



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

CONSEIL

Cent cinquante-troisième session

Rome, 30 novembre-4 décembre 2015

**AJUSTEMENTS À APPORTER AU PROGRAMME DE TRAVAIL
ET BUDGET 2016-2017**

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement.

Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.



mo518

Résumé

- Les ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2016-2017 sont conformes aux décisions prises et aux orientations données par la Conférence à sa trente-neuvième session, tendant à la mise en place de mesures de nature à permettre des gains d'efficacité et économies supplémentaires et à préparer une exécution optimale du Programme de travail et budget. Les ajustements sont présentés en vue de leur examen par le Comité du Programme et le Comité financier et de leur adoption par le Conseil.
- Lorsqu'elle a adopté l'ouverture de crédits budgétaires 2016-2017, la Conférence a demandé au Directeur général de trouver des *gains d'efficacité et économies supplémentaires à hauteur de 2,7 millions d'USD*, tout en maintenant l'exécution du Programme de travail approuvé. Ces gains d'efficacité et économies supplémentaires seront très probablement obtenus par des réductions des coûts de personnel en attendant l'issue des consultations avec les organismes représentant le personnel et les décisions de la CFPI et de l'Assemblée générale des Nations Unies. Les modalités précises d'application des mesures visant à obtenir les économies dépendront de l'évolution de la situation pendant l'exercice biennal et seront communiquées au Comité financier.
- En juin 2015, la Conférence a souligné qu'il importait que les organes directeurs reçoivent des informations fondées sur les résultats et elle a encouragé le Secrétariat à poursuivre la mise au point du *cadre de suivi et d'établissement de rapports axé sur les résultats*. Lors de la phase de préparation de la mise en œuvre du Programme de travail, un processus de planification du travail axé sur les résultats est mis en place pendant le deuxième semestre de 2015 afin de définir des cibles biennales liées aux produits, des résultats quantifiables et des affectations de ressources, notamment les estimations actualisées des contributions volontaires. En outre, le Secrétariat prépare une stratégie et un plan d'action de l'Organisation en matière de changement climatique en tant que thème transversal intéressant les cinq objectifs stratégiques et intégrant les priorités régionales et nationales.
- En tirant parti des mesures actuellement prises pour dégager des gains d'efficacité et des économies et pour un suivi et un établissement de rapports axés sur les résultats, le Directeur général est en train de prendre des *mesures visant à renforcer l'exécution du programme* sur trois fronts: i) des mécanismes de gestion interne renforcée sont actuellement mis en place en ce qui concerne la direction, l'obligation redditionnelle et le contrôle afférents aux programmes relevant des objectifs stratégiques, les liens avec le Siège et les bureaux décentralisés et un système de suivi de l'exécution et des résultats des programmes; ii) la capacité organisationnelle au Siège est rationalisée et allégée, compte tenu des domaines mis en relief et en retrait dans le PTB 2016-2017, de manière à assurer une utilisation optimale des compétences spécialisées de l'Organisation, tout en maintenant intact l'ensemble des capacités techniques au Siège; et iii) les options en matière de renforcement de la couverture des bureaux décentralisés, qui font l'objet d'un point de l'ordre du jour et d'un document distinct.

Suite que le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil sont invités à donner

- Le Comité du Programme et le Comité financier sont priés d'examiner les ajustements à apporter au PTB 2016-2017, et le Conseil est invité à:
 - a) noter que les indications et les décisions de la Conférence ont été mises en œuvre;

- b) prendre note des versions actualisées du cadre de résultats (*annexe 5*) et des indicateurs et cibles, au niveau des produits, pour les objectifs stratégiques (*annexe 6*);
 - c) approuver la structure organisationnelle révisée (*annexe 1*) et la dotation en effectifs (*annexe 2*);
 - d) approuver la répartition révisée des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires, telle qu'elle figure au *tableau 2*;
 - e) prendre note des estimations actualisées des ressources extrabudgétaires (*tableau 3*) et à encourager les Membres à verser des contributions volontaires pour faciliter la réalisation des objectifs stratégiques et l'exécution du Programme de travail intégré.
- Le Conseil est également invité à noter que d'autres virements budgétaires pourraient devoir être effectués au cours de l'exercice biennal, du fait de la poursuite de l'établissement des plans de travail et de la mise en œuvre des modalités d'application les plus efficaces et les plus efficaces. Les virements qu'il faudrait effectuer, à l'intérieur d'un même chapitre ou d'un chapitre à un autre, pour exécuter le PTB au cours de l'exercice biennal, seront traités conformément aux dispositions de l'article 4.5 du Règlement financier.

Table des matières

I.	Généralités et portée du présent document.....	5
	Décisions et indications de la Conférence.....	5
	Faits récents	5
	Portée du document.....	5
II.	Gains d'efficacité et économies	7
	Généralités	7
	Principes et approche.....	7
III.	Planification du travail et suivi	9
	Cadre de planification et de suivi.....	9
	Planification du travail	11
	Suivi	14
IV.	Mesures visant à renforcer l'exécution du programme	16
	Contexte.....	16
	Amélioration des dispositions de gestion interne.....	16
	Rationalisation de la capacité du Siège.....	17
	Examen du réseau de bureaux décentralisés	21
V.	Ajustements apportés aux postes inscrits au PTB et à la répartition des crédits entre les chapitres du budget	22
	Ajustements apportés aux postes inscrits au PTB et à leur répartition	22
	Répartition des crédits entre les chapitres du budget.....	23
	Montant estimatif révisé des ressources extrabudgétaires	24
VI.	Décisions requises	27
	Annexe 1: Organigramme Bureaux du Siège	28
	Annexe 1: Organigramme Bureaux décentralisés.....	29
	Annexe 2: Nombre de postes par groupe de classes et par unité.....	31
	Annexe 3: Ajustements apportés aux montants nets des crédits ouverts pour 2016-2017, par département et bureau.....	36
	Annexe 4: Montants nets des crédits ouverts et ressources extrabudgétaires pour 2016-2017, par chapitre et par région.....	41

I. Généralités et portée du présent document

1. À sa trente-neuvième session, tenue en juin 2015, la Conférence a examiné le Programme de travail et budget 2016-2017 présenté par le Directeur général et élaboré aux fins de la mise en œuvre du Plan à moyen terme 2014-2017 (révisé)¹. La Conférence a approuvé l'ouverture de crédits budgétaires 2016-2017 et a donné des indications concernant les gains d'efficience et les économies, tout en soulignant qu'il était important de protéger le Programme de travail. Conformément au cycle de planification et de programmation mis en place, la Conférence a demandé au Directeur général de traduire ses décisions et indications dans une proposition d'ajustements à apporter au PTB 2016-2017 pour examen par le Comité du Programme et le Comité financier et pour approbation par le Conseil à sa cent cinquante-troisième session, en décembre 2015².

Décisions et indications de la Conférence

2. La Conférence a approuvé le Programme de travail proposé par le Directeur général et a voté une ouverture de crédits budgétaires de 1 035,7 millions d'USD pour l'exercice 2016-2017. Comme indiqué dans la Résolution 6/2015, cela équivaut à une ouverture de crédits nette de 1 005,6 millions d'USD au taux de change de 1 EUR = 1,22 USD établi pour le budget 2016-2017. La Conférence a en outre autorisé le Directeur général, nonobstant la disposition 4.2 du Règlement financier, à utiliser le solde non utilisé des crédits ouverts pour l'exercice 2014-2015 pour couvrir toute dépense supplémentaire à caractère ponctuel en rapport avec la consolidation du changement transformationnel.

3. En approuvant le Programme de travail proposé, la Conférence a indiqué qu'elle soutenait la vision du Directeur général concernant l'Organisation, s'est félicitée de la définition des domaines qu'il était proposé de mettre en avant ou en retrait et des économies connexes et a insisté sur l'importance des efforts visant à limiter les dépenses de personnel de l'Organisation.

4. La Conférence a souligné qu'il était important de protéger le Programme de travail et elle a mis en avant plusieurs points s'agissant de son exécution: la consolidation des efforts de décentralisation; le renforcement des capacités décentralisées région par région, tout en assurant des capacités techniques au Siège; une approche adaptée en ce qui concerne les pays à revenu intermédiaire; le recours à des partenariats afin de tirer parti des avantages comparatifs de la FAO; les travaux relatifs à la résistance aux antimicrobiens; et la poursuite de l'examen des capacités et de la localisation géographique des ressources humaines ainsi que de la palette de compétences, en vue d'une exécution optimale du Programme de travail.

Faits récents

5. En septembre 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les 17 objectifs de développement durable donnent la vision d'un monde plus juste, plus prospère, pacifique et durable. Les objectifs stratégiques et le cadre de résultats de la FAO sont étroitement alignés sur les objectifs de développement durable, ce qui aidera l'Organisation à continuer à se concentrer sur la mise en œuvre du Programme de travail sur les priorités des pays, pendant l'exercice 2016-2017 et au-delà.

Portée du document

6. On trouvera dans le présent document le détail de la façon dont le Directeur général a tenu compte des décisions et des indications de la Conférence pour les ajustements à apporter au PTB 2016-2017 et la préparation de son exécution.

¹ C 2015/3.

² C 2015/REP, paragraphes 68 à 73, et Résolution 6/2015 «Ouverture de crédits budgétaires 2016-2017».

7. Les ajustements à apporter au PTB 2016-2017 comprennent des gains d'efficience et des économies (section II), la planification et le suivi des activités (section III), des mesures visant à renforcer l'exécution du Programme (section IV) et l'ajustement de la structure de l'Organisation, du nombre de postes et de la répartition entre les chapitres du budget qui en découle (section V). On trouvera dans la section VI du document la liste des décisions devant être prises par le Comité du Programme et le Comité financier ainsi que par le Conseil concernant les ajustements à apporter au PTB 2016-2017.

II. Gains d'efficience et économies

Généralités

8. La recherche de gains d'efficience et d'économies demeure une priorité essentielle pour l'Organisation. Parmi les éléments fondamentaux du processus de changement transformationnel lancé en 2012 par le Directeur général de la FAO figurait la nécessité d'instaurer une culture d'optimisation des ressources au sein de l'Organisation. Cela a déjà permis de réaliser des gains d'efficience substantiels: 71,6 millions d'USD en 2012-2013 et 36,6 millions d'USD en 2014-2015, ce qui n'a pas empêché d'exécuter le Programme de travail approuvé. L'approche adoptée était sous-tendue par le principe général consistant à minimiser les effets sur les bureaux décentralisés et les départements techniques de l'Organisation. Les économies réalisées concernaient principalement les dépenses de personnel et les unités administratives. Elles ont conduit à la suppression de 235 postes sur les deux exercices biennaux³.

9. Lorsqu'elle a examiné le PTB 2016-2017, la Conférence a apprécié les changements transformationnels engagés à la FAO depuis 2012 et les gains d'efficience et économies qui en ont découlé au cours de l'exécution du Programme de travail approuvé et elle s'est félicitée de la définition des domaines qu'il était proposé de mettre en avant ou en retrait et de la réaffectation du montant de 14,2 millions d'USD d'économies en 2016-2017⁴. Lorsqu'elle a adopté l'ouverture de crédits budgétaires 2016-2017, la Conférence a demandé au Directeur général de trouver des gains d'efficience et économies supplémentaires à hauteur de 2,7 millions d'USD, tout en maintenant l'exécution du Programme de travail approuvé. La Conférence a insisté sur l'importance des efforts visant à limiter les dépenses de personnel et est convenue qu'il était important que le Directeur général ait toute latitude pour identifier de nouveaux gains d'efficience et économies⁵.

Principes et approche

10. Les principes appliqués pour réaliser ces gains d'efficience et en obtenir d'autres découlent des indications données par la Conférence. Le Directeur général suit une approche sur cinq fronts pour trouver d'autres gains d'efficience et économies dans le PTB 2016-2017 et ses ajustements, et prévoit de réaliser entièrement les économies déjà programmées, d'un montant de 14,2 millions d'USD. On parviendra probablement à réaliser les gains d'efficience et économies supplémentaires, d'un montant de 2,7 millions d'USD, en réduisant les dépenses de personnel, dans l'attente du résultat des consultations avec les organes de représentation du personnel et des décisions de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et de l'Assemblée générale des Nations Unies.

11. *Dépenses d'équipement – technologies de l'information.* Le PTB 2016-2017 a recensé de nouveaux gains d'efficience, découlant de la réduction prévue des dépenses d'équipement futures relatives à l'infrastructure et aux systèmes informatiques⁶. Le montant de 5 millions d'USD obtenu grâce aux économies réalisées a été réaffecté aux activités techniques dans le PTB 2016-2017.

12. *Domaines d'activité mis en retrait.* Dans le PTB 2016-2017, on a recensé 13 domaines d'activité à mettre en retrait ou à réaménager, et le montant de 9,2 millions d'USD obtenu grâce aux économies trouvées a été réaffecté à des domaines d'activité au degré de priorité plus élevé⁷. On a reprogrammé un montant supplémentaire de 2,7 millions d'USD de la contribution biennale de la FAO au Conseil indépendant pour les sciences et les partenariats du CGIAR⁸, pour financer l'accueil par la FAO du Comité permanent de la nutrition du système des Nations Unies (1 million d'USD), les activités dans le domaine du changement climatique (0,5 million d'USD) et de la statistique

³ C 2015/8, paragraphes 424 à 426, CL 148/3, paragraphes 8 à 13.

⁴ C 2015/REP, paragraphes 69c) et 70d) et C 2015/3, Note d'information n° 4.

⁵ C 2015/REP, paragraphes 70e) et 71b) et Résolution 6/2015 de la Conférence, paragraphe 3.

⁶ C 2015/3, paragraphes 129 à 133.

⁷ C 2015/3, Note d'information n° 4.

⁸ Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR).

(0,5 million d'USD) et le secrétariat des SIPAM⁹ (0,7 million d'USD). Cette réaffectation a été rendue possible par la récente réforme de la structure de gouvernance du système du CGIAR. Les nouvelles versions de la stratégie et du cadre de résultats du CGIAR et du plan à moyen terme de la FAO renforceront le rôle de cette dernière en tant que partenaire stratégique de développement, comme cela avait été envisagé dans le mémorandum d'accord signé en 2013. La FAO demeure fermement résolue à accueillir le Secrétariat du Conseil indépendant pour les sciences et les partenariats et le Mécanisme d'évaluation indépendant, qui continueront de bénéficier des vastes compétences et connaissances techniques de la FAO.

13. *Examen approfondi des prestations versées aux fonctionnaires (CFPI).* Le Directeur général suit de près l'examen approfondi, par la CFPI, de l'ensemble des prestations offertes aux administrateurs et aux fonctionnaires de rang supérieur¹⁰. À sa quatre-vingt-unième session, tenue en juillet et août 2015, la CFPI a pris plusieurs décisions et formulé des recommandations concernant l'ensemble des prestations, qui seront présentées à la cent soixantième session du Comité financier, en novembre 2015¹¹. Ces décisions et recommandations ont trait à un barème des traitements unifié, aux allocations pour personnes à charge et allocations familiales, à la marge par rapport à la fonction publique de référence, au droit à l'indemnité pour frais d'études, aux éléments liés au régime de la prime de sujétion, à la prime de mobilité, aux paiements liés à la réinstallation et à l'affectation et à la prime de rapatriement. Les incidences financières de ces modifications, dont certaines sont très complexes et nécessiteront de longues périodes de transition aux fins de la mise en œuvre, n'ont pas encore été déterminées. Il est dès lors peu probable que l'examen effectué par la CFPI et les décisions prises en la matière permettent de réaliser des économies substantielles au cours de cet exercice biennal. Un engagement continu est nécessaire afin que les conclusions de l'examen réalisé par la CFPI aboutissent à des économies durables.

14. *Primes d'assurance maladie.* À sa cent cinquante-septième session, tenue en mars 2015, le Comité financier «a exhorté le Secrétariat à ne pas relâcher l'effort qui est fait pour limiter le coût de l'actuel plan d'assurance maladie, y compris en modifiant les modalités de répartition des coûts des primes d'assurance maladie entre l'Organisation et les participants au plan.¹²» La direction a examiné les modalités de répartition des coûts et une proposition est en cours de préparation aux fins de consultation avec les organes de représentation du personnel de l'Organisation, ce qui pourrait permettre la réalisation de la plus grande partie des économies supplémentaires requises en 2016-2017 sur les dépenses de personnel.

15. *Examen plus approfondi des services administratifs.* La recherche de gains d'efficacité et d'économies supplémentaires, qu'il n'est pas encore possible de quantifier, se poursuit dans les services liés aux domaines suivants: traduction, impression et distribution au moyen de contrats externes, dans le respect des attentes des Membres quant à la livraison des documents en temps voulu dans les langues de l'Organisation; traitement des transactions au sein du Centre des services communs; entretien des installations, compte tenu des exigences en matière de sécurité; et services de sécurité, dans le cadre du dispositif pour les dépenses de sécurité.

16. Comme indiqué plus haut, on réalisera entièrement les gains d'efficacité et économies d'un montant de 2,7 millions d'USD. Les modalités précises d'application des mesures visant à obtenir les économies dépendront de l'évolution de la situation pendant l'exercice biennal et seront communiquées au Comité financier.

⁹ Systèmes ingénieurs du patrimoine agricole mondial (SIPAM).

¹⁰ C 2015/3, Note d'information n° 3.

¹¹ FC 160/10.

¹² CL 151/3, paragraphe 14d).

III. Planification du travail et suivi

17. Le cadre de résultats de la FAO pour 2014-2017 guide la planification et le suivi des activités de l'Organisation. Au cœur même de ce cadre figurent les indicateurs qui permettent de mesurer les progrès accomplis à chaque niveau de la chaîne de résultats: produits, résultantes et objectifs stratégiques. Ces éléments servent de base pour évaluer la mesure dans laquelle l'action de la FAO permet d'apporter des changements aux niveaux national, régional et mondial, et pour en rendre compte.

18. Le processus de suivi des résultats a été élaboré progressivement. Il est exposé dans le PMT 2014-2017 et le PTB 2014-2015 (février 2013), dans le document sur les ajustements apportés au PTB 2014-2015 (octobre 2013), dans le rapport sur les progrès réalisés dans l'exécution du PMT 2014-2017 (mai 2014), dans le rapport de synthèse 2014 sur l'examen à mi-parcours (février 2015) et dans le PMT 2014-2017 (révisé) et dans le PTB 2016-2017 (juin 2015)¹³. En juin 2015, la Conférence a souligné qu'il importait que les organes directeurs reçoivent des informations fondées sur les résultats et a encouragé le Secrétariat à continuer à renforcer le cadre de suivi et d'établissement de rapports axé sur les résultats¹⁴.

19. Le processus d'établissement des plans de travail 2016-2017 axés sur les résultats a démarré en juillet 2015 et durera jusqu'à novembre 2015. Il vise à définir les cibles associées aux produits, les résultats quantifiables (produits, services) et l'allocation des ressources (notamment le niveau estimatif révisé des contributions volontaires et leur répartition), comme décrit dans la présente section. Dans le même temps, des mesures visant à améliorer l'exécution du programme ont été définies et sont actuellement mises en œuvre (voir la *section IV* à ce sujet).

Cadre de planification et de suivi

20. Le Cadre stratégique présente la vision de la FAO, les objectifs mondiaux, les cinq objectifs stratégiques, un sixième objectif sur la qualité, les connaissances et les services techniques, les fonctions essentielles en tant que moyens d'exécution et les objectifs fonctionnels pour un environnement porteur. Le Plan à moyen terme (PMT) pour 2014-2017 et le Programme de travail et budget (PTB) biennal définissent des résultantes, des produits et des indicateurs de réalisation mesurables assortis de cibles, ainsi que les ressources nécessaires. Ils comprennent ainsi:

- a) cinq objectifs stratégiques assortis d'indicateurs, des résultantes assorties d'indicateurs et de cibles (à deux et quatre-ans), et des produits assortis d'indicateurs et de cibles annuelles;
- b) l'objectif 6, les objectifs fonctionnels et les chapitres spéciaux assortis de résultantes, d'indicateurs de performance clés, de cibles biennales et de produits.

21. La Conférence de la FAO a souligné, en juin 2015, que le changement climatique faisait peser des menaces grandissantes sur la sécurité alimentaire et la nutrition au niveau mondial¹⁵. L'impact croissant du changement climatique est l'une des tendances mondiales recensées lors du processus de réflexion stratégique qui a accompagné l'examen du cadre stratégique 2012-2013; cette tendance a également été soulignée lors de l'examen du Plan à moyen terme 2014-2017 de la FAO et de l'élaboration du PTB 2016-2017. Le changement climatique est un domaine de travail absolument prioritaire pendant les quatre prochaines années.

22. La récente Évaluation de la contribution de la FAO à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à ses effets¹⁶ met en lumière l'importance du rôle de la FAO et présente des recommandations visant à en améliorer l'efficacité. À cet égard, la direction met au point une stratégie

¹³ C 2013/3 paragraphes 30-48; CL 148/3 paragraphes 44-70; PC 115/2-FC 154/9 paragraphes 2-22; CL 149/LIM/6; PC 117/5 – FC 157/7 annexe 1; C 2015/3 section D.

¹⁴ C 2015/REP paragraphe 71c).

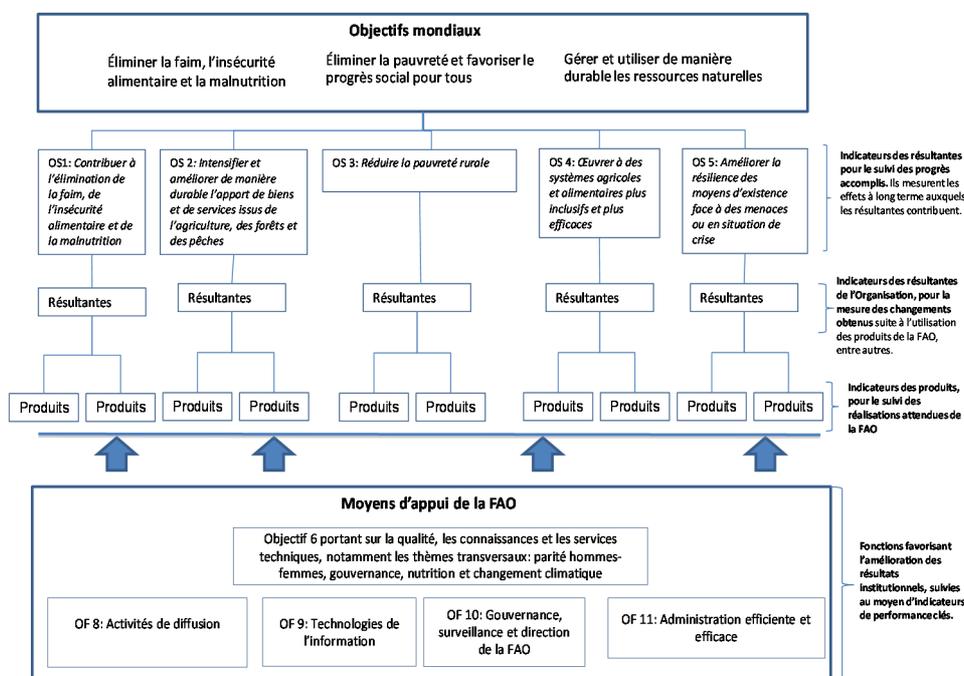
¹⁵ C 2015/REP paragraphe 32a).

¹⁶ PC 118/3.

et un plan d'action à l'échelle de l'Organisation sur le changement climatique qui s'étendent à l'ensemble des cinq objectifs stratégiques et intègrent les priorités régionales et nationales. Cette stratégie guidera les activités de la FAO et en renforcera l'impact en ceci qu'elle favorisera la cohérence des interventions, qu'elle apportera des éclaircissements quant au rôle de l'atténuation du changement climatique et de l'adaptation à ses effets dans le domaine qui va du développement à la réduction des risques de catastrophe et qu'elle favorisera des mécanismes et approches clairs visant à intégrer la question du changement climatique dans les programmes de la FAO relatifs aux objectifs stratégiques. Afin de garantir la qualité et la cohérence de l'action de la FAO dans ce domaine, il est proposé que le changement climatique devienne un thème transversal et une résultante de l'Objectif 6 dans le Plan à moyen terme 2014-2017 (révisé) et dans le PTB 2016-2017.

23. Le cadre de résultats actualisé est présenté dans le PMT 2014-2017 (révisé), ainsi que dans le PTB 2016-2017, qui oriente le travail de planification et de suivi de l'Organisation à un rythme biennal (voir l'annexe 5). Il comprend la Résultante 6.6, relative à la qualité et à la cohérence des activités de la FAO en matière de changement climatique qui sont communes aux programmes concernant les objectifs stratégiques. Le cadre de résultats de la FAO repose sur un modèle de «chaîne de résultats», comme indiqué dans la figure 1.

Figure 2: Modèle de chaîne de résultats de la FAO



1

24. En ce qui concerne les objectifs stratégiques, chaque niveau du cadre de résultats correspond à une catégorie différente de résultats à obtenir, à commencer par ce que la FAO génère (produits) afin de contribuer à des changements au niveau des pays ou à une plus grande échelle (résultantes) et, plus largement, afin de générer un impact en matière de développement (objectifs stratégiques). La chaîne de résultats fait apparaître les liens entre les activités de la FAO et les différents niveaux de résultats obtenus. Elle met aussi en évidence la logique qui les sous-tend: *si* les produits/services sont fournis par la FAO comme prévu, *alors* les produits correspondants seront réalisés; *si* les produits sont réalisés et que les hypothèses sont valables, *alors* ils aboutiront aux résultantes souhaitées; *si* les résultantes sont obtenues, *alors* les conditions seront réunies pour que les objectifs auxquels elles participent aient des effets en matière de développement.

25. Le suivi des progrès accomplis à l'échelle des objectifs stratégiques et des résultantes est effectué à la fin de chaque exercice biennal, tout comme l'établissement des rapports correspondants; en revanche, les progrès accomplis au regard des produits font l'objet d'un suivi annuel. La planification du travail constitue la base du suivi de la réalisation des produits.

Planification du travail

26. La *planification du travail* est le processus interne qui permet de définir les résultats attendus en termes de cibles associées aux produits contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques, et d'indicateurs de performance clés associés à l'objectif 6 et aux objectifs fonctionnels; les résultats quantifiables spécifiques et l'affectation des ressources; et la gestion des risques et les responsabilités relatives à la mise en œuvre.

Objectifs stratégiques

27. Sur la base des enseignements tirés durant l'exercice 2014-2015 et dans le but de se concentrer sur les résultats et sur l'obligation de rendre des comptes, les plans de travail relatifs aux objectifs stratégiques privilégient trois types d'informations bien précises, nécessaires à la définition des responsabilités, notamment de l'obligation de rendre compte, et au suivi.

- a) *Les résultats doivent être exprimés sous forme de cibles associées aux produits*; ce sont les résultats que l'Organisation s'attend à obtenir grâce à la mise en œuvre du PTB 2016-2017, en utilisant les ressources disponibles (contributions ordinaires et volontaires), en conférant aux bureaux nationaux un rôle important dans la définition des cibles;
- b) *Les produits/services* doivent être formulés de manière plus précise et être conçus comme des jalons;
- c) *Des accords de service* doivent être mis en place entre les responsables de programmes stratégiques et les divisions/bureaux et doivent définir les résultats attendus et les allocations de ressources correspondantes.

28. La définition des cibles associées aux produits aux niveaux national, régional et global s'est déroulée de juillet à octobre 2015. Sur la base des cibles associées aux résultantes et aux produits de l'exercice 2014-2015, les cadres chargés de l'exécution ont sélectionné les indicateurs de produits pertinents et ont décrit brièvement les résultats attendus pour l'exercice biennal 2016-2017. L'attention s'est portée tout particulièrement sur les cibles au niveau des pays liées aux priorités nationales définies dans les cadres de programmation par pays. L'équipe des objectifs stratégiques a examiné la qualité et la pertinence des cibles proposées qu'elle a validées. Les indicateurs et les cibles associés aux produits pour 2016-2017 sont présentés à l'*annexe 6*.

29. La présentation des cibles associées aux produits définies au niveau de l'Organisation a subi deux modifications du fait de la plus grande attention portée aux cibles définies au niveau des pays. Tout d'abord, les cibles sont, dans l'ensemble, étendues à 2017, du fait que de nombreuses contributions aux résultats au niveau des pays seraient apportées au cours de la seconde année de l'exercice biennal. Ensuite, pour la plupart des indicateurs dont l'unité de mesure est le pays, le nombre des cibles augmente pour 2016-2017 (par rapport à l'exercice 2014-2015).

30. En octobre et novembre 2015, l'analyse des cibles permettra de déterminer les produits et les services à fournir et d'orienter l'allocation des ressources, ce qui pourra entraîner quelques transferts entre chapitres du budget. Par ailleurs, le montant estimatif des contributions volontaires et leur répartition ont été révisés à la suite d'un examen projet par projet des estimations sur l'exécution des projets et des contributions des projets aux produits. Le *tableau 3* de la *section V* présente les estimations actualisées des contributions volontaires par chapitre budgétaire.

Objectif 6: Qualité, connaissances et services techniques

31. L'Objectif 6 assure la qualité et l'intégrité des activités essentielles de la FAO dans les domaines technique et normatif et en matière d'établissement de normes, la production de statistiques de grande qualité et la coordination des thèmes transversaux (parité hommes-femmes, gouvernance, nutrition et changement climatique). Le cadre de résultats et les indicateurs de performance clés relatifs à l'objectif 6 sont présentés à l'*annexe 5*. Les approches de la planification du travail dans les domaines des données statistiques et des thèmes transversaux sont exposées ci-après.

Statistiques

32. Des données statistiques de grande qualité sont essentielles à l'élaboration et à la réalisation de politiques visant à diminuer la faim, la malnutrition et la pauvreté rurale. Elles sont également essentielles à la promotion d'une utilisation durable des ressources naturelles. Le Statisticien en chef de la FAO, assisté du Groupe de travail interdépartemental sur les statistiques, assure la coordination globale de la mise au point de méthodes de collecte, compilation, diffusion, analyse et utilisation de données dans différents domaines et veille à apporter une aide aux instituts nationaux de statistique pour en renforcer la capacité de collecte, d'analyse et de diffusion de données en vue de produire et de mettre à la disposition de tous les pays des données de qualité optimale qui soient comparables au niveau international.

33. L'objectif 6.2 porte sur le mécanisme global de gouvernance et de coordination du programme statistique de la FAO, sur certaines des activités transversales normatives et internes ayant trait aux statistiques; il porte également sur d'autres activités mises en place en vue de répondre aux demandes émanant des programmes liés aux cinq objectifs stratégiques. Ainsi, l'objectif 6.2 est conçu pour qu'il soit plus facile d'obtenir des résultats au niveau de l'Organisation sur tous les objectifs stratégiques. Les plans de travail relatifs aux activités statistiques de l'Organisation sont examinés, validés et suivis par le Groupe de travail interdépartemental sur les statistiques, sous la direction du Statisticien en chef.

Thèmes transversaux (parité hommes-femmes, gouvernance, nutrition, changement climatique)

34. La réalisation des produits et la concrétisation des résultantes et des objectifs stratégiques dépendent du traitement des questions transversales essentielles. Les résultantes 6.3 à 6.6 prévoient la direction et les mécanismes de coordination qui permettront d'intégrer la parité hommes-femmes, la gouvernance, la nutrition et le changement climatique dans les programmes liés aux objectifs stratégiques.

35. L'intégration de ces thématiques implique de prendre des mesures pour garantir que les questions liées à la parité hommes-femmes, à la gouvernance, à la nutrition et au changement climatique sont prises en compte de manière explicite dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des produits et des résultantes des objectifs stratégiques. Cette intégration se fait de quatre façons:

- a) Le travail prévu dans le cadre des résultantes 6.3. à 6.6 a avant tout pour objet de définir les actions prioritaires qui permettront d'aborder ces questions transversales au cours de l'exercice. Il vise à mettre en place des approches, à élaborer des normes et à renforcer les capacités au sein de la FAO afin de traiter ces questions transversales.
- b) Le travail prévu dans le cadre des objectifs stratégiques intègre les priorités établies pour traiter les questions transversales dans les mécanismes d'exécution définis.
- c) Les indicateurs de performance clés mesurent la qualité et le degré de coordination, ainsi que la prestation de services techniques internes transversaux; certaines dimensions spécifiques des indicateurs relatifs aux produits inscrits dans les objectifs stratégiques permettent de suivre l'utilisation des questions de parité hommes-femmes, de gouvernance, de nutrition et de changement climatique pour contribuer à la réalisation des produits.
- d) Les responsables des unités chef de file pour les résultantes 6.3 – Parité hommes-femmes (Directeur de la Division de la protection sociale [ESP]), 6.4 – Gouvernance (Sous-Directeur général chargé du Département du développement économique et social [ES]), 6.5 – Nutrition (Directeur de la Division de la nutrition [ESN]) et 6.6 (Directeur de la Division du climat, de

l'énergie et des régimes fonciers) et leur réseau de points de contact travaillent en étroite collaboration avec les équipes responsables des objectifs stratégiques.

Objectifs fonctionnels

36. Les objectifs fonctionnels fournissent les moyens d'appui (activités de diffusion; technologies de l'information; gouvernance, surveillance et direction de la FAO; administration) nécessaires à une exécution réussie du Programme de travail de la FAO. Les directeurs des unités chefs de file définissent les normes de performance dans les plans de travail. Trois améliorations ont été apportées au processus de planification pour 2016-2017:

- a) le contenu des plans de travail est recentré sur l'information nécessaire à une planification et un suivi efficaces et à une application effective du principe de responsabilité, ce qui nécessite une mise en œuvre plus rigoureuse de la politique de gestion des risques de l'Organisation;
- b) les services et les ressources décentralisés sont analysés, en vue de garantir un déploiement cohérent des ressources et l'application des politiques de l'Organisation;
- c) le contrôle interne exercé par les responsables des unités qui ont examiné les plans de travail et ont certifié que ceux-ci étaient réalisables et conformes aux politiques et aux priorités de l'Organisation est renforcé, de même que leur responsabilité.

37. Ces améliorations du processus de planification ont deux effets:

- a) Les ressources prévues sont affectées de manière plus cohérente: les ressources destinées aux opérations, à la communication et aux partenariats sont entièrement planifiées au titre des activités de diffusion (objectif fonctionnel 8) et les ressources finançant l'appui apporté aux plans de travail techniques sont planifiées au titre des objectifs stratégiques.
- b) La description de deux produits a été modifiée, du fait que la responsabilité de la gestion du cycle des projets extrabudgétaires, initialement visée par l'objectif fonctionnel 10.3 (direction) a été transférée à l'objectif fonctionnel 8.3 (mobilisation de ressources et coopération Sud-Sud) et que trois cibles et indicateurs de performance clés (8.A.1, 8.1.B, 11.1.D) ont été modifiées, comme indiqué à l'*annexe 5*.

Gestion des risques

38. Un premier registre des risques de la FAO est en cours de réalisation dans le cadre de la Politique de la FAO en matière de responsabilités¹⁷. Il vise à améliorer la qualité et la pertinence de la planification des activités, à renforcer la surveillance assurée par l'équipe de direction et à améliorer sa direction de l'Organisation, grâce à la mise à jour de la liste des risques les plus graves qui menacent l'Organisation à partir de l'avis des directeurs chargés de l'exécution des programmes et des directeurs d'unité sur les nouvelles menaces et opportunités que rencontre la FAO.

39. Dans le cadre de la planification du travail ont été cernés des risques au niveau de l'Organisation, leurs causes possibles (qui sont souvent liées à des événements extérieurs sur lesquels la FAO n'a aucune prise), leurs conséquences possibles s'ils se matérialisaient et les contrôles mis en place afin de les circonscrire. Ces risques, qui sont recensés dans le projet de registre des risques de l'Organisation, ont trait à la mobilisation de ressources, aux capacités techniques, à la qualité des données, aux résultats professionnels de la direction et du personnel, à l'exécution des projets, à la sécurité informatique, ainsi qu'à la sûreté et à la sécurité des employés.

¹⁷ FC157/15.

Suivi

40. Le suivi des progrès accomplis à l'échelle des résultantes est effectué à la fin de chaque exercice biennal, tout comme l'établissement des rapports correspondants. En revanche, les progrès accomplis au regard des produits sont évalués chaque année.

Suivi au niveau des résultantes

41. Les résultantes correspondent aux changements nécessaires, au niveau des pays et/ou de l'environnement porteur, pour favoriser la réalisation des objectifs stratégiques, qui se situent au niveau supérieur. Elles portent sur les problèmes existant au niveau national ou international (dans des domaines relevant du mandat et des fonctions essentielles de la FAO) qui pourraient freiner les progrès. Il s'agit notamment de la pertinence des cadres de politiques et de programmation, du montant des ressources et des investissements engagés, du niveau et des capacités de coordination/partenariats, ainsi que les capacités relatives à la disponibilité et à l'utilisation des informations pour la prise de décision.

42. Les indicateurs associés aux résultantes mesurent soit le nombre de pays qui ont procédé aux changements nécessaires et se sont dotés des capacités requises en vue d'atteindre les objectifs stratégiques, dans les domaines de compétence de la FAO, soit l'ampleur des progrès que la communauté internationale a accomplis quant à l'amélioration du cadre mondial des moyens d'appui, notamment par l'élaboration de cadres politiques, de normes et d'accords. Les indicateurs associés aux résultantes sont articulés autour des principaux facteurs de réussite, parmi lesquels: la pertinence des cadres de politique et de programmation; le montant des ressources et des investissements engagés; le niveau de la coordination/le nombre de partenariats mis en place; la disponibilité/l'utilisation des informations et des données aux fins de la prise de décision.

43. Il existe 34 indicateurs au total pour les 17 résultantes afférentes aux cinq objectifs stratégiques. Les progrès accomplis (à partir de l'évaluation réalisée à la fin de l'année 2015) seront mesurés à la fin de l'exercice biennal 2016-2017. Des évaluations seront réalisées à la fin de 2017 et permettront de suivre l'évolution des indicateurs associés aux résultantes. Les progrès seront mesurés en calculant le nombre de pays qui auront progressé d'au moins un niveau (autrement dit, les pays dont la valeur de l'indicateur aura augmenté et qui seront entrés dans une catégorie supérieure). Les indicateurs et les cibles associés aux résultantes ont été définis dans le PTB 2016-2017 et n'ont pas changé (à l'exception de 4.1.C et de 4.2.B). Ils sont énoncés à l'*annexe 5*.

Suivi au niveau des produits

44. La FAO génère des produits, en assure le suivi et elle est pleinement responsable de leur réalisation. Les produits sont les résultats directement attribuables à la FAO aux niveaux mondial, régional et national, grâce à ses interventions concrètes financées par des ressources ordinaires et extrabudgétaires. Des indicateurs et des cibles ont été définis et sont mesurés au niveau des produits pour chaque objectif stratégique.

45. Cinquante indicateurs associés aux produits au titre des cinq objectifs stratégiques sont présentés à l'*annexe 6*. Chacun d'eux s'appuie sur une note méthodologique qui en précise le bien-fondé, la définition détaillée et la méthode de calcul. Les enseignements tirés de la mise en œuvre et du premier cycle d'établissement de rapports annuels ont permis de renforcer et de préciser la mesure de plusieurs indicateurs associés aux produits et ainsi d'améliorer les communications. Aucune des précisions apportées n'a toutefois entraîné de modification de ces indicateurs. En 2014, les mesures ont été effectuées au moyen d'un nouveau système interne de suivi des résultats. C'est ce même système qui sera utilisé pour l'exercice 2016-2017. Les responsables de programmes stratégiques sont chargés de suivre les indicateurs associés aux produits relatifs aux objectifs stratégiques.

46. La définition des cibles donne un bon aperçu des besoins des pays et des régions pour les deux prochaines années et pose les fondements du suivi des résultats au niveau de l'Organisation. La mise en œuvre nécessite une certaine souplesse car de nouvelles possibilités peuvent se dégager et le contexte peut évoluer au cours de l'exercice biennal. Il est important de noter que seuls les résultats effectifs fondés sur des éléments concrets seront pris en compte à la fin de la première année de

l'exercice biennal dans l'Examen à mi-parcours – Rapport de synthèse, afin de montrer les progrès réalisés. Le Rapport sur l'exécution du Programme pour 2016 et 2017 présentera, quant à lui, les réalisations effectives, sur la base d'éléments concrets, ainsi que l'évolution des indicateurs associés aux résultantes et aux objectifs. À tous les niveaux (national, régional et mondial), les rapports se baseront sur des éléments concrets, selon l'approche mise en place durant l'exercice 2014-2015, mais pourront être ajustés afin que l'assimilation des enseignements tirés soit plus facile.

47. Des indicateurs de performance clés et des cibles ont été établis et sont mesurés pour l'objectif 6, les objectifs fonctionnels et les chapitres spéciaux. *L'annexe 5* présente ces indicateurs de performance clés et les cibles qui leur sont associées pour l'exercice 2016-2017. Elle montre également les changements qui leur ont été apportés à la suite du suivi et des rapports réalisés en 2014 et de la planification des activités pour 2016-2017. Le suivi des indicateurs relatifs à l'objectif 6, aux objectifs fonctionnels et aux chapitres spéciaux est assuré par les responsables des unités.

IV. Mesures visant à renforcer l'exécution du programme

Contexte

48. Les changements transformationnels adoptés au cours de l'exercice 2012-2013 ont abouti à une modification des modalités de travail en 2014-2015: le Cadre stratégique révisé dans lequel les travaux de la FAO sont axés sur les cinq objectifs stratégiques; l'ajout d'un cadre de planification et de suivi axé sur les résultats dans le PMT et le PTB; une approche de gestion matricielle qui permettra d'obtenir les résultats prévus aux niveaux national, régional et mondial.

49. Les modalités de la gestion matricielle mise en place en 2014-2015 prévoient des coordonnateurs d'objectif stratégique et des responsables de l'exécution qui assurent la conception, la coordination et le suivi de l'exécution du programme. Elles décrivent également les départements techniques et les bureaux décentralisés chargés de fournir des prestations techniques de qualité (apports et mise en œuvre techniques). Le Conseil de suivi des programmes de l'Organisation, présidé par le Directeur général et composé des coordonnateurs d'objectif stratégique et des responsables des départements et des bureaux concernés, donne les orientations stratégiques et assure la coordination, la surveillance et l'examen continu de l'approche de gestion matricielle pour l'exécution du programme¹⁸.

50. L'expérience tirée de la première partie de l'exercice biennal 2014-2015, telle qu'elle est présentée dans l'examen à mi-parcours réalisé en 2014, et les échanges de vues au sein du Conseil de suivi des programmes de l'Organisation font ressortir la nécessité de consolider les changements transformationnels en 2016-2017 en vue d'accélérer et d'améliorer l'exécution du programme, pour obtenir les résultats et l'impact prévus, notamment au niveau national. S'appuyant sur les mesures prises dans le but de réaliser des gains d'efficacité et des économies (*section II*) et d'améliorer la planification et le suivi du travail (*section III*), le Directeur général agit dans trois domaines pour renforcer l'exécution du programme: l'amélioration des dispositions de gestion interne, la rationalisation de la structure organisationnelle du Siège et l'examen du réseau de bureaux décentralisés.

Amélioration des dispositions de gestion interne

51. Dès le début de l'examen et de la redéfinition du Cadre stratégique de la FAO en 2012-2013, il a été reconnu que son exécution ferait l'objet d'un processus itératif complexe qui nécessiterait d'importantes modifications des méthodes de travail de l'Organisation. L'examen de l'expérience mené pendant l'exercice biennal 2014-2015 a permis d'identifier certaines améliorations à apporter en matière de gestion interne. Des mesures visant à accélérer et à améliorer l'exécution du programme ont été prises dans six domaines principaux:

- a) Les cinq objectifs stratégiques, assortis d'un ensemble clair de résultats à produire par la FAO selon un calendrier précis, essentiellement au niveau des pays (voir la *section III*), sont désignés, à des fins de gestion, en tant que Programmes liés aux objectifs stratégiques, de façon à mettre l'accent sur l'exécution des programmes et les résultats à obtenir dans les domaines suivants: i) élimination de la faim, sécurité alimentaire et nutrition; ii) agriculture durable; iii) réduction de la pauvreté rurale; iv) systèmes alimentaires; v) renforcement de la résilience.
- b) Les programmes liés aux objectifs stratégiques sont dotés d'une direction et de petites équipes spéciales à plein temps dont le rôle est d'appuyer la conception, la planification, l'exécution et le suivi des programmes. Les coordonnateurs d'objectif stratégique sont ainsi libérés de leur fonctions de directeurs de division et sont nommés responsables à plein temps des programmes liés aux objectifs stratégiques. Ils sont aidés d'un adjoint également à plein temps et d'une petite équipe composée de quatre à six fonctionnaires techniques détachés de leurs départements/bureaux.

¹⁸ C 2015/3, paragraphes 90 à 94.

- c) L'organisation des décisions, de la surveillance et des responsabilités est définie dans une chaîne hiérarchique claire qui relie les responsables des programmes et la direction de haut niveau. Le Sous-Directeur général (coopération technique) assure le contrôle et la coordination des responsables des programmes et de leurs équipes. Cette organisation facilite une interaction plus étroite entre les équipes et assure un alignement de la mobilisation des ressources, de la coopération Sud-Sud, des investissements, de la préparation aux situations de crises et de l'efficacité des interventions avec les besoins des programmes liés aux objectifs stratégiques. Selon ces dispositions, le Sous-Directeur général (coopération technique) dépend directement du Directeur général.
- d) Les liens entre le Siège et les bureaux décentralisés sont renforcés et les mécanismes d'exécution des programmes nationaux et des initiatives régionales sont précisés. Des accords de service sont mis en place entre les responsables des programmes liés aux objectifs stratégiques et les représentants régionaux.
- e) La mise en place des équipes de gestion des objectifs stratégiques permet un renforcement des responsabilités et de la coordination entre les responsables des programmes liés aux objectifs stratégiques et les départements techniques. Ainsi, la qualité technique de l'exécution des programmes, en particulier au niveau national, est maintenue, les départements techniques venant appuyer les mécanismes d'exécution des programmes liés aux objectifs stratégiques et les activités techniques de l'Organisation.
- f) Un système de suivi de l'exécution des programmes et des résultats et de présentation de rapports correspondants est mis en place par le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources. Il sera utilisé par la direction de haut niveau, les responsables des programmes liés aux objectifs stratégiques, les responsables de l'exécution et les chefs de bureaux.

52. Ces dispositions de gestion visent à préciser et à améliorer la répartition des rôles et des responsabilités: les responsables des programmes liés aux objectifs stratégiques et leurs équipes assurent la conception et la gestion stratégique des programmes liés aux objectifs stratégiques; les départements techniques garantissent l'excellence technique des contributions de leurs équipes à ces programmes et aux activités techniques de l'Organisation; les bureaux décentralisés sont responsables de l'essentiel des mécanismes d'exécution des programmes liés aux objectifs stratégiques et ils bénéficient à ce titre des indications données par les responsables de ces programmes et des indications techniques des départements.

Rationalisation de la capacité du Siège

53. Après avoir examiné le PTB 2016-2017 et son exécution, la Conférence a insisté sur la nécessité d'examiner régulièrement la palette des capacités, des lieux d'affectation et des compétences des ressources humaines en vue de garantir une exécution optimale du Programme de travail¹⁹. Parallèlement à la planification du travail (*section III*) et à l'appui des dispositions de gestion interne renforcée précitées et conformément aux domaines mis en avant et en retrait dans le PTB 2016-2017²⁰, des mesures sont proposées en vue de rationaliser les compétences spécialisées disponibles et les capacités du Siège. La structure organisationnelle du Siège subit par conséquent des ajustements, qui sont présentés ci-après ainsi que dans l'organigramme à l'*annexe 1*. Ces mesures viennent renforcer l'amélioration des dispositions de gestion interne décrite précédemment.

54. Ces mesures, parallèlement à l'amélioration des dispositions de gestion interne décrites précédemment, garantiront une utilisation optimale des compétences spécialisées de l'Organisation, tout en maintenant l'intégrité de l'ensemble des capacités techniques du Siège et de chacun des départements techniques.

¹⁹ C 2015/REP paragraphe 70c).

²⁰ C 2015/3 paragraphes 72 à 77 et Note d'information 4.

Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles)

55. Le Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles) supervise les départements et les bureaux chargés de l'agriculture et de la protection des consommateurs, des pêches et de l'aquaculture, des forêts, du changement climatique, des terres et des eaux, et de la recherche et de la vulgarisation. Plusieurs ajustements sont apportés à la configuration et aux rapports hiérarchiques de ces unités en vue de les rationaliser. Ils permettront à ces unités de se consacrer plus efficacement aux programmes liés aux objectifs stratégiques et aux activités techniques de l'Organisation.

56. Trois changements sont apportés au *Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs*. Ils devraient lui permettre de mieux cibler son travail. En premier lieu, les fonctions et les capacités de la *Division des infrastructures rurales et des agro-industries* sont transférés aux divisions compétentes du Département du développement économique et social (voir ci-après). Ils sont ainsi rapprochés des activités menées en matière de développement économique et social. Deuxièmement, la *Division des terres et des eaux* n'est plus rattachée au Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles) mais est transférée au Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs. La petite unité des Systèmes d'information géospatiale et le secrétariat des Systèmes ingénieurs du patrimoine agricole mondial restent rattachés au Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles) afin de faciliter la réorientation. Enfin, les unités responsables de la recherche et la vulgarisation, notamment le Conseil indépendant du CGIAR pour les sciences et les partenariats ainsi que le Mécanisme d'évaluation indépendant et le FMRA²¹, sont transférées du Bureau du Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles) au Sous-Directeur général chargé du Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs.

57. Le *Département des pêches et de l'aquaculture* comprend un petit bureau, celui du Sous-Directeur général chargé du Département des pêches et de l'aquaculture, et deux divisions, chacune dirigée par un directeur de classe D2. Afin de rationaliser la gestion du Département, les deux divisions sont fusionnées en une seule, la *Division des politiques et des ressources des pêches et de l'aquaculture*, dirigée par un directeur de classe D2 assisté de deux adjoints de classe D1 qui supervisent sept sous-divisions.

58. De même, le *Département des forêts* comprend un petit bureau, celui du Sous-Directeur général chargé du Département des forêts, et deux divisions, chacune dirigée par un directeur de classe D2. Afin de rationaliser la gestion du Département, les deux divisions sont fusionnées en une seule, la *Division des politiques et des ressources forestières*, dirigée par un directeur de classe D2 assisté d'un adjoint (D1) qui supervise 12 équipes.

59. La *Division du climat, de l'énergie et des régimes fonciers* couvre diverses disciplines. L'évaluation de la contribution de la FAO à l'adaptation au changement climatique et à l'atténuation de ses effets²², menée récemment, aboutit à six recommandations (acceptées par la direction) qui ouvrent la voie à l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action sur les changements climatiques clairs qui puissent être intégrés dans les programmes liés aux objectifs stratégiques de la FAO. Afin de mieux cibler le travail de la Division dans ce domaine, les capacités et les ressources dévolues aux régimes fonciers sont transférées au Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (voir ci-après) et le travail sur la bioénergie est renforcé, comme le prévoit le PTB 2016-2017. La nouvelle *Division du climat et de l'environnement* coordonnera la stratégie et le plan d'action de la FAO relatif au changement climatique en tant que thème transversal, et notamment les activités connexes relatives à la réduction des risques de catastrophe.

Sous-Directeur général (Coordonnateur, développement économique et social)

60. Le Sous-Directeur général (Coordonnateur, développement économique et social) supervise cinq divisions qui sont responsables respectivement de l'économie du développement agricole, de la nutrition, du commerce et des marchés, de la protection sociale et des statistiques, ainsi qu'une unité chargée de la gouvernance et de l'appui aux politiques. Les cinq divisions sont maintenues, mais leurs

²¹ Forum mondial de la recherche agricole (FMRA).

²² PC 118/3.

responsabilités sont ajustées. Les compétences requises sont regroupées par division afin de maximiser les synergies entre les fonctions grâce au transfert ciblé de certaines ressources spécifiques au sein du Département du développement économique et social et depuis l'extérieur.

61. Le travail de la FAO doit être aligné de sorte à renforcer l'attention portée à la nutrition tout en traitant les questions liées aux fondements économiques, sociaux et environnementaux de la sécurité alimentaire sur le long terme, qui renvoient directement aux concepts de systèmes alimentaires et de chaînes de valeur. C'est pour cette raison que les ressources et les activités relatives aux chaînes de valeur de la *Division des infrastructures rurales et des agro-industries* sont transférées à une nouvelle *Division de la nutrition et des systèmes alimentaires*. Le poste de Directeur adjoint est également transféré. Les capacités de cette division en sont grandement renforcées, en particulier dans le contexte de l'application des orientations données par la Conférence à la suite de CIN2. Ce renforcement des capacités aidera la FAO à promouvoir des approches inclusives visant à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle d'un grand nombre de petits acteurs pauvres du secteur agroalimentaire.

62. Les fonctions de la *Division de l'économie du développement agricole* sont rationalisées à trois niveaux. Premièrement, le personnel et les ressources consacrés aux études prospectives mondiales et à la coordination de *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*²³ sont réintégrés au sein du Bureau du Sous-Directeur général (Coordonnateur, développement économique et social), dans l'*Unité des études prospectives mondiales* qui est rétablie à cette occasion. Ce travail est ainsi réintégré au cœur de l'Organisation. Deuxièmement, le personnel et les ressources de la *Division de l'économie du développement agricole* consacrés au droit à l'alimentation²⁴ et au projet «De la protection à la production»²⁵ sont transférés à la *Division de la protection sociale*, dont les priorités sont plus proches. Troisièmement, le personnel et les ressources consacrés à l'analyse économique, dans la *Division des infrastructures rurales et des agro-industries*, sont transférés à la *Division de l'économie du développement agricole*.

63. Afin de mieux refléter le contenu de son travail, la *Division de la protection sociale* est renommée *Division des politiques sociales et des institutions rurales*. Elle récupère le personnel et les ressources consacrés au droit à l'alimentation et au projet «De la protection à la production», en provenance de la *Division de l'économie du développement agricole*, ainsi que le personnel et les ressources consacrés à la finance rurale, en provenance de la *Division des politiques sociales et des institutions rurales*.

Directeur général adjoint (Opérations)

64. Le Directeur général adjoint (Opérations) supervise les services administratifs et les services de sécurité; la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole; les technologies de l'information; la coopération technique; et les bureaux décentralisés aux niveaux national, sous-régional et régional. Outre le fait que le Sous-Directeur général chargé du Département de la coopération technique dépend maintenant directement du Directeur général (voir la *section III*), deux autres modifications visent à améliorer les services apportés aux bureaux décentralisés et à rationaliser les services administratifs et les services de sécurité.

65. Les partenariats sont au cœur de la mission de la FAO s'agissant de contribuer à établir un consensus qui vise à un monde libéré de la faim. Le *Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités* (OPC) a été créé dans le PTB 2014-2015 sous la forme d'un bureau de niveau supérieur dans le but d'accroître les capacités de la FAO de créer et de renforcer des partenariats avec des acteurs non étatiques. OPC est chargé de la mise en œuvre de la Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec les organisations de la société civile et de la Stratégie de la FAO en matière de partenariats avec le secteur privé. Afin que l'application de ces stratégies tire parti

²³ La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture.

²⁴ Directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale.

²⁵ De la protection à la production.

des avantages comparatifs de l'Organisation, comme demandé par la Conférence²⁶, et puisse être menée en étroite collaboration avec les bureaux décentralisés, OPC sera placé sous la responsabilité du Directeur général adjoint (Opérations) et devient la *Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités*. Par ailleurs, les ressources destinées aux activités de plaidoyer en faveur des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale, auparavant gérées par la *Division du climat, de l'énergie et des régimes fonciers*, sont transférées au *Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités*, afin de renforcer l'appui aux pays et aux régions

66. Les fonctions du *Département des services internes* ont été rationalisées dans le PTB 2016-2017. Les finances, l'administration et les services communs ont été privilégiés. La direction continue à rationaliser ces services: le Service de la sécurité du Siège est regroupé avec l'unité de la sécurité sur le terrain, qui dépend du Directeur général adjoint (Opérations), pour devenir le *Service de la sécurité*, sous la direction directe de celui-ci. En outre, la Division des services administratifs est rationalisée et devient l'*Unité des services administratifs*. Les responsables des quatre fonctions administratives (Groupement d'achats, infrastructures, achats, voyages) rendront compte au Sous-Directeur général du Département des services internes, des ressources humaines et des finances. Enfin, comme indiqué dans la *section II*, ces services restent soumis à un examen permanent afin de poursuivre les rationalisations et d'aboutir à des gains d'efficacité et des économies.

Sous-Directeur général (Coopération technique)

67. Le Sous-Directeur général (Coopération technique) supervise la mobilisation des ressources internes et les investissements, la coopération Sud-Sud, les activités de secours et de relèvement et, désormais, l'exécution des programmes liés aux objectifs stratégiques. Conformément aux mesures d'amélioration des mécanismes de gestion interne (*section III*), il ne dépend plus du Directeur général adjoint (Opérations) mais directement du Directeur général, du fait de ses nouvelles responsabilités quant à l'exécution des programmes liés aux objectifs stratégiques, qui l'amènent à travailler en étroite collaboration avec tous les départements techniques et avec les bureaux décentralisés. Le Sous-Directeur général (Coopération technique) a par ailleurs la responsabilité de cinq nouvelles unités de gestion des objectifs stratégiques. Chacune est dirigée par un responsable de programme/objectifs stratégiques, au rang de directeur. Quatre de ces postes remplacent des postes D2 libérés grâce aux mesures de rationalisation décrites plus haut (dans la Division des infrastructures rurales et des agro-industries, la Division des services administratifs, le Département des pêches et de l'aquaculture, le Département des forêts). S'y ajoute le directeur de la Division des urgences et de la réhabilitation, qui a également la responsabilité du programme Résilience.

Niveau supérieur

68. Le niveau supérieur comprend les unités qui assurent la direction centrale et la supervision du travail de la FAO. Comme mentionné ci-dessus, le *Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités* est transféré sous la responsabilité du Directeur général adjoint (Opérations) et pourra ainsi travailler de manière plus étroite avec les bureaux décentralisés. Enfin, dans le but d'assurer une approche coordonnée de la communication de l'Organisation et de garantir la meilleure qualité possible dans ce domaine, six fonctionnaires du cadre organique spécialistes de la communication, issus de différents départements, sont placés sous la responsabilité directe du Directeur du *Bureau de la communication de l'Organisation*.

²⁶ C 2015/REP paragraphe 70c).

Examen du réseau de bureaux décentralisés

69. Il est essentiel que les actions menées soient efficaces pour que les cibles définies dans le PMT et dans le PTB soient atteintes. Ces actions concernent l'ensemble des unités de l'Organisation et le réseau de bureaux décentralisés (les bureaux de la FAO aux niveaux national, sous-régional et régional) joue un rôle crucial dans l'obtention des résultats et de l'impact souhaités.

70. La Conférence a examiné en juin 2015 une synthèse des évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO et est convenue qu'il fallait réaliser un examen indépendant du réseau des bureaux décentralisés, dont les conclusions seraient communiquées au Conseil à sa cent cinquante-troisième session²⁷. Par conséquent, différentes options visant à renforcer la couverture des bureaux sont présentées dans un document séparé²⁸. Elles n'ont pas été prises en compte dans les ajustements au PTB 2016-2017.

²⁷ C 2015/REP paragraphe 67.

²⁸ CL 153/14

V. Ajustements apportés aux postes inscrits au PTB et à la répartition des crédits entre les chapitres du budget

71. Suite aux économies et aux gains d'efficacité mis en évidence, au démarrage du travail de planification et à la mise en œuvre de mesures visant à renforcer l'exécution du programme, on a procédé à des ajustements aux postes inscrits au PTB 2016-2017 et à la répartition des crédits entre les chapitres du budget. La présente section décrit l'incidence globale nette sur les postes inscrits au budget et sur la répartition des crédits entre les chapitres, pour examen par le Comité financier et le Comité du Programme et pour approbation par le Conseil. Elle donne en outre, pour information, le montant et la répartition révisés des ressources extrabudgétaires.

Ajustements apportés aux postes inscrits au PTB et à leur répartition

72. Les ajustements sont limités à la redistribution d'un certain nombre de postes entre les départements du Siège, sans changement dans le nombre de postes approuvé. Ils visent à renforcer l'exécution du programme et à utiliser de manière optimale les différentes compétences (ces éléments sont développés dans les *sections III et IV*). Il en résulte une nouvelle répartition des postes par catégorie et par classe au sein des différents départements, divisions et bureaux, qui est présentée en *annexe 2*.

73. En ce qui concerne la répartition des postes par lieu d'affectation et par catégorie, aucun changement n'est apporté, comme on peut le voir au *tableau 1*, qui tient compte des postes qui ont été déplacés du Siège vers les bureaux décentralisés.

Tableau 1: Évolution du nombre de postes inscrits au budget, par lieu d'affectation et catégorie

Catégorie/classe	PTB 2016-2017 (Tableau 3)	Variation	PTB 2016-2017 ajusté
Siège			
Cadres du service organique et catégories supérieures	868	0	868
Agents des services généraux	606	0	606
Total, Siège	1 474	0	1 474
Bureaux décentralisés			
Cadres du service organique et catégories supérieures	611	0	611
Agents des services généraux	860	0	860
Total, bureaux décentralisés	1 471	0	1 471
Tous lieux d'affectation			
Cadres du service organique et catégories supérieures	1 479	0	1 479
Agents des services généraux	1 466	0	1 466
Total, tous lieux d'affectation	2 945	0	2 945

Note: Le personnel du cadre organique des bureaux décentralisés comprend, d'après le PTB 2016-2017 ajusté, 36 postes qui étaient auparavant au Siège: 1 chargé de liaison, 4 vérificateurs internes des comptes, 22 chargés des investissements (TCI), 5 administrateurs (finances), 2 juristes et 2 fonctionnaires chargés des mesures de sécurité sur le terrain. Les 25 postes de jeune cadre sont inclus dans les postes du Siège.

Répartition des crédits entre les chapitres du budget

74. Le *tableau 2* montre l'impact net, sur la répartition des crédits entre les chapitres, du travail de planification entamé, des mesures visant à renforcer l'exécution des programmes et des mesures qui doivent permettre des gains d'efficacité et des économies.

- a) La colonne 1 indique la répartition des crédits entre les chapitres du budget, telle qu'approuvée par la Conférence dans sa Résolution 6/2015;
- b) la colonne 2 indique les effets nets des ajustements liés à la réaffectation de crédits résultant du travail de planification réalisé dans le cadre des objectifs fonctionnels, des mesures de renforcement de l'exécution du programme (*section IV*), et de certains ajustements techniques;
- c) la colonne 3 indique les variations résultant des économies et des gains d'efficacité devant permettre de réduire les dépenses de personnel (*section II*);
- d) la colonne 4 indique le total des transferts entre chapitres résultant de ces ajustements;
- e) la colonne 5 indique la répartition des crédits ouverts pour 2016-2017 après ajustements, pour approbation par le Conseil conformément à l'article 4.5 du Règlement financier.

75. L'impact net de la répartition des ressources par unité administrative est présenté à l'*annexe 3*.

Tableau 2: Répartition des crédits ouverts – comparaison entre la Résolution 6/2015 de la Conférence et le PTB 2016-2017 ajusté (en milliers d'USD)

Objectifs stratégiques/fonctionnels	Résolution 6/2015 de la Conférence	Plans de travail et mesures de renforcement	Gains d'efficience	Ajustements nets	PTB 2016-2017 ajusté
	(1)	(2)	(3)	(4 = 2 + 3)	(5 = 1 + 4)
1 - Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	83 652	1 047	(308)	739	84 391
2 - Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches	202 401	(956)	(710)	(1 666)	200 735
3 - Réduire la pauvreté rurale	64 787	1 141	(221)	920	65 707
4 - Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	105 451	190	(375)	(185)	105 266
5 - Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	50 206	819	(184)	635	50 841
6 - Qualité, connaissances et services techniques	58 619	697	(101)	596	59 215
7 - Programme de coopération technique	138 131	0	0	0	138 131
8 - Activités de diffusion	74 685	3 279	(224)	3 055	77 740
9 - Technologies de l'information	35 516	9	(88)	(79)	35 437
10 - Gouvernance, surveillance et direction de la FAO	81 248	(4 014)	(251)	(4 265)	76 983
11 - Administration efficiente et efficace	73 635	(2 164)	(196)	(2 360)	71 275
12 - Imprévus	600	0	0	0	600
13 - Dépense d'équipement	16 892	0	0	0	16 892
14 - Dépenses de sécurité	22 485	(51)	(14)	(65)	22 420
Gains d'efficience supplémentaires et autres économies non identifiés	(2 673)	0	2 673	2 673	0
Montant total des crédits ouverts (net)	1 005 635	0	0	0	1 005 635

Montant estimatif révisé des ressources extrabudgétaires

76. Le Programme de travail est financé au moyen des crédits (montant net) votés par la Conférence (contributions ordinaires) et des ressources extrabudgétaires qui proviennent de contributions volontaires généreusement offertes. Le montant estimatif des ressources extrabudgétaires est calculé compte tenu des projets en cours qui se prolongeront sur l'exercice biennal 2016-2017, des projets proposés pour 2016-2017 et qui devraient être approuvés, et des projets possibles qui n'en sont encore qu'au stade de la réflexion mais qui ont fait l'objet de contacts positifs avec des partenaires.

77. La plupart des contributions volontaires sont destinées à des projets spécifiques. Affecter les responsables de programmes/objectifs stratégiques et leurs équipes au Département de la coopération technique permettra une interaction plus étroite et facilitera l'alignement des ressources mobilisées (notamment la coopération Sud-Sud et les investissements) sur les besoins des programmes.

78. Comme indiqué dans la *Section III*, le montant estimatif des ressources extrabudgétaires et leur répartition ont été révisés à la suite d'un examen projet par projet de l'exécution prévue et de la contribution des projets aux produits de l'Organisation. La colonne 2 du *tableau 3* présente le montant estimatif révisé des ressources extrabudgétaires par chapitre du budget. Le montant net des crédits ouverts (tel que révisé) plus le montant estimatif des ressources extrabudgétaires (tel que révisé) constituent l'ensemble des ressources dont l'Organisation devrait pouvoir disposer pour mettre en œuvre le Programme de travail intégré. Cette somme est présentée dans la colonne 3, à titre indicatif.

Tableau 3: Budget 2016-2015 ajusté, ventilé par objectif stratégique/fonctionnel et par source de financement (en milliers d'USD)

Objectifs stratégiques/fonctionnels	Montant des crédits ouverts (net) (1)	Ressources extrabudgétaires (2)	Total (3)
1 - Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	84 391	209 404	293 796
2 - Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches	200 735	400 474	601 208
3 - Réduire la pauvreté rurale	65 707	108 444	174 152
4 - Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	105 266	133 974	239 240
5 - Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	50 841	698 818	749 659
6 - Qualité, connaissances et services techniques	59 215	11 543	70 758
7 - Programme de coopération technique	138 131	0	138 132
8 - Activités de diffusion	77 740	929	78 669
9 - Technologies de l'information	35 437	4	35 441
10 - Gouvernance, surveillance et direction de la FAO	76 983	1 588	78 571
11 - Administration efficiente et efficace	71 275	7 210	78 485
12 - Imprévus	600	0	600
13 - Dépense d'équipement	16 892	0	16 892
14 - Dépenses de sécurité	22 420	181	22 601
Total	1 005 635	1 572 570	2 578 205

79. Les montants indicatifs des crédits ouverts (montant net) et des ressources extrabudgétaires qui devraient être disponibles dans chaque région est présenté par chapitre budgétaire à l'*annexe 4*.

VI. Décisions requises

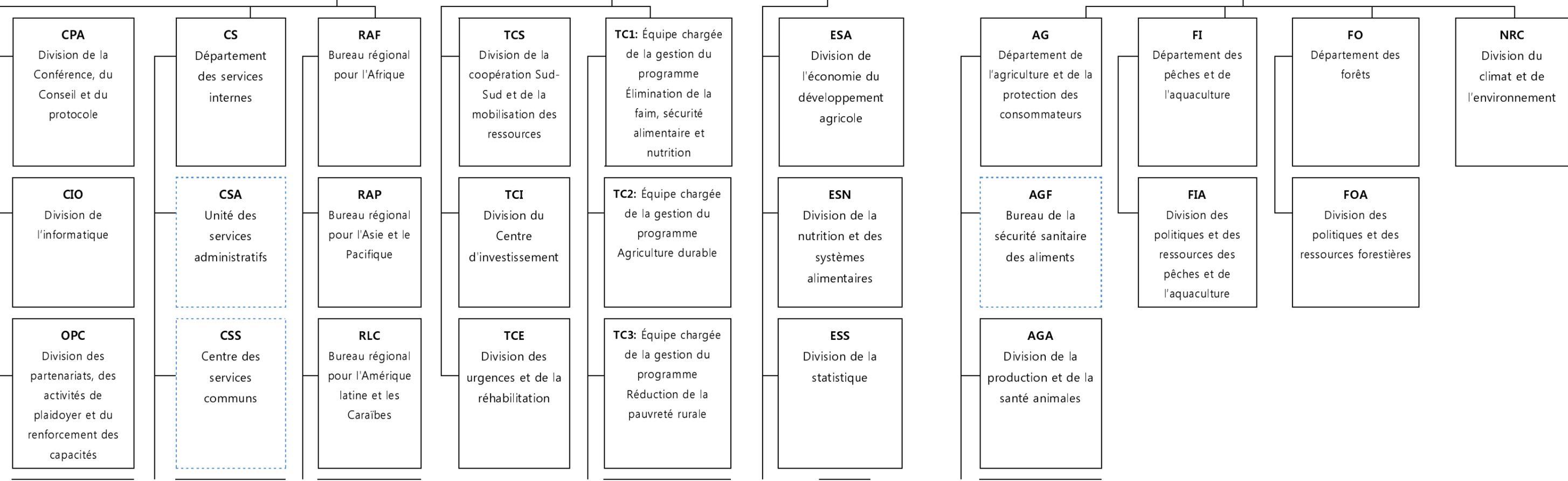
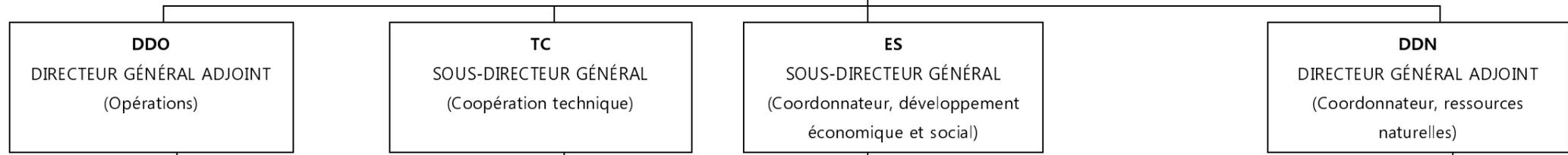
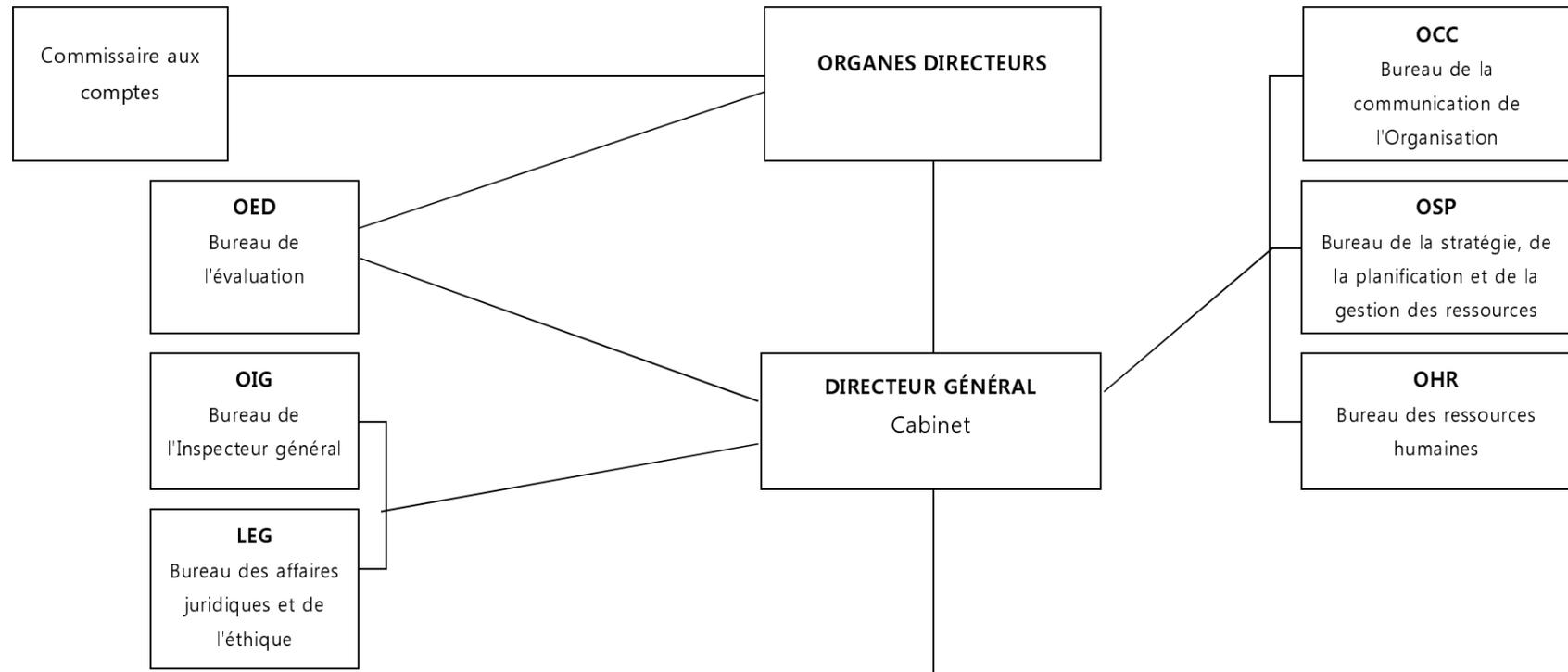
80. Il est proposé d'apporter des ajustements au PTB 2016-2017 en vue de limiter les dépenses de personnel et de réaliser des gains d'efficacité et des économies d'un montant de 2,7 millions d'USD, d'améliorer le suivi axé sur les résultats et de renforcer l'exécution du programme, conformément aux indications données par la Conférence et dans la Résolution 6/2015.

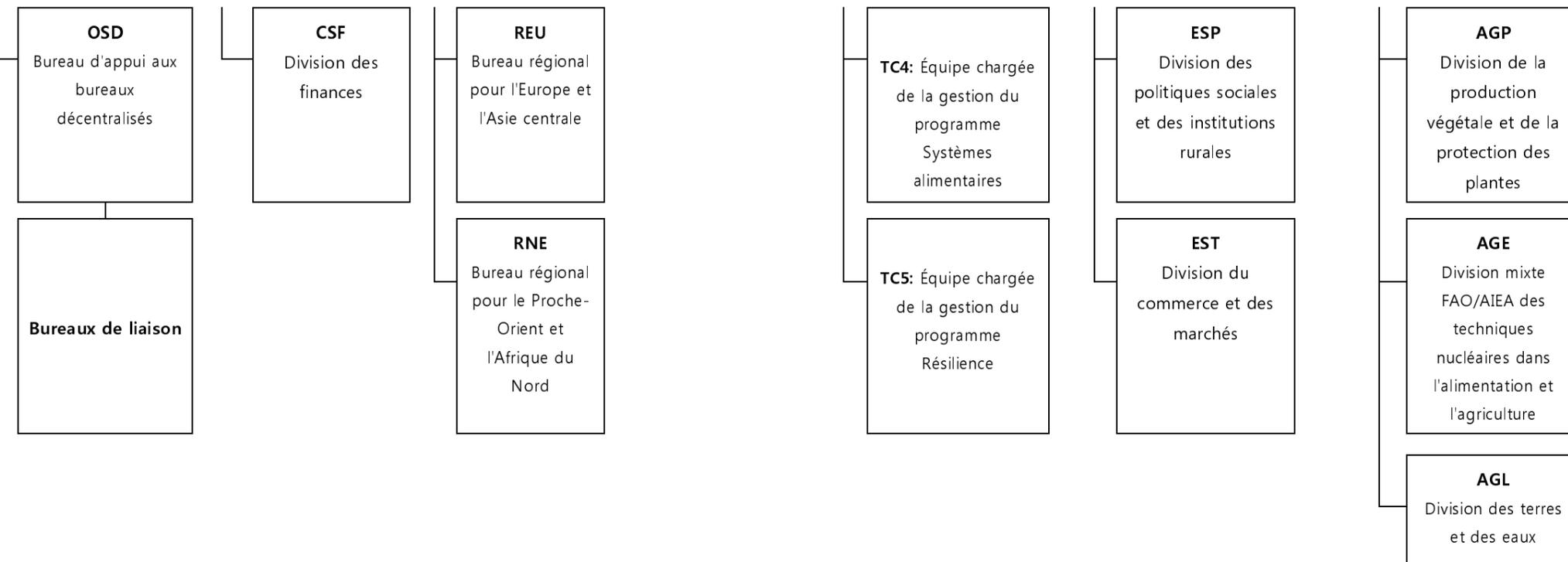
81. Le Comité du Programme et le Comité financier sont priés d'examiner les ajustements à apporter au PTB 2016-2017, et le Conseil est invité à:

- a) noter que les indications et les décisions de la Conférence ont été mises en œuvre;
- b) prendre note des versions actualisées du cadre de résultats (*annexe 5*) et des indicateurs et cibles, au niveau des produits, pour les objectifs stratégiques (*annexe 6*);
- c) approuver la structure organisationnelle révisée (*annexe 1*) et la dotation en effectifs (*annexe 2*);
- d) approuver la répartition révisée des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires, telle qu'elle figure au *tableau 2*;
- e) prendre note des estimations actualisées des ressources extrabudgétaires (*tableau 3*) et à encourager les Membres à verser des contributions volontaires pour faciliter la réalisation des objectifs stratégiques et l'exécution du Programme de travail intégré.

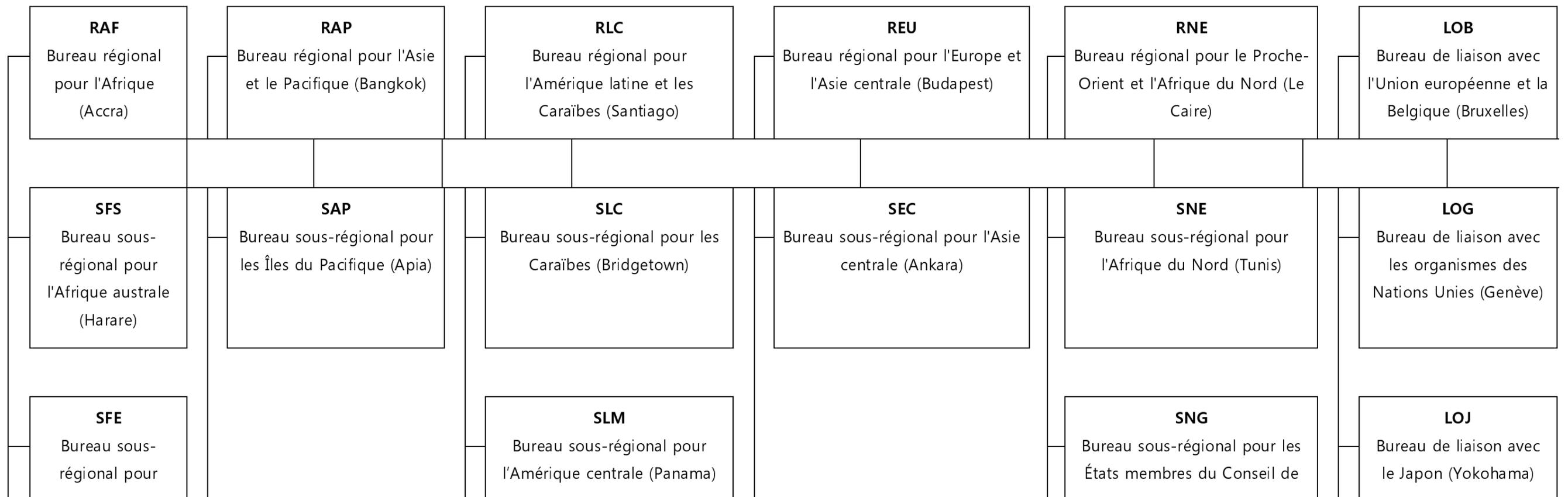
82. Le Conseil est également invité à noter que d'autres virements budgétaires pourraient devoir être effectués au cours de l'exercice biennal, du fait de la poursuite de l'établissement des plans de travail et de la mise en œuvre des modalités d'application les plus efficaces et les plus efficaces. Les virements qu'il faudrait effectuer, à l'intérieur d'un même chapitre ou d'un chapitre à un autre, pour exécuter le PTB au cours de l'exercice biennal, seront traités conformément aux dispositions de l'article 4.5 du Règlement financier.

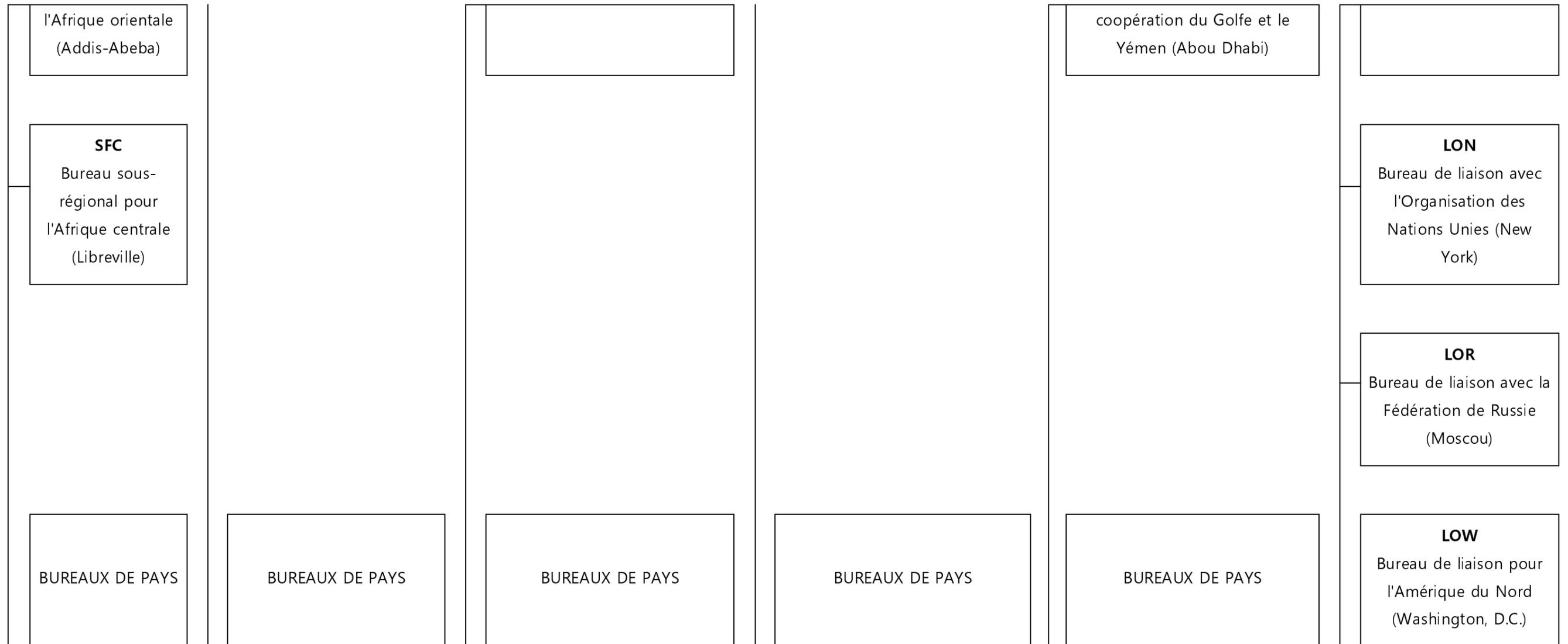
Annexe 1: Organigramme Bureaux du Siège





Annexe 1: Organigramme Bureaux décentralisés





Annexe 2: Nombre de postes par groupe de classes et par unité

Unité organisationnelle	PTB 2016-2017 (C 2015/3)					Variation					PTB 2016-2017 ajusté				
	D	P	N	GS	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
Direction générale (ODG)	3	9	0	12	24	0	0	0	0	0	3	9	0	12	24
Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG)	2	16	0	9	27	0	0	0	0	0	2	16	0	9	27
Bureau de la communication de l'Organisation (OCC)	2	39	0	29	70	0	6	0	1	7	2	45	0	30	77
Bureau de l'évaluation (OED)	1	8	0	3	12	0	0	0	0	0	1	8	0	3	12
Bureau des ressources humaines (OHR)	2	21	0	17	40	0	0	0	0	0	2	21	0	17	40
Bureau de l'Inspecteur général (OIG)	1	18	0	6	25	0	0	0	0	0	1	18	0	6	25
Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC)	2	30	0	15	47	(2)	(30)	0	(15)	(47)	0	0	0	0	0
Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP)	2	21	0	7	30	0	0	0	0	0	2	21	0	7	30
Niveau supérieur	15	162	0	98	275	(2)	(24)	0	(14)	(40)	13	138	0	84	235
Directeur général adjoint (Opérations) (DDO)	1	6	0	4	11	0	2	0	39	41	1	8	0	43	52
Division de l'informatique (CIO)	2	43	0	7	52	0	0	0	0	0	2	43	0	7	52
Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (CPA)	2	39	0	61	102	0	0	0	0	0	2	39	0	61	102
Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC)	0	0	0	0	0	2	34	0	18	54	2	34	0	18	54
Bureau d'appui aux bureaux décentralisés (OSD)	1	10	0	9	20	0	0	0	0	0	1	10	0	9	20
Opérations (DP)	6	98	0	81	185	2	36	0	57	95	8	134	0	138	280
Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles) (CDDN)	2	12	0	13	27	0	(5)	0	(3)	(8)	2	7	0	10	19
Division du climat et de l'environnement (NRC)	2	20	0	10	32	0	(6)	0	(3)	(9)	2	14	0	7	23
Division des terres et des eaux (NRL)	2	19	0	8	29	(2)	(19)	0	(8)	(29)	0	0	0	0	0

Unité organisationnelle	PTB 2016-2017 (C 2015/3)					Variation					PTB 2016-2017 ajusté				
	D	P	N	GS	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
Ressources naturelles (DN)	6	51	0	31	88	(2)	(30)	0	(14)	(46)	4	21	0	17	42
Bureau du Sous-Directeur général (ESD)	2	4	0	7	13	0	7	0	3	10	2	11	0	10	23
Division de l'économie du développement agricole (ESA)	2	21	0	12	35	0	(3)	0	(2)	(5)	2	18	0	10	30
Division de la nutrition et des systèmes alimentaires (ESN)	1	15	0	6	22	1	12	0	3	16	2	27	0	9	38
Division des politiques sociales et des institutions rurales (ESP)	2	23	0	7	32	0	3	0	0	3	2	26	0	7	35
Division de la statistique (ESS)	2	24	0	26	52	0	0	0	0	0	2	24	0	26	52
Division du commerce et des marchés (EST)	2	38	0	24	64	0	0	0	0	0	2	38	0	24	64
Département du développement économique et social (ES)	11	125	0	82	218	1	19	0	4	24	12	144	0	86	242
Bureau du Sous-Directeur général (AGD)	2	10	0	15	27	0	6	0	4	10	2	16	0	19	37
Bureau de la sécurité sanitaire des aliments (AGF)	1	16	0	12	29	0	0	0	0	0	1	16	0	12	29
Division de la production et de la santé animales (AGA)	2	24	0	12	38	0	0	0	0	0	2	24	0	12	38
Division mixte FAO/AIEA des techniques nucléaires dans l'alimentation et l'agriculture (AGE)	1	7	0	0	8	0	0	0	0	0	1	7	0	0	8
Division des terres et des eaux (AGL)	0	0	0	0	0	2	16	0	7	25	2	16	0	7	25
Division de la production végétale et de la protection des plantes (AGP)	2	30	0	22	54	0	1	0	0	1	2	31	0	22	55
Division des infrastructures rurales et des agro-industries (AGS)	2	22	0	10	34	(2)	(22)	0	(10)	(34)	0	0	0	0	0
Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)	10	109	0	71	190	0	1	0	1	2	10	110	0	72	192
Bureau du Sous-Directeur général (FID)	1	1	0	5	7	0	0	0	0	0	1	1	0	5	7
Division des politiques et des ressources des pêches et de l'aquaculture (FIA)	0	0	0	0	0	3	68	0	46	117	3	68	0	46	117

Unité organisationnelle	PTB 2016-2017 (C 2015/3)					Variation					PTB 2016-2017 ajusté				
	D	P	N	GS	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
Division des politiques et de l'économie de la pêche et de l'aquaculture (FIP)	2	34	0	27	63	(2)	(34)	0	(27)	(63)	0	0	0	0	0
Division de l'utilisation et de la conservation des ressources des pêches et de l'aquaculture (FIR)	2	33	0	19	54	(2)	(33)	0	(19)	(54)	0	0	0	0	0
Département des pêches et de l'aquaculture (FI)	5	68	0	51	124	(1)	1	0	0	0	4	69	0	51	124
Bureau du Sous-Directeur général (FOD)	1	4	0	7	12	0	(1)	0	0	(1)	1	3	0	7	11
Division des politiques et des ressources forestières (FOA)	0	0	0	0	0	2	40	0	16	58	2	40	0	16	58
Division de l'économie, des politiques et des produits forestiers (FOE)	1	20	0	9	30	(1)	(20)	0	(9)	(30)	0	0	0	0	0
Division de l'évaluation, de la gestion et de la conservation des forêts (FOM)	2	19	0	7	28	(2)	(19)	0	(7)	(28)	0	0	0	0	0
Département des forêts (FO)	4	43	0	23	70	(1)	0	0	0	(1)	3	43	0	23	69
Bureau du Sous-Directeur général (TCD)	1	6	0	9	16	0	(1)	0	0	(1)	1	5	0	9	15
Programme Élimination de la faim, sécurité alimentaire et nutrition (TC1)	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	1	0	0	2	3
Équipe chargée de la gestion du programme Agriculture durable (TC2)	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	1	0	0	2	3
Équipe chargée de la gestion du programme Réduction de la pauvreté rurale (TC3)	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	1	0	0	2	3
Équipe chargée de la gestion du programme Systèmes alimentaires (TC4)	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	1	0	0	2	3
Équipe chargée de la gestion du programme Résilience (TC5)	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	1	0	0	1	2
Division des urgences et de la réhabilitation (TCE)	1	1	0	0	2	(1)	0	0	0	(1)	0	1	0	0	1
Division du Centre d'investissement (TCI)	5	71	0	31	107	0	0	0	(1)	(1)	5	71	0	30	106
Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS)	2	21	0	19	42	0	0	0	0	0	2	21	0	19	42
Département de la coopération technique (TC)	9	99	0	59	167	4	(1)	0	8	11	13	98	0	67	178

Unité organisationnelle	PTB 2016-2017 (C 2015/3)					Variation					PTB 2016-2017 ajusté				
	D	P	N	GS	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
Bureau du Sous-Directeur général (CSD)	2	6	0	53	61	(1)	(1)	0	(39)	(41)	1	5	0	14	20
Unité des services administratifs (CSA)	2	17	0	39	58	(1)	0	0	(3)	(4)	1	17	0	36	54
Division des finances (CSF)	1	30	0	19	50	0	0	0	0	0	1	30	0	19	50
Centre des services communs (CSS)	0	17	1	96	114	1	(1)	0	0	0	1	16	1	96	114
Département des services internes (CS)	5	70	1	207	283	(1)	(2)	0	(482)	(45)	4	62	1	165	238
Programme des jeunes cadres (SPJ)	0	25	0	0	25	0	0	0	0	0	0	25	0	0	25
Programmes spéciaux (SP)	0	25	0	0	25	0	0	0	0	0	0	25	0	0	25
Bureau de liaison avec l'Union européenne et la Belgique (Bruxelles) (LOB)	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
Bureau de liaison avec les Nations Unies (Genève) (LOG)	1	3	0	2	6	0	0	0	0	0	1	3	0	2	6
Bureau de liaison avec le Japon (Yokohama) (LOJ)	1	1	0	1	3	0	0	0	0	0	1	1	0	1	3
Bureau de liaison avec l'Organisation des Nations Unies (New York) (LON)	1	2	0	3	6	0	0	0	0	0	1	2	0	3	6
Bureau de liaison avec la Fédération de Russie (Moscou) (LOR)	1	1	0	1	3	0	0	0	0	0	1	1	0	1	3
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (Washington, D.C.) (LOW)	1	1	0	8	10	0	0	0	0	0	1	1	0	8	10
Bureaux de liaison (LO)	6	8	0	16	30	0	0	0	0	0	6	8	0	16	30
Bureaux des représentants de la FAO (FC)	30	56	170	478	734	0	0	0	0	0	30	56	170	478	734
Bureau régional pour l'Afrique (Accra) (RAF)	2	37	3	42	84	0	0	0	0	0	2	37	3	42	84
Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (Libreville) (SFC)	1	8	3	5	17	0	0	0	0	0	1	8	3	5	17
Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (Addis-Abeba) (SFE)	1	11	3	6	21	0	0	0	0	0	1	11	3	6	21
Bureau sous-régional pour l'Afrique australe (Harare) (SFS)	1	11	3	9	24	0	0	0	0	0	1	11	3	9	24
Afrique (RAF)	5	67	12	62	146	0	0	0	0	0	5	67	12	62	146
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok) (RAP)	2	47	1	71	121	0	0	0	0	0	2	47	1	71	121

Unité organisationnelle	PTB 2016-2017 (C 2015/3)					Variation					PTB 2016-2017 ajusté				
	D	P	N	GS	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (Apia) (SAP)	1	8	1	7	17	0	0	0	0	0	1	8	1	7	17
Asie et Pacifique (RAP)	3	55	2	78	138	0	0	0	0	0	3	55	2	78	138
Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Budapest) (REU)	2	19	4	21	46	0	0	0	0	0	2	19	4	21	46
Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (Ankara) (SEC)	1	8	2	9	20	0	0	0	0	0	1	8	2	9	20
Europe et Asie centrale (REU)	3	27	6	30	66	0	0	0	0	0	3	27	6	30	66
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Santiago) (RLC)	2	31	4	42	79	0	0	0	0	0	2	31	4	42	79
Bureau sous-régional pour les Caraïbes (Bridgetown) (SLC)	1	9	2	10	22	0	0	0	0	0	1	9	2	10	22
Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale (Panama) (SLM)	1	8	3	5	17	0	0	0	0	0	1	8	3	5	17
Amérique latine et Caraïbes (RLC)	4	48	9	57	118	0	0	0	0	0	4	48	9	57	118
Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (Le Caire) (RNE)	2	28	4	31	65	0	0	0	0	0	2	28	4	31	65
Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (Tunis) (SNE)	1	8	3	12	24	0	0	0	0	0	1	8	3	12	24
Proche-Orient (RNE)	3	36	7	43	89	0	0	0	0	0	3	36	7	43	89
Total	125	1,147	207	1,466	2,945	0	0	0	0	0	125	1,147	207	1,466	2,945

* Bureau sous-régional pour les États Membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (SNG) sont financés par des fonds fiduciaires et ne figurent donc pas dans le présent tableau sur nombre de postes.

**Annexe 3: Ajustements apportés aux montants nets des crédits ouverts pour 2016-2017,
par département et bureau**

Unité organisationnelle/Département	Résolution 6/2015 de la Conférence	Plans de travail et mesures de renforcement	Gains d'efficacité	Ajustements nets	PTB 2016-2017 ajusté
ODG - Direction générale	8 414	0	(27)	(27)	8 387
LEG - Bureau des affaires juridiques et de l'éthique	9 604	0	(35)	(35)	9 569
OCC - Bureau de la communication de l'Organisation	27 859	2 312	(81)	2 231	30 089
OED - Bureau de l'évaluation	8 044	0	(19)	(19)	8 025
OHR - Bureau des ressources humaines	14 190	(163)	(53)	(216)	13 974
OIG - Bureau de l'Inspecteur général	8 785	0	(36)	(36)	8 749
OSP - Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources	11 246	0	(45)	(45)	11 201
Structure de niveau supérieur	88 142	2 149	(296)	1 852	89 994
DDO – Directeur général adjoint (Opérations)	2 036	0	(7)	(7)	2 029
CIO - Division de l'informatique	39 832	0	(76)	(76)	39 756
CPA - Division de la Conférence, du Conseil et du protocole	26 816	0	(40)	(40)	26 776
OPC - Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités	21 273	2 295	(65)	2 230	23 502
OSD - Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés	7 286	0	(21)	(21)	7 265
DP - Opérations	97 243	2 295	(209)	2 085	99 328
DDN - Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles)	13 545	(4 883)	(20)	(4 903)	8 642
NRC - Division du climat et de l'environnement	12 098	(2 653)	(32)	(2 685)	9 413
NRL - Division des terres et des eaux	10 685	(10 685)	0	(10 685)	0
DN - Ressources naturelles	36 328	(18 221)	(52)	(18 273)	18 055
ESD – Bureau du Sous-Directeur général chargé de ES	4 680	4 698	(27)	4 671	9 351
ESA – Division de l'économie du développement agricole	13 998	(2 464)	(40)	(2 504)	11 494
ESN - Division de la nutrition et des systèmes alimentaires	9 966	7 529	(55)	7 474	17 440
ESP - Division des politiques sociales et des institutions rurales	17 940	1 569	(52)	1 517	19 457
ESS --Division de la statistique	15 616	499	(48)	451	16 067
EST – Division du commerce et des marchés	20 763	0	(74)	(74)	20 689
ES - Département du développement économique et social	82 963	11 831	(296)	11 536	94 499
AGD – Bureau du Sous-Directeur général chargé de AG	13 422	3 360	(38)	3 322	16 744
AGF - Bureau de la sécurité sanitaire des aliments	12 471	0	(32)	(32)	12 439
AGA – Division de la production et de la santé animales	14 870	0	(54)	(54)	14 816

Unité organisationnelle/Département	Résolution 6/2015 de la Conférence	Plans de travail et mesures de renforcement	Gains d'efficacité	Ajustements nets	PTB 2016-2017 ajusté
AGE - Division mixte FAO/AIEA des techniques nucléaires dans l'alimentation et l'agriculture	5 909	0	(16)	(16)	5 893
AGL - Division des terres et des eaux	0	9 246	(37)	9 209	9 209
AGP – Division de la production végétale et de la protection des plantes	19 429	306	(63)	243	19 672
AGS – Division des infrastructures rurales et des agro-industries	12 743	(12 743)	0	(12 743)	0
AG - Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs	78 844	169	(240)	(70)	78 774
FID – Bureau du Sous-Directeur général chargé de FI	2 958	0	(5)	(5)	2 953
FIA - Division des politiques et des ressources des pêches et de l'aquaculture	0	38 581	(138)	38 443	38 442
FIP - Division des politiques et de l'économie de la pêche et de l'aquaculture	19 948	(19 948)	0	(19 948)	0
FIR – Division de l'utilisation et de la conservation des ressources des pêches et de l'aquaculture	18 811	(18 811)	0	(18 811)	0
FI - Département des pêches et de l'aquaculture	41 717	(178)	(143)	(322)	41 395
FOD – Bureau du Sous-Directeur général chargé de FO	5 212	(932)	(7)	(939)	4 273
FOA - Division des politiques et des ressources forestières	0	22 381	(79)	22 302	22 302
FOE – Division de l'économie, des politiques et des produits forestiers	10 956	(10 956)	0	(10 956)	0
FOM – Division de l'évaluation, de la gestion et de la conservation des forêts	10 869	(10 869)	0	(10 869)	0
FO - Département des forêts	27 037	(376)	(86)	(461)	26 576
TCD – Bureau du Sous-Directeur général chargé de TC	5 196	(385)	(7)	(392)	4 804
TC1 - Équipe chargée de la gestion du programme Élimination de la faim, sécurité alimentaire et nutrition	0	974	(3)	971	971
TC2 - Équipe chargée de la gestion du programme Agriculture durable	0	916	(3)	913	913
TC3 - Équipe chargée de la gestion du programme Réduction de la pauvreté rurale	0	973	(3)	970	970
TC4 - Équipe chargée de la gestion du programme Systèmes alimentaires	0	911	(3)	908	908
TC5 - Équipe chargée de la gestion du programme Résilience	0	730	(3)	727	727

Unité organisationnelle/Département	Résolution 6/2015 de la Conférence	Plans de travail et mesures de renforcement	Gains d'efficacité	Ajustements nets	PTB 2016-2017 ajusté
TCE – Division des urgences et de la réhabilitation	649	(544)	(2)	(546)	103
TCI – Division du Centre d'investissement	29 494	(213)	(161)	(374)	29 119
TCS - Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources	13 569	0	(41)	(41)	13 528
TC - Département de la coopération technique	48 908	3 362	(226)	3 136	52 044
CSD – Bureau du Sous-Directeur général chargé de CS	6 645	0	(13)	(13)	6 632
CSA – Unité des services administratifs	29 366	(1 135)	(31)	(1 166)	28 199
CSF – Division des finances	15 572	154	(53)	101	15 673
CSS – Centre des services communs	13 031	0	(17)	(17)	13 014
CS - Département des services internes	64 614	(981)	(114)	(1 097)	63 517
OSS - Contributions à la coordination interinstitutions	2 227	0	0	0	2 227
OSM - Fonds multidisciplinaire	10 000	0	0	0	10 000
SPJ - Programme des jeunes cadres	4 616	0	0	0	4 616
SP - Programmes spéciaux	16 843	0	0	0	16 843
LOB – Bureau de liaison avec l'Union européenne et la Belgique (Bruxelles)	918	0	(3)	(3)	915
LOG – Bureau de liaison avec les organismes des Nations Unies (Genève)	3 024	0	(9)	(9)	3 015
LOJ – Bureau de liaison avec le Japon (Yokohama)	1 557	0	(5)	(5)	1 552
LON – Bureau de liaison avec l'Organisation des Nations Unies (New York)	3 729	0	(8)	(8)	3 721
LOR - Bureau de liaison avec la Fédération de Russie (Moscou)	1 620	0	(5)	(5)	1 615
LOW – Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (Washington, D.C.)	4 044	0	(5)	(5)	4 039
LO - Bureaux de liaison	14 892	0	(35)	(35)	14 857
TPI - Projets du PCT - Fonds interrégional et d'urgence	24 003	0	0	0	24 003
TPA - Projets du PCT - Afrique	43 824	0	0	0	43 824
TPP - Projets du PCT - Asie et Pacifique	26 295	0	0	0	26 295
TPL - Projets du PCT - Amérique latine et Caraïbes	19 723	0	0	0	19 723
TPN - Projets du PCT - Proche-Orient et Afrique du Nord	8 713	0	0	0	8 713
TPE - Projets du PCT - Europe et Asie centrale	10 890	0	0	0	10 890

Unité organisationnelle/Département	Résolution 6/2015 de la Conférence	Plans de travail et mesures de renforcement	Gains d'efficacité	Ajustements nets	PTB 2016-2017 ajusté
TP - Programme de coopération technique - projets	133 448	0	0	0	133 448
RAF - Bureau régional pour l'Afrique (Accra)	24 703	0	(87)	(87)	24 616
SFC – Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (Libreville)	5 817	0	(23)	(23)	5 794
SFE - Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (Addis Abeba)	7 631	0	(29)	(29)	7 602
SFS – Bureau sous-régional pour l'Afrique australe (Harare)	7 998	0	(30)	(30)	7 968
FRA - Représentations de la FAO en Afrique	57 235	0	(165)	(165)	57 070
Afrique	103 384	0	(334)	(334)	103 050
RAP – Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok)	30 871	0	(109)	(109)	30 762
SAP – Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (Apia)	5 243	0	(22)	(22)	5 221
FAP - Représentations de la FAO en Asie et dans le Pacifique	25 405	0	(66)	(66)	25 339
Asie et Pacifique	61 519	0	(197)	(197)	61 322
REU – Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Budapest)	13 927	0	(42)	(42)	13 885
SEC - Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (Ankara)	5 163	0	(20)	(20)	5 143
FEU - Représentations de la FAO en Europe et en Asie centrale	4 658	0	(18)	(18)	4 640
Europe et Asie centrale	23 748	0	(80)	(80)	23 668
RLC – Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Santiago)	23 199	0	(73)	(73)	23 126
SLC – Bureau sous-régional pour les Caraïbes (Bridgetown)	7 098	0	(24)	(24)	7 074
SLM – Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale (Panama)	5 839	0	(24)	(24)	5 815
FLA - Représentations de la FAO en Amérique latine et dans les Caraïbes	28 189	0	(91)	(91)	28 098
Amérique latine et les Caraïbes	64 325	0	(212)	(212)	64 113
RNE – Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (Le Caire)	19 565	0	(71)	(71)	19 494
SNE – Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (Tunis)	6 412	0	(24)	(24)	6 388
FNE - Représentations de la FAO au Proche-Orient	12 400	0	(42)	(42)	12 358
Proche-Orient	38 377	0	(137)	(137)	38 240
Recettes de l'Organisation et recouvrement des coûts (net)	(54 000)	0	0	0	(54 000)
Imprévus	600	0	0	0	600
Dépenses d'équipement	16 892	0	0	0	16 892
Dépenses de sécurité	22 485	(50)	(14)	(64)	22 420
Nouveaux gains d'efficacité et économies non identifiés	(2 673)	0	2 673	2 673	0

Unité organisationnelle/Département	Résolution 6/2015 de la Conférence	Plans de travail et mesures de renforcement	Gains d'efficience	Ajustements nets	PTB 2016-2017 ajusté
Total	1 005 635	0	0	0	1 005 635

Annexe 4: Montants nets des crédits ouverts et ressources extrabudgétaires pour 2016-2017, par chapitre et par région

OS/OF	Siège/monde		Afrique		Asie et Pacifique		Europe et Asie centrale		Amérique Latine et Caraïbes		Proche-Orient		Total		
	Ouverture de crédits nette	Extra-budgétaire	Ouverture de crédits nette	Extra-budgétaire	Ouverture de crédits nette	Extra-budgétaire	Ouverture de crédits nette	Extra-budgétaire	Total						
1	36 003	46 022	20 989	72 797	7 355	41 177	3 015	1 540	11 620	34 995	5 410	12 873	84 391	209 404	293 796
2	100 395	142 181	40 712	113 175	21 928	57 289	6 956	19 273	19 929	42 361	10 815	26 195	200 735	400 474	601 208
3	35 015	14 654	8 149	25 445	5 822	21 093	3 194	11 498	7 894	23 347	5 633	12 407	65 707	108 444	174 152
4	63 403	72 739	14 787	16 722	9 797	20 196	4 266	3 279	8 651	11 916	4 363	9 122	105 266	133 974	239 240
5	28 684	57 950	8 270	351 181	3 707	142 867	1 424	26 411	5 075	40 244	3 681	80 165	50 841	698 818	749 659
6	56 682	10 169	600	127	579	1 240	400	0	554	0	400	7	59 215	11 543	70 758
7 - PCT	25 325	0	44 785	0	27 118	0	11 449	0	20 293	0	9 160	0	138 131	0	138 132
8	62 492	929	1 652	0	3 938	0	6 082	0	1 934	0	1 643	0	77 740	929	78 669
9	30 756	4	1 116	0	755	0	604	0	1 421	0	784	0	35 437	4	35 441
10	66 060	1 140	2 503	346	2 527	18	1 256	80	2 235	0	2 402	3	76 983	1 588	78 571
11	40 962	4 607	3 311	638	5 643	18	14 468	647	4 228	1 301	2 663	0	71 275	7 210	78 485
12 - Imprévus	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600	0	600
13 - Dépenses d'équipement	16 892	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16 892	0	16 892
14 - Sécurité	22 420	181	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22 420	181	22 601
Total	585 688	350 576	146 874	580 431	89 170	283 898	53 113	62 729	83 836	154 164	46 954	140 772	1 005 635	1 572 570	2 578 205

