



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

## COMITÉ FINANCIER

### Cent vingt-cinquième session

Rome, 9 – 10 mars 2009

### Mise à jour des estimations de coûts et des modalités de financement du Plan d'action immédiate

#### I. Résumé

1. Le présent rapport présente une mise à jour des estimations de coûts du Plan d'action immédiate (PAI) soumises au Comité financier à sa cent vingt-troisième session. Les responsables de projets désignés par la Direction pour gérer les projets de mise en œuvre du PAI ont en effet examiné de manière approfondie les estimations de coûts initiales et les ont modifiées en conséquence.
2. Les hypothèses et les principes directeurs utilisés par la Direction pour estimer les coûts sont expliqués, ainsi que les motifs des principaux écarts entre les estimations initiales et révisées.
3. Le résultat net des estimations révisées correspond à une réduction de la demande de contributions volontaires en 2009, qui est passée de 21,8 millions d'USD (23,39 millions d'USD comprenant un remboursement des coûts d'appui aux projets de 7 pour cent) à 18,6 millions d'USD (19,9 millions d'USD comprenant un remboursement des coûts d'appui aux projets de 7 pour cent) et une réduction des coûts estimés en 2010-11 de 0,42 million d'USD. Les Annexes 3 - 7 au présent rapport fournissent, pour chaque groupe thématique, des descriptions détaillées de la logique et de l'établissement des estimations initiales et révisées.

#### II. Introduction

4. À sa cent vingt-troisième session, tenue en octobre 2008, le Comité financier a conclu que les coûts du PAI présentés donnaient une bonne indication de l'ordre de grandeur des coûts et économies globaux qui découleraient de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et des initiatives de l'Examen détaillé. Il a noté à cet égard qu'en 2009, la mise en œuvre intégrale du Plan d'action immédiate coûterait 18,2 millions d'USD auxquels viendraient s'ajouter

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](http://www.fao.org)

7,5 millions d'USD au titre des initiatives de l'Examen détaillé, soit un total de 25,7 millions d'USD.

5. Étant donné que 3,9 millions d'USD de financements ont déjà été trouvés, le Comité a noté que les besoins préliminaires totaux de financement extrabudgétaire pour 2009 s'établiraient à quelque 21,8 millions d'USD (23,39 millions d'USD comprenant les coûts d'appui aux projets de 7 pour cent) tandis que les investissements et les coûts renouvelables pour 2010-11 seraient examinés plus avant dans le cadre de la préparation du Programme de travail et budget 2010-11 intégré. Le Comité a aussi noté que les coûts estimatifs étaient restés préliminaires, en particulier concernant les initiatives au titre de l'Examen détaillé.

6. Des experts de chaque domaine du PAI ont été désignés par la Direction en tant que responsables de projets pour la mise en œuvre des actions du PAI. L'une de leurs premières tâches était de conduire un examen critique détaillé des estimations de coûts initiales soumises au Comité financier à sa cent vingt-troisième session. Le présent document décrit et récapitule les estimations de coûts révisées pour 2009 et 2010-11, et présente les hypothèses et les principes généraux qui ont été utilisés pour produire les estimations de coûts initiales et révisées, ainsi que les justifications concernant les principaux écarts entre celles-ci. Il fournit ensuite une mise à jour des modalités de financement pour 2009.

### III. Hypothèses et principes généraux

7. Les estimations de coûts initiales et révisées se fondent sur les informations disponibles au moment de la rédaction du présent document. Ces estimations de coûts seront examinées et mises à jour de façon continue par les équipes de projets et la Direction continuera d'assurer le suivi et de fournir des mises à jour périodiques des dépenses et des coûts prévus pendant la mise en œuvre du PAI, y compris des comparaisons entre les coûts estimatifs effectifs, à l'achèvement des projets.

8. On notera par exemple que les chiffres de l'Examen détaillé sont des estimations préliminaires et provisoires fournis par Ernst et Young. La direction a examiné ces chiffres en détail, et les estimations révisées devraient être communiquées par Ernst et Young au stade 2 de l'Examen détaillé, en avril 2009. Par ailleurs, les estimations de coûts révisées pour 2010/11 devraient également être considérées comme préliminaires et provisoires.

9. Le PTB 2008-09 a servi de point de départ à l'établissement des estimations de coûts. Les coûts des éléments n'ont été évalués que s'ils étaient imputables à la mise en œuvre du PAI, sachant qu'il s'agit de coûts supplémentaires qui n'ont pas été inscrits au budget du PTB 2008-09. À cet égard, tous les coûts ont été vérifiés pour qu'ils ne soient pas comptabilisés deux fois.

10. Les frais de personnel liés à la mise en œuvre des actions du PAI n'ont pas, en général, été présentés comme des coûts supplémentaires, sauf lorsqu'il a été considéré indispensable de libérer des fonctionnaires de leurs fonctions pour les affecter à la mise en œuvre du PAI. Dans ce cas, les frais de personnel couvrent les coûts imputables au « remplacement » du personnel détaché et aux mécanismes mis en place pour que leurs obligations normales soient exercées. Ces mesures s'appliquent spécifiquement aux fonctionnaires du groupe d'appui à la réforme, aux responsables de groupes, aux principaux membres de l'équipe chargée du changement et aux personnes engagées comme responsables des activités liées à l'Examen détaillé.

11. Conformément à la politique actuelle de la FAO, consistant à verser les contributions volontaires sur des fonds fiduciaires, le coût variable indirect des services opérationnels et administratifs est assujéti à un taux de remboursement des dépenses d'appui de 7 pour cent. Le taux normal de 13 pour cent a été ramené à 7 pour cent afin d'être appliqué au fonds fiduciaire du PAI, puisque les services opérationnels sont assurés par les fonctionnaires du groupe d'appui à la réforme.

12. En appliquant ces principes, plus de la moitié des actions du PAI peuvent être lancées dans le cadre du Programme de travail et budget 2008-09 planifié. Elles n'ont donc pas besoin de financements extrabudgétaires et ne comportent pas de coûts supplémentaires, selon les estimations.

13. Afin de gérer le plus efficacement possible la mise en œuvre du PAI, les actions du Plan ont été organisées en projets et en groupes thématiques (voir Annexe 1). Les estimations de coûts initiales et révisées associées à chaque action ont été regroupées dans ces projets et le présent document indique ensuite les coûts des différents projets tels qu'ils ont été classés. Cependant, par souci de clarté et de transparence, l'Annexe 2 présente, de manière comparable, les estimations de coûts initiales et révisées dans le format initial du PAI tel qu'il figure dans l'Annexe au document FC 123/18.

#### IV. Récapitulation de la situation après l'examen effectué par les responsables de projets pour 2009

14. Le document FC 123/18 (tableau 8) présentait une ventilation des estimations de coûts pour 2009, qui s'élevaient à 25,7 millions d'USD, dont 17,6 millions d'USD de coûts d'investissement et 8,1 millions de coûts renouvelables. Suite à l'examen effectué par les responsables de projets, les coûts correspondants pour 2009 ont été réduits de 2,94 millions d'USD, ce qui donne un nouveau total de 22,82 millions d'USD, dont 17,4 millions d'USD de coûts d'investissement et 5,42 millions d'USD de coûts renouvelables (voir tableau 1, rangée intitulée « Coût estimatif total »).

15. Compte tenu des sources de financement identifiées précédemment (mesures produisant des effets immédiats, fonds espagnols, crédits affectés mais non utilisés pour le suivi de l'EEl), les besoins nets estimés en ressources ont reculé, passant de 21,86 millions d'USD (23,39 millions d'USD comprenant un remboursement des coûts d'appui aux projets de 7 pour cent) à 18,6 millions d'USD (19,9 millions d'USD comprenant un remboursement des coûts d'appui aux projets de 7 pour cent), voir tableau 1, rangée intitulée « Total 2009, demande de contributions volontaires ».

16. Le tableau 1 présente ces informations par projet ; les Annexes 3-7 expliquent les écarts entre les estimations de coûts initiales et révisées.

**Tableau 1 – comparaisons entre les estimations de coûts initiales et révisées pour 2009**

Projet	Coûts 2009 (estimations initiales) (millions d'USD)			Coûts 2009 (révisés) (millions d'USD)			Différence (millions d'USD)
	D'investissement	Renouvelables	Total	D'investissement	Renouvelables	Total	
1. Réforme des organes directeurs	0,1	1,26	1,36	0,1	0,21	0,31	-1,05
2. Contrôle	0	0,15	0,15	0	0,15	0,15	0,00
3. Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats	0,55	0,25	0,80	0,55	0,25	0,80	0,00
4. Mobilisation et gestion des ressources	0,7	0	0,70	0	0	0,00	-0,70
5. Programme de coopération technique	0,5	0	0,50	0,53	0	0,53	0,03
6. Décentralisation	0,7	1	1,70	0,7	0,9	1,60	-0,10
7. Structure du Siège	0,25	0,5	0,75	0,5	0,5	1,00	0,25
8. Partenariats	0,34	0,16	0,50	0,34	0,1	0,44	-0,06
9. Réforme des systèmes d'administration et de gestion	4,95	0	4,95	4,95	0	4,95	0,00
10. Manuel de la FAO	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00

Projet	Coûts 2009 (estimations initiales) (millions d'USD)			Coûts 2009 (révisés) (millions d'USD)			Différence (millions d'USD)
	D'investissement	Renouvelables	Total	D'investissement	Renouvelables	Total	
11. Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et Oracle	0	2,25	2,25	0,3	0	0,30	-1,95
12. Gestion des risques dans l'Organisation	0,6	0	0,60	0,5	0	0,50	-0,10
13. Changement de culture	1,7	0,4	2,10	1,72	0,4	2,12	0,02
14. Ressources humaines	4,33	2,17	6,50	4,33	2,87	7,20	0,70
15. PAI – Suivi par les organes directeurs	1,6	0	1,60	1,6	0	1,60	0,00
16. PAI – Suivi par la Direction	1,3	0	1,30	1,3	0	1,30	0,00
Coût estimatif total	17,62	8,14	25,76	17,42	5,38	22,80	-2,96
À déduire: sources de financement précédemment identifiées	-2,9	-1,0	-3,9	-3,2	-1,0	-4,2	
<b>Estimations des besoins nets en ressources</b>	<b>14,72</b>	<b>7,14</b>	<b>21,86</b>	<b>14,22</b>	<b>4,38</b>	<b>18,60</b>	-3,24
À ajouter: Coûts d'appui aux projets au taux de 7 %			1,53			1,30	
<b>Total 2009 – demande de contributions volontaires</b>			23,39			19,90	-3,47

## V. Récapitulation de la situation après l'examen effectué par les responsables de projets – coûts pour 2010/11

17. Les précédentes estimations de coûts pour 2010-11 s'élevaient à 63,72 millions d'USD et comprenaient 25,04 millions d'USD de coûts d'investissement et 38,68 millions d'USD de dépenses renouvelables. Suite à l'examen effectué par les responsables de projets, les coûts estimatifs préliminaires ont été réduits de 0,42 million d'USD, ce qui donne un nouveau total de 63,3 millions d'USD, dont 28,12 millions d'USD de coûts d'investissement et 35,18 millions d'USD de coûts renouvelables. Le tableau 2 présente ces informations sous une forme récapitulative par projet.

**Tableau 2 – comparaisons entre les estimations de coûts initiales et révisées pour 2010/11**

Projet	Coûts 2010/11 (estimations initiales) (millions d'USD)			Coûts 2010/11 (estimations révisées) (millions d'USD)			Différence (millions d'USD)
	D'investissement	Renouvelables	Total	D'investissement	Renouvelables	Total	
1. Réforme des organes directeurs	1,2	4,42	5,62	1,2	4,4	5,60	0,00
2. Contrôle	0	4,8	4,80	0	4,8	4,80	0,00
3. Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats	0,55	0,6	1,15	0,55	0,6	1,15	0,00
4. Mobilisation et gestion des ressources	0	0,7	0,70	0,7	0,7	1,40	0,70
5. Programme de coopération technique	0,2	-0,9	-0,70	0,28	-0,9	-0,62	0,08
6. Décentralisation	0,9	4	4,90	1,1	3,8	4,90	0,00
7. Structure du Siège	0,75	0,2	0,95	0,5	0,2	0,70	-0,25
8. Partenariats	0,14	0,32	0,46	0,14	0,82	0,96	0,50
9. Réformes des systèmes d'administration et de gestion	2,45	-2	0,45	2,45	-2	0,45	0,00

Projet	Coûts 2010/11 (estimations initiales) (millions d'USD)			Coûts 2010/11 (estimations révisées) (millions d'USD)			Différence (millions d'USD)
	D'investissement	Renouvelables	Total	D'investissement	Renouvelables	Total	
10. Manuel de la FAO	0	0,8	0,80	0	0,8	0,80	0,00
11. Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et Oracle	0	5	5,00	6,55	0,5	7,05	2,05
12. Gestion des risques dans l'Organisation	1,8	0	1,80	2	0	2,00	0,20
13. Changement de culture	0	0,8	0,80	0	0,8	0,80	0,00
14. Ressources humaines	15,45	20,34	35,79	11,05	21,04	32,09	-3,70
15. PAI – Suivi par les organes directeurs	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00
16. PAI – Suivi par la Direction	1,6	-0,4	1,20	1,6	-0,4	1,20	0,00
<b>Sous-total</b>	<b>25,04</b>	<b>38,68</b>	<b>63,72</b>	<b>28,12</b>	<b>35,18</b>	<b>63,30</b>	<b>-0,42</b>
À déduire: économies initiales au titre de l'Examen détaillé			3,00			3,00	
<b>Total</b>			<b>60,72</b>			<b>60,30</b>	

## VI. Modalités de financement pour 2009

18. La Conférence, en adoptant la Résolution 1/2008, a décidé que «...des ressources extrabudgétaires seront nécessaires pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate en 2009, étant entendu que les financements requis pour 2010-2011 seront examinés en même temps que le Programme de travail et budget. »

19. À sa cent vingt-troisième session d'octobre 2008, le Comité financier «...a rappelé que les investissements et les coûts renouvelables pour 2010-11 seraient examinés plus avant dans le cadre de la préparation d'un Programme de travail et budget 2010-11 intégré couvrant tant les contributions mises en recouvrement que les contributions volontaires. »<sup>1</sup> La présente section du document met donc à jour les modalités de financement des actions à entreprendre en 2009.

20. Trois sources de financement pour 2009, d'un montant total de 3,9 millions d'USD, ont été identifiées dans le tableau 9 du document FC 123/19. Elles ont été portées à 4,2 millions d'USD, ventilées comme suit:

- environ 1 million d'USD au titre des mesures « à effet rapide » de l'Examen détaillé ; cette estimation sera mise à jour en fonction des résultats du stade 2 de l'Examen détaillé ;
- 2,5 millions d'USD provenant de la contribution de l'Espagne aux coûts ponctuels et aux coûts de transition des réformes de la FAO (versés en 2007 et 2008 et destinés au contrat de l'Examen détaillé et au consultant travaillant sur le changement de culture) ; ce montant reste inchangé ;
- 0,4 million, soit l'estimation des ressources affectées non dépensées en 2008 sur le montant de 4 millions d'USD affectés en 2008-09 pour financer la mise en œuvre de la Résolution sur le suivi de l'EEI. Ce montant de 0,4 million d'USD a été porté à 0,7 million d'USD à la clôture finale des comptes de 2008 (solde de 300 000 USD pour

<sup>1</sup> CL 135/8 paragraphe 68.

le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI et solde de 400 000 USD pour la préparation du cadre axé sur les résultats).

21. Sur la base d'un coût estimatif total révisé de 22,8 millions d'USD pour 2009, on obtient un besoin net de 19,9 millions d'USD (y compris les dépenses d'appui de 7 pour cent) de ressources extrabudgétaires à verser sur un fonds fiduciaire créé à cette fin (au 23 février 2009, 6,2 millions d'USD avaient été annoncés et 3,1 millions effectivement versés).

22. Outre l'appel lancé par la Conférence pour mobiliser des ressources extrabudgétaires, le Comité financier, à sa cent vingt-troisième session, a souligné «... *combien il était important d'envisager tous les moyens à disposition pour trouver des ressources. Par exemple, dans l'exercice de sa fonction de contrôle de l'administration financière, le Comité financier pourrait aider à identifier des fonds du Programme ordinaire pour le Plan d'action immédiate, tout en s'assurant que le Programme de travail 2008-09 soit pleinement exécuté. Ces fonds pourraient, par exemple, provenir d'économies ponctuelles ou de ressources économisées sur le Programme ordinaire du fait de l'allocation de contributions extrabudgétaires des programmes techniques.* »

23. Les ouvertures de crédits de 929,8 millions d'USD votées par la Conférence en novembre 2007<sup>2</sup> pour l'exercice 2008-09 prévoyaient que des économies et des gains d'efficacité d'un montant de 22,1 millions d'USD seraient identifiés et réalisés lors de l'exécution du Programme de travail au cours de l'exercice biennal. Cette somme s'ajouterait aux 13,3 millions d'USD de gains d'efficacité déjà prévus dans le PTB. Au début de l'exercice biennal, des unités de la FAO ont proposé des mesures qui généreront 18,1 millions d'USD d'économies et de gains d'efficacité biennalisés<sup>3</sup> dans les cinq grands domaines, comme l'a fait savoir le Comité financier à sa cent vingt-deuxième session en mai 2008<sup>4</sup>.

24. Les mesures permettant de réaliser des économies et des gains d'efficacité de 22,1 millions d'USD pendant l'exercice biennal seront en place à la fin du présent exercice. Cependant, les économies réelles réalisées pendant la période 2008-09 seront inférieures à cause des délais nécessaires à la mise en place de certains de ces mesures. Les gains d'efficacité réels à la fin de février 2009 s'élèvent à 8 millions d'USD. Compte tenu du rythme de la mise en œuvre, il devrait être possible de réaliser des gains d'efficacité réels d'un montant de 15,2 millions d'USD à la fin de l'exercice 2008-09. Ces mesures permettront d'exécuter le programme de travail prévu à moindre coût. Le solde de 6,9 millions d'USD d'économies nécessaires pour que les dépenses ne dépassent pas le montant total des crédits alloués pour 2008-09 proviendra des mesures ponctuelles appliquées pendant l'exercice biennal, comme les vacances de poste et la mise en œuvre progressive de la décentralisation. Ces mesures ponctuelles permettront, dans une large mesure, d'exécuter le programme de travail 2008-09 planifié à moindre coût, mais les économies réalisées ne se reproduiront pas au cours des prochains exercices biennaux.

25. À ce jour, les contributions extrabudgétaires n'ont pas permis de libérer des ressources du Programme ordinaire.

## VII. Conclusion

26. Les coûts estimatifs totaux pour 2009 suite à la révision par les responsables de projets sont passés de 25,76 millions d'USD à 22,8 millions d'USD, soit une réduction de 2,94 millions d'USD. Les coûts estimatifs totaux pour 2010/11 suite à la révision par les responsables de projets restent quasiment identiques, soit 63,3 millions d'USD à comparer à l'estimation initiale de 63,72 millions d'USD.

---

<sup>2</sup> Résolution 3/2007 de la Conférence.

<sup>3</sup> Économies cumulées sur deux années à compter de la date d'exécution.

<sup>4</sup> FC 122/12 Rapport intérimaire sur les ajustements au Programme de travail et budget concernant les économies et gains d'efficacité non identifiés.

27. Compte tenu d'un financement de 4,2 millions d'USD provenant de sources précédemment identifiées, auquel il faut ajouter un taux de 7 pour cent (1,30 million d'USD) au titre des dépenses d'appui aux projets, le montant total qui doit être couvert par les contributions volontaires en 2009 est de 19,92 millions d'USD.

28. La situation du fonds fiduciaire créé pour financer la mise en œuvre du PAI, arrêtée au 23 février 2009, est de 6,2 millions d'USD annoncés et de 3,1 millions d'USD versés.

## Annexe 1 – Organisation de la mise en œuvre du PAI en groupes thématiques et projets

PAI	Groupes thématiques	Projets	
<p>PAI (200+ actions)</p>	<p><b>1. Meilleure articulation des besoins des Membres grâce à une gouvernance et à un contrôle efficaces</b></p> <p>Responsable du groupe thématique: Jean-François Pulvéris</p>	<p><b>1. Réforme de l'Organe directeur</b> Responsable de projet: Ali Mekouar</p> <p><b>2. Contrôle</b> Responsable de projet: Jim Butler</p>	
	<p><b>2. Accent mis sur les besoins des Membres aux stades de la programmation axée sur les résultats, du suivi, de l'établissement de rapports et de la mobilisation de ressources</b></p> <p>Responsable du groupe thématique: Jutta Krause</p>	<p><b>3. Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats</b> Responsable de projet: Boyd Haight</p> <p><b>4. Mobilisation et gestion des ressources</b> Responsables de projet: Mina Dowlatchai/Roberto Samanez</p>	
	<p><b>3. Extension du principe de l'unité d'action de l'Organisation grâce à l'alignement de nos structures, rôles et responsabilités sur le cadre de résultats</b></p> <p>Responsable du groupe thématique: Shivaji Pandey</p>	<p><b>5. Programme de coopération technique</b> Responsable de projet: André Hupin</p> <p><b>6. Décentralisation</b> Responsables de projet: Daud Khan/Deodoro Roca</p> <p><b>7. Structure du Siègle</b> Responsable de projet: Jim Butler</p> <p><b>8. Partenariats</b> Responsable de projet: Mariam Ahmed</p>	
	<p>plus</p>	<p><b>4. Utilisation efficace des contributions des Membres grâce à la réforme des systèmes administratifs et de gestion</b></p> <p>Responsable du groupe thématique: Fernanda Guerrieri</p>	<p><b>9. Réforme des systèmes administratifs et de gestion</b> Responsable de projet: Theresa Panuccio</p> <p><b>10. Manuel de la FAO</b> Responsable de projet: Serge Nakouzi</p> <p><b>11. IPSAS et Oracle</b> Responsables de projet: Nick Nelson/Yasuko Hanaoka</p> <p><b>12. Gestion des risques à l'échelle de l'Organisation</b> Responsables de projet: Jim Butler/Amalia Lo Faso</p>
	<p>plus</p>		
<p>Actions correspondant à la phase I de l'Examen détaillé</p>			
	<p><b>5. Optimisation des ressources humaines grâce à une politique et à des pratiques améliorées et à un changement de culture</b></p> <p>Responsable du groupe thématique: Laurent Thomas</p>	<p><b>13. Changement de culture</b> Responsables de projet: Liliane Kambrigi/Egle de Angelis</p> <p><b>14. Ressources humaines</b> Responsable de projet: Tony Alonzi</p>	



## Annexe 2 – Coûts estimatifs initiaux et révisés sous forme d'Annexe au document FC 123/18

Ressources nécessaires et calendrier de mise en œuvre du PAI	Estimations initiales						Estimations révisées					
	Investissement			Renouvelable		2009	Investissement			Renouvelable		2009
	2009	2010-11	Total	2009	2010-11	Coûts	2009	2010-11	Total	2009	2010-11	Coûts
<b>Nouveau cadre de travail de la FAO</b>												
<b>Objectifs stratégiques de la FAO et nouveau Cadre fondé sur les résultats – Matrice d'actions</b>												
<b>Réforme de la gouvernance</b>	<b>0,10</b>	<b>1,20</b>	<b>1,30</b>	<b>1,41</b>	<b>9,22</b>	<b>1,51</b>	<b>0,10</b>	<b>1,20</b>	<b>1,30</b>	<b>0,36</b>	<b>9,22</b>	<b>0,46</b>
<b>La Conférence - Matrice d'actions</b>				<b>0,20</b>	<b>0,40</b>	<b>0,20</b>					<b>0,40</b>	
Modification des pratiques (2.12)				0,20	0,40	0,20					0,40	
<b>Le Conseil - Matrice d'actions</b>				<b>0,85</b>	<b>3,10</b>	<b>0,85</b>					<b>3,10</b>	
Plus de souplesse dans les dates et durées des sessions (2.19 - 2.21)					1,40						1,40	
Comptes rendus dans toutes les langues (2.22)				0,85	1,70	0,85					1,70	
<b>Comité du Programme et Comité financier - Matrice d'actions</b>				<b>0,06</b>	<b>0,12</b>	<b>0,06</b>				<b>0,06</b>	<b>0,12</b>	<b>0,06</b>
Augmentation du nombre de membres et d'observateurs sans droit de parole (2.44)				0,06	0,12	0,06				0,06	0,12	0,06
<b>Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) - Matrice d'actions</b>												
<b>Conférences régionales - Matrice d'actions</b>					<b>0,40</b>						<b>0,40</b>	
Modification des pratiques (2.52)					0,40						0,40	
<b>Comités techniques - Matrice d'actions</b>												
<b>Réunions ministérielles - Matrice d'actions</b>				<b>0,05</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>				<b>0,05</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>



Ressources nécessaires et calendrier de mise en œuvre du PAI	Estimations initiales						Estimations révisées						
	Investissement			Renouvelable		2009	Investissement			Renouvelable		2009	
	2009	2010-11	Total	2009	2010-11		2009	2010-11	Total	2009	2010-11		
						Coûts						Coûts	
<b>Systèmes, programme, culture et restructuration de l'Organisation</b>	<b>10,42</b>	<b>18,14</b>	<b>28,57</b>	<b>3,73</b>	<b>26,52</b>	<b>14,15</b>		<b>9,92</b>	<b>13,17</b>	<b>23,09</b>	<b>4,27</b>	<b>27,76</b>	<b>14,19</b>
<b>Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats - Matrice d'actions</b>	<b>0,40</b>	<b>0,20</b>	<b>0,60</b>		<b>0,80</b>	<b>0,40</b>		<b>0,40</b>	<b>0,20</b>	<b>0,60</b>		<b>0,80</b>	<b>0,40</b>
Révision du modèle du programme et du budget (3.1-3.4)	0,20		0,20		0,80	0,20		0,20				0,80	0,20
Révision du système et des rapports de suivi des résultats de la mise en œuvre (3.6)	0,20	0,20	0,40			0,20		0,20	0,20				0,20
<b>Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources - Matrice d'actions</b>	<b>0,70</b>		<b>0,70</b>		<b>0,70</b>	<b>0,70</b>			<b>0,70</b>	<b>0,70</b>			
Intégration des ressources extrabudgétaires dans le processus de planification (3.12)	0,70		0,70		0,70	0,70			0,70			0,70	
<b>Programme de coopération technique - Matrice d'actions</b>	<b>0,50</b>	<b>0,20</b>	<b>0,70</b>		<b>(0,90)</b>	<b>0,50</b>		<b>0,53</b>	<b>0,28</b>	<b>0,81</b>		<b>(0,90)</b>	<b>0,53</b>
Changements apportés au Programme de coopération technique (3.22)	0,50	0,20	0,70		(0,90)	0,50		0,53	0,28	0,81		(0,90)	0,53
<b>Changement de culture au Secrétariat de la FAO – Matrice d'actions</b>	<b>1,50</b>		<b>1,50</b>			<b>1,50</b>		<b>1,52</b>		<b>1,52</b>			<b>1,52</b>
Équipe chargée du changement de culture et élaboration d'une vision interne (3.30)	1,00		1,00			1,00		1,10					1,10
Élaboration d'une vision interne (3.31)	0,50		0,50			0,50		0,42					0,42
<b>Éthique – Matrice d'actions</b>	<b>0,20</b>		<b>0,20</b>	<b>0,40</b>	<b>0,80</b>	<b>0,60</b>		<b>0,20</b>		<b>0,20</b>	<b>0,40</b>	<b>0,80</b>	<b>0,60</b>
Bureau de l'éthique (3.33)	0,20		0,20	0,40	0,80	0,60		0,20		0,20	0,40	0,80	0,60

Ressources nécessaires et calendrier de mise en œuvre du PAI	Estimations initiales						Estimations révisées						
	Investissement			Renouvelable		2009	Investissement			Renouvelable		2009	
	2009	2010-11	Total	2009	2010-11		2009	2010-11	Total	2009	2010-11		
							Coûts						
<b>Réforme des systèmes administratifs et de gestion - Matrice d'actions</b>	<b>3,00</b>	<b>1,80</b>	<b>4,80</b>			<b>3,00</b>	<b>2,90</b>	<b>0,50</b>	<b>3,40</b>			<b>2,90</b>	
Examen détaillé (3.44)	2,40		2,40			2,40	2,40		2,40			2,40	
Évaluation des risques – Étude et plan d'action (3.50)	0,60	0,60	1,20			0,60	0,50	0,50	0,10			0,50	
Plan d'action relatif à l'évaluation des risques (3.52)		1,20	1,20										
<b>Publication dans toutes les langues de l'Organisation - Matrice d'actions</b>		<b>0,20</b>	<b>0,20</b>		<b>0,06</b>			<b>0,20</b>	<b>0,20</b>		<b>0,10</b>		
Sites web miroirs pour l'arabe et le chinois (3.57)		0,20	0,20		0,06			0,20			0,10		
<b>Politiques et pratiques en matière de ressources humaines - Matrice d'actions</b>	<b>3,08</b>	<b>14,20</b>	<b>17,28</b>	<b>2,17</b>	<b>20,74</b>	<b>5,25</b>	<b>3,08</b>	<b>9,80</b>	<b>12,88</b>	<b>2,87</b>	<b>21,44</b>	<b>5,95</b>	
Politiques de recrutement (3.59)	0,08		0,08	0,07	0,14	0,15	0,08		0,08	0,07	0,14	0,15	
Formation du personnel (3.60)	1,70		1,70	0,90	1,80	2,60	1,70		1,70	0,90	1,80	2,60	
Politique de rotation (3.61)					8,80						8,80		
Programme administrateurs auxiliaires (3.62)					2,00						2,00		
Diffusion plus large des avis de vacance de poste de la FAO (3.64)				0,10	0,20	0,10				0,10	0,20	0,10	
Profils de compétences des responsables décentralisés(3.66)	0,10		0,10			0,10	0,10		0,10			0,10	
Recrutement de consultants (3.67)				0,10	0,10	0,10				0,10	0,10	0,10	
Rationalisation de l'emploi des retraités de la FAO (3.68)				1,00	2,00	1,00				1,00	2,00	1,00	

Ressources nécessaires et calendrier de mise en œuvre du PAI	Estimations initiales						Estimations révisées					
	Investissement			Renouvelable		2009	Investissement			Renouvelable		2009
	2009	2010-11	Total	2009	2010-11	Coûts	2009	2010-11	Total	2009	2010-11	Coûts
Système d'évaluation du personnel (3.70)	0,70	1,00	1,70		0,70	0,70	0,70		0,70	0,70	1,40	1,40
Mise en œuvre d'initiatives de gestion des ressources en personnel (3.72)	0,50	0,80	1,30			0,50	0,50	0,80	1,30			0,50
Création d'un fonds pour la réaffectation du personnel (3.73)		12,40	12,40		5,00			9,00	9,00		5,00	
<b>Décentralisation - Matrice d'actions</b>	<b>0,70</b>	<b>0,90</b>	<b>1,60</b>	<b>1,00</b>	<b>4,00</b>	<b>1,70</b>	<b>0,70</b>	<b>1,10</b>	<b>1,80</b>	<b>0,90</b>	<b>3,80</b>	<b>1,60</b>
Actions dans le domaine des ressources humaines pour les responsables décentralisés (3.87)	0,10		0,10			0,10	0,10		0,10			0,10
Système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances pour les bureaux décentralisés(3.88)	0,10	0,10	0,20	0,30	0,60	0,40	0,10	0,10	0,20	0,30	0,60	0,40
Déploiement de systèmes d'appui (y compris formation et modernisation des systèmes informatiques) (3.90)	0,50	0,80	1,30	0,70	3,40	1,20	0,50	1,00	1,50	0,60	3,20	1,10
<b>Structure du Siège- Matrice d'actions</b>		<b>0,50</b>	<b>0,50</b>				<b>0,25</b>	<b>0,25</b>	0,50			<b>0,25</b>
Déstratification au Siège (3.96)					(17,40)						(17,40)	
Renforcement des domaines techniques (3.98)		0,50	0,50		17,40		0,25	0,25	0,50		17,40	0,25
<b>Partenariats - Matrice d'actions</b>	<b>0,34</b>	<b>0,14</b>	<b>0,49</b>	<b>0,16</b>	<b>0,32</b>	<b>0,50</b>	<b>0,34</b>	<b>0,14</b>	<b>0,48</b>	<b>0,10</b>	<b>0,82</b>	<b>0,44</b>
Inventaire des partenariats (3.109)				0,10	0,20	0,10				0,10	0,24	0,10
Élaboration d'un programme d'initiatives à court terme (3.110)	0,20		0,20	0,06	0,12	0,26	0,20		0,20		0,18	0,20
Formulation d'un mécanisme de suivi (3.117)	0,14	0,14	0,28			0,14	0,14	0,14	0,28		0,40	0,14
<b>Suivi de la mise en œuvre</b>	<b>2,60</b>	<b>1,00</b>	<b>3,60</b>			<b>2,60</b>	<b>2,60</b>	<b>1,00</b>	<b>3,60</b>			<b>2,60</b>

Ressources nécessaires et calendrier de mise en œuvre du PAI	Estimations initiales						Estimations révisées							
	Investissement			Renouvelable		2009	Investissement			Renouvelable		2009		
	2009	2010-11	Total	2009	2010-11	Coûts	2009	2010-11	Total	2009	2010-11	Coûts		
<b>Suivi par les Organes directeurs - Matrice d'actions</b>	<b>1,60</b>		<b>1,60</b>			<b>1,60</b>			<b>1,60</b>			<b>1,60</b>		
Établissement d'un Comité de la Conférence pour une durée limitée (4.2)	1,60		1,60			1,60			1,60			1,60		
<b>Arrangements internes relatifs au suivi par la direction de la mise en œuvre des conclusions de l'EEI - Matrice d'actions</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>2,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>		
Gestion et contrôle internes du PAI (4.7)	1,00	1,00	2,00			1,00			1,00	1,00	2,00	1,00		
<b>Total PAI</b>	<b>13,12</b>	<b>20,34</b>	<b>33,46</b>	<b>5,14</b>	<b>35,78</b>	<b>18,26</b>			<b>12,62</b>	<b>15,37</b>	<b>27,99</b>	<b>4,63</b>	<b>36,78</b>	<b>17,25</b>
Phase 1 de l'Examen détaillé	4,50	4,70	9,20	3,00	2,90	7,50			4,80	12,75	17,55	0,75	-1,60	5,55
<b>Total PAI et Examen détaillé</b>	<b>17,62</b>	<b>25,04</b>	<b>42,66</b>	<b>8,14</b>	<b>38,68</b>	<b>25,76</b>			<b>17,42</b>	<b>28,12</b>	<b>45,54</b>	<b>5,38</b>	<b>35,18</b>	<b>22,80</b>

*Annexe 3 – Coûts estimatifs initiaux et révisés concernant le Groupe thématique 1*

**Meilleure articulation des besoins des membres grâce à une gouvernance et à un contrôle efficaces**

**Projet 1 - Réforme des organes directeurs**

**Conférence**

2.12 - Les pratiques seront modifiées, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu pour chaque organe

Estimations de coûts initiales: 0,2 million d'USD en 2009 et 0,4 million d'USD en 2010/11 pour le personnel contractuel ou accords de services personnels pour la traduction et l'impression des comptes rendus

Estimations de coûts révisées: 0,2 million d'USD pour 2009 supprimés, car la traduction des comptes rendus dans toutes les langues commencera en 2010-11, sous réserve de l'approbation des membres.

**Conseil**

2.19 - Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour (normalement, un minimum de 5 sessions par exercice biennal): et

2.20 - Il y aura une brève réunion (de deux jours au minimum) après chaque session du Comité du Programme et du Comité financier.

Estimations de coûts initiales et révisées: 1,4 million d'USD en 2010/11 pour le personnel contractuel ou les accords de services personnels pour l'interprétation et la traduction et l'assistance temporaire (1 million d'USD), plus les frais de voyage et de séjour des membres du Conseil (0,4 million d'USD) – estimations pour la tenue de cinq sessions d'une durée de quatre jours chacune (20 jours par exercice biennal - 6 jours de plus qu'actuellement) et pour la tenue de quatre réunions de deux jours (huit jours par exercice biennal) après chaque session du Comité du Programme et du Comité financier.



2.22 - Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues)

Estimations de coûts initiales: 0,85 million d'USD en 2009 et 1,7 million d'USD en 2010/11 pour la traduction et l'impression des comptes rendus dans toutes les langues. L'estimation couvre la traduction de 28 jours de débats dans six langues.

Estimations de coûts révisées: 0,85 million d'USD en 2009 supprimés, car la traduction des comptes rendus dans toutes les langues commencera en 2010-11, sous réserve de l'approbation des membres.

**Comité du Programme et Comité financier**

2.44 Membres, présidents et observateurs du Comité du Programme et du Comité financier - Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres de ces Comités.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,06 million d'USD en 2009 et 0,12 million d'USD en 2010/11 pour le personnel temporaire et les arrangements techniques (0,03 USD) et pour les frais de voyage et de séjour des membres de ces comités (0,03 USD).

**Conférences régionales**

2.52 - Les lignes de compte rendu, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement de manière informelle, avant que les changements correspondants ne soient introduits dans les Textes fondamentaux, y compris la modification du statut des Conférences régionales, qui auront désormais le statut de Comités de la Conférence de la FAO.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,40 million d'USD en 2009 et 2010/11 pour les frais de voyage et de séjour des présidents ou rapporteurs.

**Réunions ministérielles**

2.66 - Modifier les Textes fondamentaux pour préciser que la Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle lorsque les questions approfondies sur le plan technique nécessiteront une approbation politique ou une plus grande visibilité

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,05 million d'USD en 2009 et 0,10 million d'USD en 2010/11 pour couvrir la traduction et l'interprétation de deux réunions.

**Organes statutaires, conventions, traités, Codex, etc.**

2.69 - Entreprendre une étude en vue d'apporter les modifications nécessaires pour permettre aux organes statutaires qui le souhaitent d'exercer une autorité financière et administrative et de mobiliser des financements supplémentaires auprès de leurs membres,

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,30 million d'USD en 2010/11 estimés pour couvrir le coût des experts chargés de réaliser cette étude.

**Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO**

a) préparer une fois par exercice biennal un programme de travail sur plusieurs années (quatre années au moins), qui sera examiné par le Conseil et/ou la Conférence (conformément à leurs filières hiérarchiques respectives);

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,10 million d'USD en 2009 et 0,20 million d'USD en 2010/11 pour produire et traduire le programme de travail.

●●●●●●●●●●

2.74 - La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des Conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,80 USD en 2010/11 pour couvrir le coût des consultants chargés de réaliser l'évaluation.

●●●●●●●●●●

2.76 Coût de la révision des Textes fondamentaux pour tous les Organes directeurs: travaux à effectuer par le Bureau juridique et par le CQCJ pour la révision des Textes fondamentaux.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,10 USD en 2009 et 0,10 USD en 2010/11 pour la traduction et l'interprétation des sessions supplémentaires du CQCJ.



**Nomination et mandat du Directeur général**

2.95 Introduire une procédure et modifier les Textes fondamentaux de façon à donner aux Membres de la FAO davantage d'occasions d'évaluer les candidats au poste de Directeur général avant l'élection

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,10 USD en 2010/11 pour les frais de voyage et de séjour des candidats au poste de Directeur général.

**Projet 2 – Contrôle****Évaluation**

2.78 Budget d'évaluation: Le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8-1% du budget total du Programme ordinaire (sur deux exercices biennaux)

Estimations de coûts initiales et révisées: 4,50 USD en 2010/11 estimés pour couvrir la part supplémentaire du budget du Programme ordinaire alloué à l'Évaluation indépendante. Le montant réel ne sera connu qu'au prochain PTB.

**Vérification**

2.91 - Conformément à la politique en vigueur, le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu à tous les domaines à risque organisationnel élevé et il pourra être fait appel à une expertise extérieure, le cas échéant.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,15 USD en 2009 et 0,30 USD en 2010/11 estimés pour couvrir l'augmentation du budget du Bureau de l'Inspecteur général découlant des crédits alloués chaque année pour garantir qu'il pourra être fait appel à l'expertise extérieure et aux consultants nécessaires pour traiter les domaines à risque organisationnel élevé.

*Annexe 4 – Coûts estimatifs initiaux et révisés concernant le Groupe thématique 2 – Accent mis sur les besoins des membres grâce à une programmation fondée sur les résultats, au suivi, à l'établissement de rapports et à la mobilisation de ressources*

### **Projet 3 – Réforme de la programmation, de l'établissement du budget et du suivi fondé sur les résultats**

#### **Objectifs stratégiques de la FAO et nouveau Cadre fondé sur les résultats**

1.6 – Élaborer un système de suivi fondé sur les résultats

3.6 – Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités: chaque rapport couvrira l'exercice biennal précédent et rendra compte des réalisations, des cibles et indicateurs associés aux résultats et des indicateurs d'efficacité associés aux objectifs fonctionnels. Ce rapport remplacera l'actuel Rapport sur l'exécution du Programme.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,2 million d'USD pour 2009 et 0,2 million d'USD en 2010/11 pour le personnel contractuel et les accords de services personnels (deux consultants)

Avis d'expert de courte durée (12 mois de travail) fournis à PBE/OPS sur l'élaboration d'un système de suivi fondé sur les résultats et coûts supplémentaires de la mise en œuvre des modifications du système de suivi et d'établissement de rapports.

#### **Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats**

3.1 - Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,2 million d'USD en 2009 et 0,8 million d'USD en 2010/11 pour le personnel contractuel et les accords de services personnels (deux consultants)

Investissement 2009: Avis d'expert de haut niveau pour une courte durée (10 mois de travail) pour aider PBE et les départements à formuler le nouveau cadre fondé sur les résultats dans le Cadre stratégique, le PMT et le PTB et tirer parti de l'expérience des organisations de référence (OIT, OMS, ONUDI, Banque mondiale)

Coûts renouvelables 2010-11: ressources supplémentaires (P4, P3) pour le renforcement des capacités d'OPS en matière de gestion fondée sur les résultats.

#### **Publication dans toutes les langues de l'Organisation**

3.57 – Des sites web miroirs, distincts du site web de la FAO, seront créés pour l'arabe et le chinois

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,2 million d'USD en 2009 et 0,1 million d'USD en 2010/11 pour le personnel contractuel et les accords de services personnels. Des mémorandums d'accord seront signés avec les organisations partenaires pour mettre au point i) une couche application qui convertira, en utilisant AGROVOC, les claviers arabe et chinois en anglais et extraira les documents répondant aux critères de recherche non seulement en arabe ou en chinois, mais aussi en anglais ii) une autre couche application qui enverra à Google, le moteur de recherche standard web de la FAO, les mots clés originaux tapés en arabe et en chinois, et la traduction associée en anglais. Le nombre de pages web extraites par Google sera ainsi augmenté lorsque l'arabe ou le chinois sont utilisés pour rechercher des sites web. Enfin, un projet pilote sera mené pour tester la traduction automatique des pages web de la FAO.

**Concevoir le nouveau modèle de planification et de budgétisation qui gèrera les fonds du Programme ordinaire et les fonds extrabudgétaires**

5.32 – La Direction se concentrera sur le perfectionnement des éléments préliminaires du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du PTB 2010-2011 et sur la rationalisation de la procédure de planification, y compris l'intégration des contributions volontaires.

Estimations de coûts initiales et révisées: Examen détaillé (Phase 1) 0,25 million d'USD en 2009 et 0,5 million d'USD en 2010/11

**Identifier les domaines d'amélioration et définir les actions visant à améliorer la gestion fondée sur les résultats**

5.34 – La Direction se concentrera sur le perfectionnement des éléments préliminaires du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du PTB 2010-2011 et sur la rationalisation de la procédure de planification, y compris l'intégration des contributions volontaires. Ces éléments fourniront le cadre général de la gestion axée sur les résultats de la FAO. La définition du nouveau système de production de rapports devrait avoir lieu dans la deuxième partie de 2009.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,15 million d'USD en 2009 et 0,8 million d'USD d'économies en 2010/11

**Projet 4 – Mobilisation et gestion des ressources**

**Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources**

3.12 – Pour compléter les contributions mises en recouvrement, intégrer dans le processus d'établissement du programme et du budget des ressources extrabudgétaires, notamment la définition des domaines d'action prioritaires, tout en reconnaissant que le financement extrabudgétaire n'est pas entièrement prévisible (voir aussi les paragraphes 8 et 33).

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,7 million d'USD en 2009 et 0,7 million d'USD en 2010/11

Estimations de coûts révisées: 1,4 million d'USD en 2010/11

Les coûts d'investissement ont été transférés de 2009 à 2010/11 – Ces coûts se rapportent essentiellement à l'élaboration de la stratégie de communication à tous les niveaux de l'Organisation et à l'appui aux systèmes. Cela ne pourra intervenir qu'une fois que les rôles et responsabilités des bureaux décentralisés auront été précisés et que l'approche en matière de TI les concernant aura été décidée.

Coûts renouvelables – capacités supplémentaires dans OPS/TC pour l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources

Coûts renouvelables – frais de voyage supplémentaires dans OPS/TC à l'appui des bureaux décentralisés lors de l'élaboration des stratégies (par exemple, pour se rendre aux conférences régionales, sommets organisés dans la région) et pendant la préparation des plans de travail et le suivi de la mise en œuvre.

*Annexe 5 – Coûts estimatifs initiaux et révisés concernant le Groupe thématique 3 –Extension du principe de l'unité d'action de l'Organisation grâce à l'alignement de nos structures, rôles et responsabilités sur le cadre de résultats*

**Projet 5 – Programme de coopération technique**

**Programme de coopération technique**

3.22 Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux, à l'exception de 15 pour cent maintenus sous l'autorité du département responsable de la coopération technique, à utiliser en cas d'urgence et de 3 pour cent pour les projets interrégionaux.

Estimations de coûts initiales: 0,50 million d'USD en 2009 pour les coûts de production et de traduction du matériel de formation et 0,20 million d'USD en 2010/11 pour la fonction de bureau d'assistance pour la première année, ou pour une durée maximale de 15 mois, et les frais de déplacement du personnel décentralisé pour suivre la formation nécessaire sur la gestion décentralisée du PCT. Les économies de 0,90 million d'USD en 2010/11 proviennent de la suppression de postes dans le Service du Programme de coopération technique résultant de la décentralisation du PCT.

Estimations de coûts révisées: En ce qui concerne les coûts d'investissement pour 2009, une estimation plus détaillée est maintenant disponible, notamment une estimation plus précise des coûts de production et de traduction des matériels de formation. 0,53 million d'USD en 2009 et 0,28 million d'USD en 2010/11.

**Projet 6 - Décentralisation**

**Décentralisation**

3.87 - Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les Sous-Directeurs régionaux, les Coordonnateurs sous-régionaux et les Représentants de la FAO.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,10 million d'USD en 2009 destinés aux services de consultants pour les aspects plus spécialisés de l'application décentralisée des nouvelles politiques et procédures en matière de ressources humaines.



3.88 - Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,40 million d'USD en 2009 et 0,70 million d'USD pour les services de consultants spécialisés dans la conceptualisation du système et des procédures et la mise en œuvre des procédures de collecte, de traitement et de communication des données, y compris l'élaboration d'applications.



3.90 Déploiement de systèmes d'appui (y compris formation et modernisation des systèmes informatiques)

Estimations de coûts initiales: 0,5 million d'USD pour les coûts d'investissement et 0,7 million d'USD pour les coûts renouvelables en 2009 et 0,8 million d'USD pour les coûts d'investissement et 3,4 millions d'USD pour les coûts renouvelables en 2010/11.

Estimations de coûts révisées: 0,5 million d'USD pour les coûts d'investissement et 0,6 million d'USD pour les coûts renouvelables en 2009 et 1 million d'USD pour les coûts d'investissement et 3,2 millions d'USD pour les coûts renouvelables en 2010/11.

Les modifications apportées par rapport aux coûts initiaux du PAI sont dues en partie à la plus grande précision des données disponibles et en partie à la diminution des coûts renouvelables résultant du report de la date de démarrage.

On peut considérer que les investissements portent sur quatre domaines distincts. Le premier correspond à l'amélioration de la connectivité de réseau dans les Bureaux des représentants de la FAO afin qu'ils puissent utiliser efficacement Oracle, DataWarehouse, Intranet/InTouch et les outils collaboratifs. Il pourra s'agir soit de la mise à niveau de la largeur de bande du réseau longue distance (à 256kbps) lorsqu'un réseau est en place, soit de la mise à jour par rapport aux connections Internet locales. Les coûts ponctuels s'élèvent approximativement à 0,5 million d'USD (0,2 million d'USD en 2009 et 0,3 million d'USD en 2010-2011) et les coûts permanents à 1,6 million d'USD de (0,2 million d'USD en 2009 et 1,4 million d'USD pour 2010-2011).

Le deuxième domaine concerne la création d'un réseau de données de haut niveau pour relier le Siège et les bureaux régionaux et sous-régionaux qui permettra d'utiliser les applications en bande large, notamment la téléphonie, la vidéoconférence et la diffusion en flux entre ces bureaux. Les coûts ponctuels sont approximativement de 0,9 million d'USD (0,3 million d'USD en 2009 et 0,6 million d'USD en 2010-2011) et les coûts permanents de 0,9 million d'USD (0,2 million d'USD en 2009 et 0,7 million d'USD en 2010-11).

Le troisième domaine cible couvre le renforcement de l'appui aux technologies de l'information décentralisées. Le recours à Oracle et aux autres services de réseaux sera accru en même temps que la disponibilité de ces services afin de pouvoir fournir un appui rapide et efficace 24 heures sur 24 à tous les bureaux décentralisés. Les coûts ponctuels sont approximativement de 0,2 million d'USD (0,2 million d'USD en 2010-11) et les coûts permanents de 0,8 million d'USD (0,1 million d'USD en 2009 et 0,7 million d'USD en 2010-11).

Le quatrième concerne les ressources supplémentaires nécessaires pour fournir une assistance aux utilisateurs des bureaux décentralisés afin qu'ils utilisent efficacement les systèmes d'information; le coût permanent est estimé à 0,4 million d'USD en 2010-11.

## Projet 7 – Structure du Siège

### Structure du siège

3.96 - e) Déstratifier les postes de directeur (27 postes à supprimer pendant l'exercice 2010-11))

Estimations de coûts initiales et révisées: Des économies de 17,4 millions d'USD sont prévues en 2010/11. Cette estimation des économies est calculée sur la base de 40 postes supprimés au titre de la déstratification d'ici 2011 (13 au titre des gains d'efficacité et 27 postes supplémentaires). Cette estimation comprend des économies de 13,3 millions d'USD pour la suppression de 27 postes de niveau directorial et de 4,1 millions d'USD pour la suppression des postes de soutien correspondants.



3.98 - Approuver dans son principe le niveau supérieur de la Structure des départements du Siège et de la haute direction (voir ci-après) pour introduction en 2010, sous réserve d'éventuels ajustements indiqués par l'analyse fonctionnelle.

Estimations de coûts initiales: 0,5 million d'USD d'investissements et 17,4 millions d'USD de coûts renouvelables 2010/11 lié à 3.96. Les économies réalisées au titre de la déstratification du Siège sont réinvesties dans ce poste de dépenses pour renforcer les programmes techniques.

Estimations de coûts révisées: Les coûts d'investissement de 0,5 million d'USD seront répartis à raison de 0,25 million d'USD en 2009 et de 0,25 million d'USD en 2010/11.

### Examiner les rôles des comités internes

5.19 – Étudier comment rationaliser le nombre actuel de comités internes

Estimations de coûts initiales et révisées: Découlent de l'Examen détaillé (rapport de la phase 1). 0,25 million d'USD en 2009 et 0,25 million d'USD en 2010/11 seront nécessaires pour entamer l'examen. Une économie de 0,8 million d'USD est prévue en 2010/11.

### **Renforcement de la gouvernance des technologies de l'information**

5.36 - Les actions nécessaires concernant le regroupement des spécialistes informatiques en une seule direction informatique seront planifiées en 2009 et intégrées dans le PTB 2010-11..

Estimations de coûts initiales et révisées: Découlent de l'Examen détaillé (rapport de la phase 1). 0,5 million d'USD en 2009 et 1 million d'USD en 2010/11 seront nécessaires pour entamer la mise en œuvre.

## **Project 8 – Partenariats**

### **Partenariats**

3.109 - Inventaire des partenariats et notamment des possibilités de renforcement des partenariats avec le secteur privé..

Estimations de coûts initiales: 0,1 million d'USD en 2009 et 0,2 million d'USD en 2010/11 seront nécessaires pour les services de consultants.

Estimations de coûts révisées: 0,24 million d'USD en 2010/11 correspondant au calcul des coûts prévus du recrutement d'un consultant principal pour l'établissement de l'inventaire pour 12 personnes/mois pendant l'exercice biennal.



3.110 - Élaboration d'un programme d'initiatives à court terme (12 mois) pour obtenir des résultats et des produits et établissement d'un plan d'action à moyen terme conforme au Plan à moyen terme (à 4 ans) comprenant l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation..

Estimations de coûts initiales: investissements de 0,2 million d'USD et coûts renouvelables de 0,06 million d'USD en 2009 et 0,12 million d'USD en 2010/11 nécessaires pour les services de consultants, les contrats extérieurs et les frais de déplacements et indemnités de subsistance.

Estimations de coûts révisées: 0,18 million d'USD en 2010/11 compte tenu du report des ressources de 2009 à l'exercice biennal 2010-2011, de sorte que les coûts renouvelables s'élèvent à 100 000 USD par an.



3.117 - Formulation d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations de partenariat et de la stratégie de la FAO.

Estimations de coûts initiales: 0,14 million d'USD en 2009 et 0,14 million d'USD en 2010/11 pour les services de consultants.

Estimations de coûts révisées: Les ressources supplémentaires de 0,40 million d'USD en 2010/11 serviront à une consultation de haut niveau qui formulera un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations de partenariat et de la stratégie de la FAO. La participation des bureaux décentralisés et des partenaires extérieurs est également prévue.

*Annexe 6 – Coûts estimatifs initiaux et révisés pour le Groupe thématique 4 – Utilisation efficace des contributions des membres grâce à la réforme des systèmes administratifs et de gestion*

**Projet 9 – Réforme des systèmes administratifs et de gestion**

**Réforme des systèmes administratifs et de gestion**

3.44 – Exécution de l'Examen détaillé

Estimations de coûts initiales et révisés: 2,4 millions d'USD en 2009 pour les prestataires de service/ASP et les contrats externes

Ces coûts sont engagés au titre du financement de l'Examen détaillé.



5.22 – Transfert des activités de nature transactionnelle à faible valeur ajoutée au Centre des services communs (CSC) - Évaluation du modèle actuel

Estimations de coûts initiales et révisés: 0,5 million d'USD en 2009 et 0,5 million d'USD en 2010/11 pour les prestataires de service/ASP

Le coût de l'évaluation du modèle CSC en 2009 est estimé à 0,3 million d'USD, avec l'ajout de 0,3 million d'USD en 2010 au titre de l'assistance dans la définition et le transfert des activités transactionnelles ou à faible valeur ajoutée en 2010. Un coût estimatif supplémentaire de 0,2 million d'USD est prévu pour les frais de voyage et de formation liés au démarrage des activités décentralisées au sein du CSC.



5.48 – La Direction sera guidée par les conclusions du rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé publié en 2009 et conduira, à partir de 2009, des études de viabilité sur d'autres sources de fourniture (délocalisation, CSC, externalisation, partenariats, etc.) des services administratifs considérés par l'Examen détaillé comme pouvant être soumis à une analyse plus approfondie.

Estimations de coûts initiales et révisés: 0,15 million d'USD en 2009 pour les contrats externes et une économie de 0,4 million d'USD en 2010/11



5.49 – Mise en œuvre en 2009 comprenant une révision et une refonte des modèles de projets et des processus

Estimations de coûts initiales et révisés: 0,15 million d'USD en 2009 et une économie de 0,4 million d'USD en 2010/11



5.51 – Passer d'une gestion des vendeurs agréés à une gestion active des fournisseurs (principes de partenariat)

Estimations de coûts initiales et révisés: 0,15 million d'USD en 2009 pour les prestataires de service/ASP et une économie de 0,2 million d'USD en 2010/11

5.52 – Rationaliser les processus de logistique et de livraison

Estimations de coûts initiales et révisés: 0,25 million d'USD en 2009 et 0,25 million d'USD en 2010/11 pour les prestataires de service/ASP



5.55 – La Direction sera guidée par les conclusions du rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé publié en 2009 et conduira, à partir de 2009, des études de viabilité sur d'autres sources de fourniture (délocalisation, CSC, externalisation, partenariats, etc.) des services administratifs considérés par l'Examen détaillé comme pouvant être soumis à une analyse plus approfondie.

Coûts estimatifs initiaux et révisés: 0,4 million d'USD en 2009 et 0,6 million d'USD en 2010/11 pour les prestataires de service/ASP et les contrats externes.



5.5 – Examen critique et intégré de tous les objectifs, définition des contrats de services et d'un tableau de bord.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,25 million d'USD en 2009 pour les prestataires de service/ASP.



5.14 – Le rôle de la Direction générale sera intégré dans les changements organisationnels conduisant au PTB 2010-11.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,3 million d'USD en 2009 et une économie de 0,2 million d'USD en 2010/11 pour les prestataires de service/ASP.



5.57 – La Direction sera guidée par les conclusions du rapport de la phase 2 de l'Examen détaillé publié en 2009 et conduira, à partir de 2009, des études de viabilité sur d'autres sources de fourniture (délocalisation, CSC, externalisation, partenariats, etc.) des services administratifs considérés par l'Examen détaillé comme pouvant être soumis à une analyse plus approfondie.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,15 million d'USD en 2009 et 0,15 million d'USD en 2010/11.

Les coûts estimatifs relatifs à toutes les actions ci-dessus découlent du rapport de la phase 1 de l'Examen détaillé. La Direction attendra le rapport (détaillé) de la phase 2 de l'Examen détaillé, qui sera présenté en avril, pour pouvoir confirmer pleinement les coûts estimatifs et/ou les réviser, le cas échéant. Une estimation finale des coûts sera ainsi donnée à fin avril, après la conclusion de la phase 2 de l'Examen détaillé.

## Projet 10 – Manuel de la FAO

### Manuel de la FAO

5.8 – Examen et rationalisation des politiques et des procédures

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,5 million d'USD en 2010/11 pour les prestataires de service/ASP

Une équipe de projet, à laquelle le PAM est convenu de participer, est en cours de constitution pour un examen conjoint de la conceptualisation et modification du Manuel administratif. L'objectif est d'élaborer un Manuel administratif commun FAO/PAM répondant aux exigences des deux organisations. Les fonds demandés sont destinés au recrutement d'un spécialiste en ressources humaines possédant les qualifications et les compétences requises (notamment une connaissance approfondie du système commun des Nations Unies, et de son cadre réglementaire, ainsi que les capacités de rédaction et d'analyse nécessaires) pour la durée prévue du projet. Une étude de marché conduite sur la base de consultations avec d'autres organisations des Nations Unies, a permis de déterminer le coût moyen des consultants en le multipliant par le nombre de mois prévus pour l'exécution du projet.



5.11 – Conception et mise en œuvre des rôles et des responsabilités de la nouvelle fonction d'application

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,3 million d'USD en 2010/11 pour les contrats externes

Pour être efficace et fonctionnel, et répondre aux besoins des entités fonctionnelles et des clients, le Manuel administratif devrait être disponible en format électronique facile à utiliser, permettant des liens électroniques entre le Manuel et les procédures connexes, et doté d'un moteur de recherche rapide. À la suite d'entretiens préliminaires avec le personnel de KCT, le coût estimatif d'un tel système électronique a été évalué comme indiqué ci-dessus.



## Projet 11 – IPSAS et Oracle

**IPSAS et Oracle** (Les coûts du projet IPSAS sont prévus au Chapitre 8 – Dépenses d'équipement du PTB, et ne renaient pas dans les coûts estimatifs du PAI)

5.38 – Mises à niveau d'Oracle et des installations de télécommunications pour les bureaux décentralisés, comme indiqué dans le PAI

Estimations de coûts initiales: 0,75 million d'USD en 2009 et 1,5 million d'USD en 2010/11 pour les prestataires de service/ASP (ressources fonctionnelles, techniques et pour la gestion des projets)

Estimations de coûts révisées: 2,35 millions d'USD d'investissements en 2010/11

Ce poste couvre la mise à niveau des systèmes d'information étayant la mise en œuvre du PAI. Les coûts de cette opération varieront selon les besoins de l'Organisation, et notamment en fonction des répercussions des activités liées au PAI sur les systèmes d'information. Le coût estimatif est établi sur la base de projets antérieurs de mise à niveau d'Oracle de nature similaire et devrait être précisé à fin 2009 lorsque les exigences attachées à d'autres projets du PAI seront plus claires.

Les ressources associées à ces activités sont les suivantes: spécialistes d'Oracle e-Business Suite et technologies connexes (base de données, infrastructure), spécialistes pour le soutien aux projets, agents d'assurance qualité et experts fonctionnels maîtrisant l'aspect commercial des différentes modifications/mises à niveau.



5.40 – La phase initiale du projet de système d'information de gestion (SIG), relative à l'identification des besoins, démarrera en 2009

Estimations de coûts initiales: 1,5 million d'USD en 2009 et 3,5 millions d'USD en 2010/11 pour les prestataires de service/ASP (ressources fonctionnelles, techniques et pour la gestion des projets)

Estimations de coûts révisées: 0,3 million d'USD pour 2009 et 4,2 millions d'USD d'investissements en 2010/11 et 0,5 million d'USD de dépenses courantes en 2010/11

Le projet de SIG comporte trois volets pendant cette période: 1) achat et mise en œuvre d'une plateforme informatique décisionnelle (BI), 2) établissement d'un cadre SIG, et 3) mise au point de produits SIG (contenu BI). Les coûts associés au volet 1) et au démarrage du volet 2) sont imputés au compte de dépenses d'équipement pour 2008/09. À cause de retards dans la clôture de l'appel d'offres associé à la phase 1), ainsi que dans le démarrage de la phase 2), il a fallu remettre à l'exercice biennal 2010/11 les activités de développement de certains produits SIG. De ce fait, la plupart des coûts de 2009 ont été reportés au prochain exercice biennal (2010/11).

En 2010/11, les activités seront concentrées sur les volets 2) et 3). Les coûts estimatifs sont très importants parce que les besoins de l'Organisation en termes de produits SIG n'ont pas encore été quantifiés. L'introduction de la plateforme BI et la formation ultérieure d'auteurs de contenu en 2009 permettront une identification et confirmation plus efficace des besoins, ainsi qu'une estimation plus précise des coûts.

Les ressources associées à ces activités sont les suivantes: pour le volet 1), spécialistes en BI (soutien et développement); pour le volet 2), agents de soutien des projets, analystes fonctionnels et techniques dans le domaine de la gestion de l'information et des données; et pour le volet 3), agents de soutien des projets, analystes commerciaux, auteurs de contenu BI et personnel d'appui technique.

## Projet 12 – Gestion des risques de l'Organisation

### Gestion des risques de l'Organisation

3.5 – Contrat externe pour l'étude; et

3.52 – Élaboration d'un plan d'action de suivi; et

5.29 – Gestion des risques de l'Organisation, facteur déterminant pour trouver le juste équilibre entre le coût des risques et celui des contrôles

Estimations de coûts initiales: 0,6 million d'USD en 2009 et 1,8 million d'USD en 2010/11 pour les contrats externes

Estimations de coûts révisées: 0,5 million d'USD pour 2009 et 2,0 millions d'USD en 2010/11

Les estimations révisées ne s'écartent que marginalement de l'estimation de coût initiale.

D'après les deux grandes sociétés de conseils en matière de gestion des risques consultées, le coût total du projet atteindrait 2,5 millions d'USD. La première phase, qui comporterait l'examen initial de la structure d'évaluation des risques de la FAO (analyse de l'écart), l'élaboration d'un cadre de gestion des risques personnalisé, la mise à l'essai de ce cadre et l'élaboration d'un plan de mise en œuvre intégrale, a été estimée à 1 million d'USD (à raison de 500 000 USD en 2009 et de 500 000 USD en 2010). La deuxième phase consisterait dans la mise en œuvre intégrale, pour un coût de 1,5 million d'USD.

*Annexe 7 – Estimations de coûts initiales et révisées pour le Groupe thématique 5 – Optimiser les ressources humaines grâce à une politique, à des pratiques et à un changement de culture en matière de ressources humaines*

### **Projet 13 – Changement de culture**

#### **Changement de culture institutionnelle**

3.30 - Élaborer un mandat et nommer un facilitateur externe et une équipe chargée du changement

Estimations de coûts initiales: 1 million d'USD en 2009.

Estimations de coûts révisées: 1,1 million d'USD en 2009 pour le détachement à temps plein de personnels P2 aux activités de l'Équipe chargée du changement de culture (CCT), le recrutement des membres de la CCT, le coût du facilitateur externe.



3.31 Élaboration d'une Vision interne

Estimations de coûts initiales: 0,5 million d'USD en 2009.

Estimations de coûts révisées: 0,42 million d'USD en 2009 pour le renforcement des capacités de la CCT, l'information des bureaux décentralisés, les études, etc.

#### **Éthique**

3.33 Nomination d'un fonctionnaire chargé de l'éthique, fonctionnement du bureau, et formation des personnels

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,2 million d'USD de coûts d'investissement en 2009, 0,4 million d'USD de coûts renouvelables en 2009 et 0,8 million d'USD affectés en 2010/11 aux deux mois de services de conseil nécessaires pour élaborer le cadre devant être introduit dans le SGRH.

### **Projet 14 – Ressources humaines**

#### **Politiques et pratiques en matière de ressources humaines**

3.59 - Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,8 million d'USD de coûts d'investissement en 2009 pour élaborer un module de formation sur la parité hommes-femmes et une formation destinée aux cadres, 0,07 million d'USD de coûts renouvelables en 2009 et 0,14 million d'USD en 2010/11 pour employer une société externe de recrutement afin de trouver des candidates qualifiées aux postes allant de P-4 à ADG.



3.60 - Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion

Estimations de coûts initiales et révisées: 1,7 million d'USD de coûts d'investissement en 2009, 0,9 million d'USD de coûts renouvelables en 2009 et 1,8 million d'USD en 2010/11 pour accroître les formations dans deux domaines clés: a) le renforcement des capacités de gestion b) le système de gestion des performances (PEMS).

Concernant les capacités de gestion, il apparaît nécessaire de préparer des agents P3 et P4 prometteurs à devenir de futurs chefs dans le cadre d'un Programme accéléré de gestion et d'encadrement (AMLPE). Les 700 000 USD de coûts d'investissement couvriront le coût des consultants, accompagnateurs individuels, outils d'évaluation, etc. qui sont nécessaires pour former cette catégorie de personnels et œuvrer à la planification des remplacements au sein de l'Organisation. Note: cette activité complète le développement des activités de renforcement des capacités de gestion des cadres en poste, qui passe par l'expansion du Centre commun de perfectionnement des cadres des organisations de Rome et par le Programme de gestion

et d'encadrement qui sera lancé en 2009. Les coûts renouvelables ci-dessus présentés (0,9 million en 2009 et 1,8 million d'USD en 2010/11) concernent l'exécution des formations du programme AMLP.

S'agissant du PEMS, pour lequel 1,0 million d'USD sera investi en 2009, il convient non seulement de former les personnels à ce processus, mais également de les aider à acquérir les « savoir être » nécessaires pour y participer. Le module de formation englobe les trois phases du système de gestion des performances: planification, examen semestriel, examen annuel. Un atelier introductif accrédité d'une journée est également intégré à la formation initiale. Il revêt une importance fondamentale, non seulement pour expliquer les notions sous-tendant un système efficace de gestion des performances, mais également pour obtenir l'adhésion de l'ensemble du personnel de la FAO, qui dans sa très grande majorité n'a jamais pris part à un tel système. Le module de formation a été testé par le FNUAP, dont le système de gestion des performances est le plus efficace des Nations Unies. Ce financement est essentiel pour que tous les personnels soient formés et préparés au lancement du système complet de gestion des performances, en 2010.



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

Estimations de coûts initiales et révisées: 8,8 millions d'USD en 2010/11 pour la rotation du personnel, y compris les primes d'affectation.

Les estimations de coûts de la politique de rotation se basent sur les informations obtenues auprès du PAM sur les coûts moyens encourus à ce titre par le Programme. S'il est vrai que plusieurs organisations du système commun des Nations Unies ont introduit des politiques de rotation ou de mobilité pour leur personnel, elles ont été à chaque fois formulées en fonction de la nature et des exigences programmatiques de l'institution concernée. Les organisations axées sur le terrain (c'est-à-dire les fonds et programmes chargés d'activités humanitaires, tels l'UNICEF, le HCR, le PAM etc.) ont eu plutôt mis en œuvre des politiques de rotation obligatoire, les agences spécialisées préférant des politiques de rotation axées sur l'incitation. La rotation et la mobilité sont en effet des instruments essentiels de la gestion des ressources humaines, qui améliorent la performance organisationnelle ainsi que la motivation et l'expertise du personnel. C'est parce qu'elle reconnaît leur importance que la FAO plaide pour l'introduction d'une politique de rotation ciblée (c'est-à-dire, axée sur certains postes techniques) et centrée sur l'incitation (c'est-à-dire que les personnels se porteraient volontaire à la rotation dans le cadre de leur progression de carrière). Les organisations qui ont institué des politiques de rotation/de mobilité ont intégré les coûts qui leur sont associés à leurs budgets respectifs. Dans le cas de la FAO toutefois, cette politique n'a pas encore été instituée et ses coûts éventuels devraient être intégrés au budget ordinaire de l'Organisation car des coûts renouvelables substantiels seraient encourus en plus de ceux normalement liés aux mouvements épisodiques de personnel actuels (c'est-à-dire, le transfert d'agents d'un poste/lieu d'affectation à un autre durant l'exercice biennal). Concernant la ventilation des estimations de coûts présentée pour cette politique dans le Plan d'action immédiate, l'estimation des coûts différentiels se base sur un coût moyen de 55 000 USD par rotation (ou mouvement de personnel) et 80 rotations par an. Le coût par mouvement de personnel serait différent selon que l'agent soit ou non soumis au taux avec charges de famille (c'est-à-dire qu'il ait des membres de sa famille à charge et bénéficie d'avantages à ce titre) et pourrait comprendre: stockage ou déménagement des effets personnels, allocation logement, indemnités pour mobilité et sujétion, congé dans les foyers par cycle de douze mois et voyages en rapport avec l'allocation spéciale pour frais d'études.

Le chiffre de 80 a été calculé à partir d'un objectif considéré comme réaliste fixé pour la première phase d'introduction de la politique (à savoir, 40 postes supplémentaires, soit 3,2% du total des postes de cadres du programme ordinaire à l'échelon international), multiplié par deux car chaque mouvement vers un poste donné sous-tendrait la réaffectation de deux agents, celui transféré vers le poste et son titulaire. Il convient de noter toutefois que la politique de rotation en est encore au stade de l'élaboration et que l'estimation de coût dépend donc de sa finalisation.



3.62 - Établissement d'un système consolidé et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes cadres, notamment de cadres provenant des pays en développement.

Estimations de coûts initiales et révisées: 2 millions d'USD en 2010/11 pour les postes de grade P1 et P2.

La politique actuellement envisagée par l'Organisation pour le Programme des jeunes cadres de l'Organisation prévoit la création de 20 postes de niveau P-1 et de 15 postes de niveau P-2 au cours du prochain exercice biennal. La plupart de ces postes seraient pourvus par reclassement. Le coût prévu dans le

Plan d'action immédiate correspondait à 10 nouveaux postes P-1/P-2. Le coût total de la création de ces postes, dont rend compte le tableau, se base sur les taux standard des postes P-1 et P-2. Comme ces derniers seraient intégrés de manière continue au programme, il conviendrait de les considérer comme des coûts renouvelables. En tant que coûts additionnels, ils renforcent l'exécution du Programme là où les postes sont créés.



### 3.64 – Plus large diffusion des avis de vacance de poste de la FAO

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,1 million d'USD en 2009 et 0.2 million d'USD en 2010/11 pour couvrir les contrats externes visant à une diffusion ciblée des vacances de la FAO dans les revues et publications et à la création d'une base de données d'institutions spécialisées et de sites Web où les vacances de poste de la FAO pourraient être diffusées. Seraient choisis les institutions et sites susceptibles d'attirer le plus de candidatures de personnes qualifiées dans les domaines d'activités de l'Organisation, en particulier des ressortissants de pays non représentés ou sous-représentés. Le coût de constitution de cette base de données est estimé à 20 000 USD (coût d'un consultant durant deux mois). Le coût récurrent intègre le coût estimé de la maintenance de la base de données et celui de la diffusion des vacances de poste dans des publications techniques et dans des sites ciblés, notant que dans les principales publications les annonces porteraient sur un groupe de vacances.



### 3.66 - Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,1 million d'USD en 2009 pour les experts externes contribuant au cadre de compétence.



### 3.67. Instituer transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants, des mesures étant prises pour assurer l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,1 million d'USD en 2009 pour couvrir les contrats externes et 0,1 million d'USD en 2010/11 pour la maintenance du fichier de candidats.

Il s'agit du coût de la création d'un module permettant aux départements d'étudier plusieurs candidatures pour toute mission de conseil particulière. Ce module exploiterait le fichier des personnels de l'Organisation, qui serait élargie à une section de contractuels (c'est-à-dire consultants et autres sous-traitants) classés par spécialité. Le coût d'investissement correspond au coût d'un consultant affecté au développement du module, et le coût récurrent correspond à sa maintenance pour s'assurer qu'il soit à jour et pertinent.



### 3.68 - Rationaliser l'emploi des retraités de la FAO, qui ne seront pas réengagés pendant au moins six mois après leur départ à la retraite

Estimations de coûts initiales et révisées: 1 million d'USD en 2009 et 2 millions d'USD en 2010/11.

Il s'agit d'une estimation du coût additionnel dû à la nomination de fonctionnaires à des postes vacants au lieu de confier les tâches correspondantes à des retraités ou des ressources humaines hors effectifs.



### 3.70 - Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs

Estimations de coûts initiales: 1,7 million d'USD de coûts d'investissement en 2009, 0,7 million d'USD de coûts d'investissement en 2009, 1 million d'USD de coûts renouvelables en 2010/11 et 0,7 million d'USD de coûts renouvelables en 2010/11.

Estimations de coûts révisées: 0,7 million d'USD de coûts d'investissement en 2009, 0,7 million d'USD de coûts renouvelables en 2009 et 1,4 million d'USD de coûts renouvelables en 2010/11.

Les estimations d'investissement pour 2009 se basent sur le budget du projet de gestion des performances du personnel (WPMS) tel que présenté dans le document de projet approuvé. Un module WPMS en ligne, pleinement intégré à ORACLE, servira d'appui à cette nouvelle culture axée sur les résultats en encourageant un niveau élevé de performance, mais aussi la délégation et la responsabilisation. L'estimation de coût d'investissement révisée pour 2009 a été calculée en intégrant à 2009 les coûts d'investissement de 2010/11, de manière à mettre en place plus tôt le système et à lancer Oracle/PEMS dans l'ensemble des départements et bureaux de terrain dès début 2010. Les coûts renouvelables correspondent aux postes affectés à la maintenance du système PEMS et aux coûts de maintenance.



3.72 - Amélioration des systèmes Oracle afin de: i) améliorer la facilité d'extraction et d'analyse des données et ii) permettre une gestion substantielle du personnel au lieu de se limiter à un simple traitement des transactions.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,5 million d'USD en 2009 et 0,8 million d'USD en 2010/11 pour couvrir les contrats des consultants externes travaillant sur le système Oracle.

Un document de lancement de projet a été élaboré et présente une ventilation détaillée des fonds requis pour terminer la troisième et dernière phase du projet de collecte d'informations sur la gestion des RH.

L'achèvement de ce module viendra en appui et en complément du système d'information sur la gestion de l'organisation.



3.73 - Mettre en place un fonds pour la réaffectation du personnel initialement financé par des ressources extrabudgétaires, puis comme élément des coûts de personnel

Estimations de coûts initiales: 12,4 millions d'USD d'investissements en 2010/11, puis 5 millions de coûts renouvelables en 2010/11.

Estimations de coûts révisées: 9 millions d'USD d'investissements en 2010/11.

Le coût d'investissement correspond à une estimation de la mise en œuvre de la déstratification proposée au Siège. Ces coûts couvrent le redéploiement et les indemnités de cessation de service des directeurs et des postes de personnel d'appui connexes, affectés par le processus. L'estimation actuelle est inférieure à celle initiale, pour deux raisons: 1) plusieurs dossiers devraient être tranchés avant le début de l'exercice biennal 2010-11, ce qui réduit l'estimation des dépenses de personnel non inscrites au budget et 2) un nombre accru de dossiers devrait être réglé par des redéploiements plutôt que par des départs à l'amiable.

Les coûts renouvelables concernant la création d'un fonds pour le renouvellement continu de la structure du personnel.



5.16 - Révision et refonte du rôle des Ressources humaines en fournissant un dosage de compétences approprié et des outils d'appui adéquats

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,75 million d'USD d'investissements en 2009 et 0,75 million d'USD en 2010/11 pour améliorer les processus de transition depuis une gestion transactionnelle vers une gestion stratégique des RH, avec le concours d'une société de conseil externe.



5.42 - La direction examinera les capacités des responsables des ressources humaines et les besoins de l'Organisation à cet égard en 2009, dans le cadre de la planification du PTB 2010-11, en vue d'achever le cadre de compétence.

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,25 million d'USD en 2009 et 0,25 million d'USD en 2010/11 pour les contrats externes passés pour achever le Cadre de compétence.



5.45 - La direction examinera les capacités des responsables des ressources humaines et les besoins de l'Organisation à cet égard en 2009, dans le cadre de la planification du PTB 2010-11, en vue d'examiner le cadre des responsabilités et d'affecter sans ambiguïté les responsabilités pour chaque processus ayant trait aux ressources humaines à AFH et d'autres entités (autres départements, bureaux décentralisés, CSC).

Estimations de coûts initiales et révisées: 0,25 million d'USD en 2009 et 0,25 million d'USD d'investissements en 2010/11 pour les contrats externes passés pour parvenir à une gestion stratégique des RH. Une économie de 0,4 million d'USD est prévue en 2010/11.