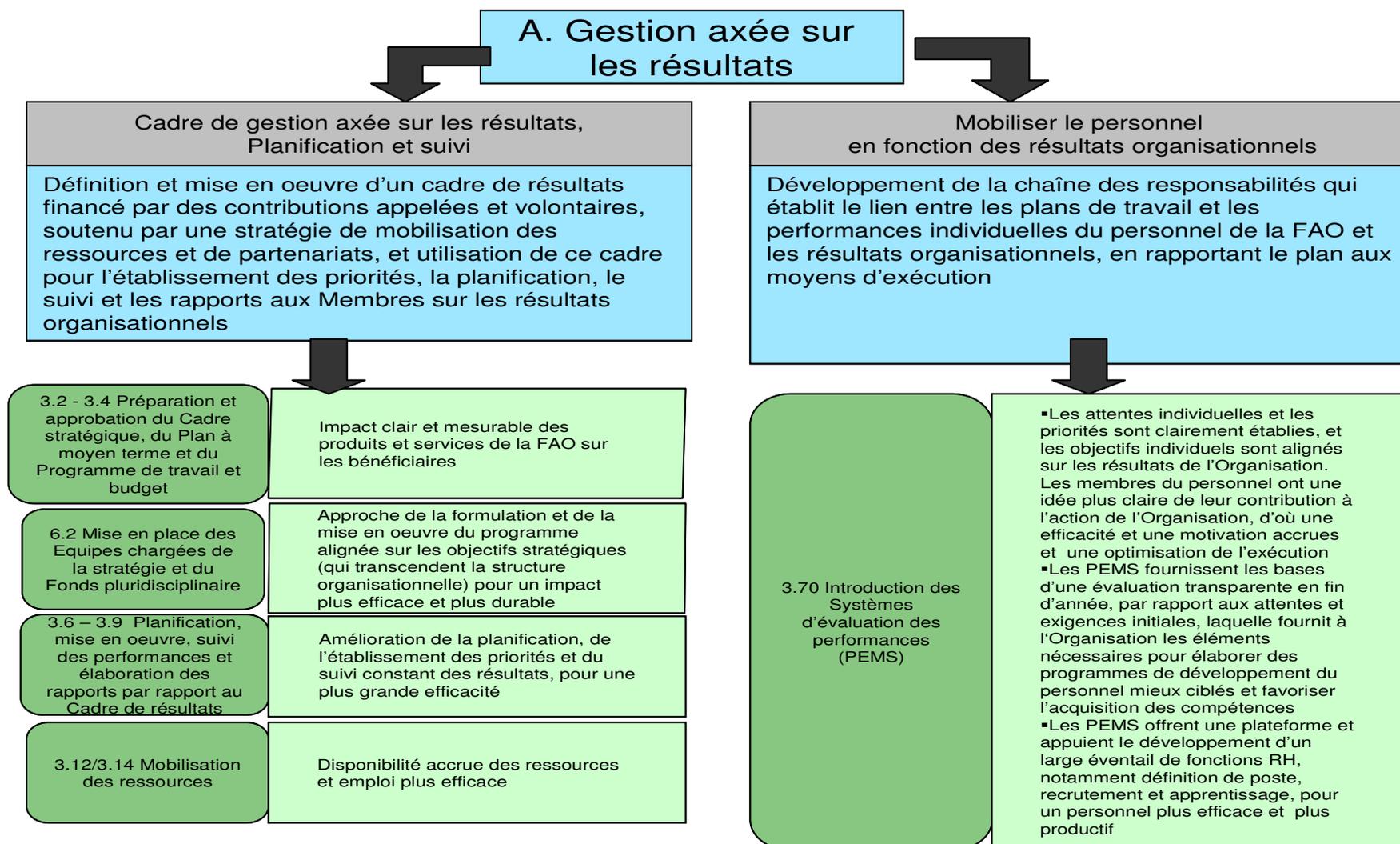
¹³ FC 135/7 (http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Fin_Comm_134_Sess/Documents_FC_135/fr/FC135-7-F.pdf).

¹⁴ CL 140/21, paragraphe 26.

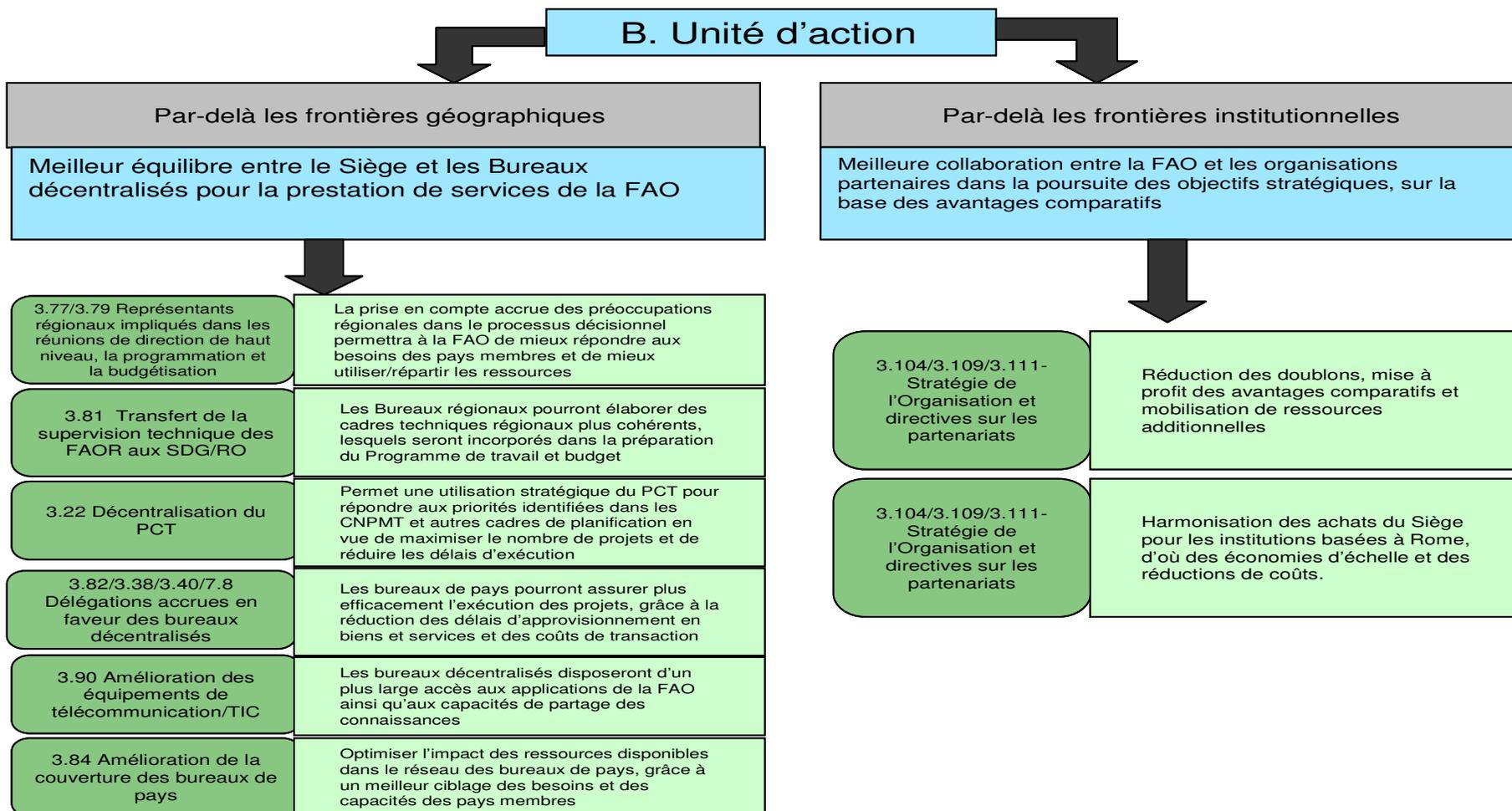
¹⁵ idem, paragraphe 30.

¹⁶ idem, paragraphes 27-29.

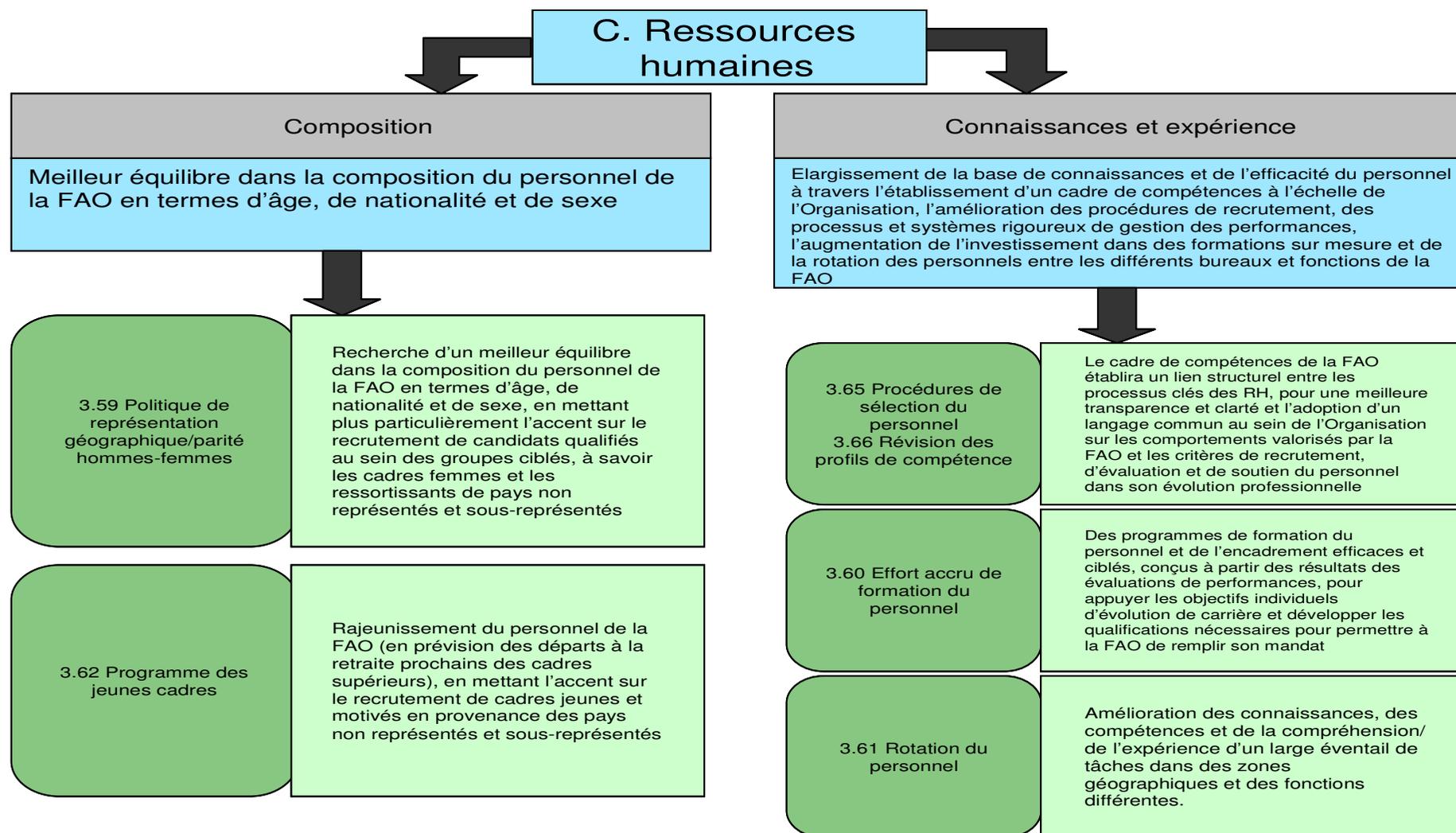
1: Gestion axée sur les résultats



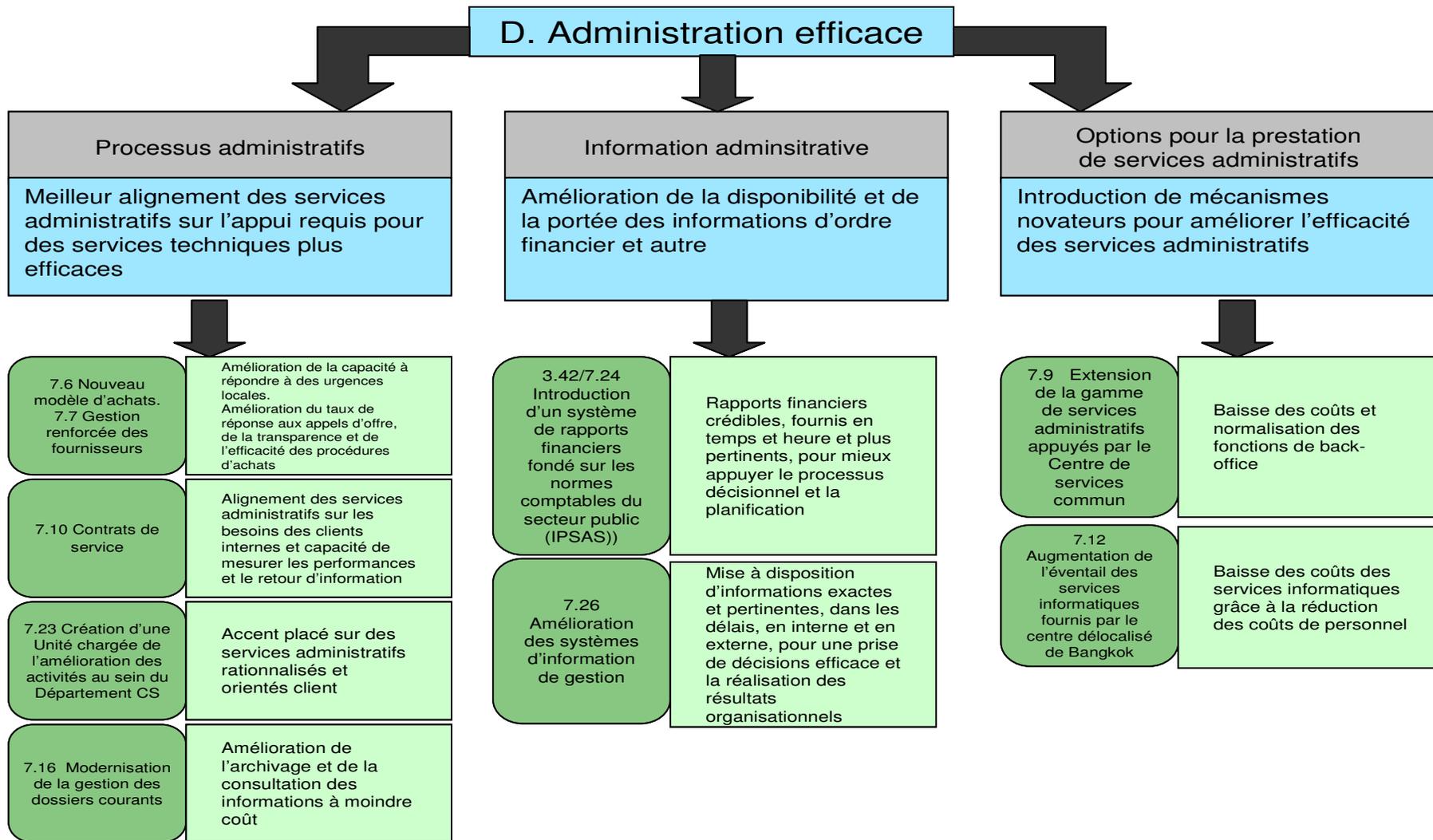
2: Unité d'action



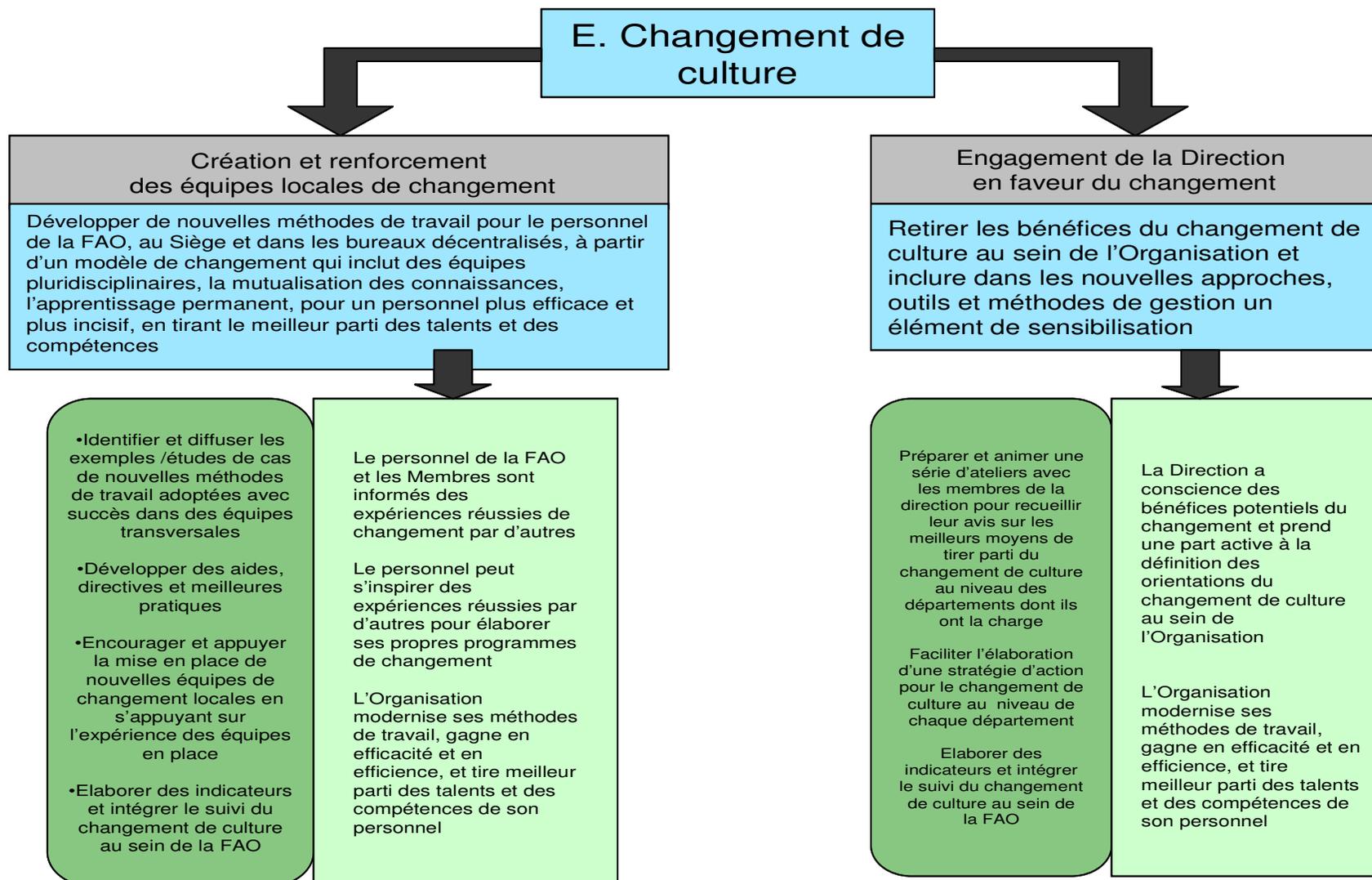
3: Ressources humaines



4: Administration efficace



5: Changement de culture



6: Réforme de la gouvernance

