

C 2009/15 – Plan à moyen terme 2010-13 et Programme de travail et budget 2010-11

Notes d'information à l'intention des gouvernements

Novembre 2009

Aperçu général

- I. Nouveau cadre de planification axé sur les résultats
- II. Présentation intégrée des ressources
- III. Contributions volontaires de base
- IV. Comparaison programmatique
- V. Mise en œuvre du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO
- VI. Nouvelle structure du Siège de la FAO
- VII. Réseau des bureaux décentralisés
- VIII. Calcul des augmentations des dépenses pour 2010-11
- IX. Gains d'efficience
- X. Proposition de structure par chapitre budgétaire et marge de manœuvre s'agissant d'effectuer des virements durant l'exécution du programme
- XI. Ouverture de crédits nette proposée et incidence sur les contributions mises en recouvrement
- XII. Mesures destinées à assainir la situation financière

APERÇU GÉNÉRAL

Le document C 2009/15 comprend le projet de Plan à moyen terme (PMT) quadriennal et de Programme de travail et budget (PTB) biennal soumis par le Directeur général pour orienter les activités de l'Organisation à partir de l'année 2010. Sa portée et sa présentation sont conformes à la nouvelle approche intégrée axée sur les résultats, approuvée dans le Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO. Le PMT/PTB établit des liens moyens-finalités clairs entre les résultats mesurables que la FAO s'engage à obtenir avec toutes les ressources mises à sa disposition, qui contribuent à des impacts précis dans les États Membres. Il vise par ailleurs à améliorer l'efficience et l'efficacité de l'Organisation, par la mise en œuvre des réformes prescrites par le PAI, fournissant ainsi une assise solide à la « réforme dans la croissance ».

Plan axé sur les résultats proposé par la FAO pour relever les défis

Les onze Objectifs stratégiques, les deux Objectifs fonctionnels et les huit Fonctions essentielles adoptés dans le Cadre stratégique définissent à la fois les impacts nécessaires pour aider les pays membres à relever les défis et les moyens d'action de la FAO pour apporter son concours. Le PMT définit cinquante-six résultats organisationnels (réalisations) que la FAO s'engage à obtenir, grâce à des services efficaces et efficaces et à une collaboration avec ses Membres et ses partenaires, en se concentrant sur les domaines suivants: intensification de la production agricole et accroissement de la production animale; gestion et utilisation durables des pêches, des forêts et des ressources naturelles; amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments; mise en place d'environnements porteurs pour les marchés, la sécurité alimentaire, l'amélioration de la nutrition et la parité hommes-femmes; préparation et réaction aux situations d'urgence; et investissement accru dans l'agriculture et le développement rural.

Les résultats organisationnels ont été formulés et seront mis en œuvre sous la responsabilité de directeurs de haut niveau à la tête d'équipes stratégiques multidisciplinaires. Les cadres de résultats présentés dans le PMT/PTB comprennent cent soixante-quatorze indicateurs de réalisation mesurables, avec des cibles à deux et quatre ans pour faciliter le suivi et les comptes rendus. Les interventions de la FAO coïncident avec ses fonctions essentielles – la « boîte à outils » de l'Organisation fondée sur ses avantages comparatifs et ses partenariats – dans les domaines suivants: information, connaissances, statistiques et études prospectives; instruments internationaux et normes; options et avis politiques et stratégiques; appui technique pour promouvoir le transfert de technologies et le renforcement des capacités; et plaidoyer et communication.

Impact des réformes mises en œuvre dans l'Organisation

Le PAI est un plan extrêmement ambitieux visant à introduire des changements profonds à tous les niveaux de l'Organisation, qui comprend maintenant la suite à donner aux recommandations de l'Examen détaillé en ce qui concerne la gestion et l'administration des ressources humaines et financières. Des progrès notables ont été accomplis en 2009 et le PMT/PTB incorpore plusieurs éléments achevés ou en cours, dont un plan pour 2010-11 échelonné et hiérarchisé par ordre de priorités, qui prévoit que 51 pour cent du coût révisé sera financé au titre de l'ouverture de crédits nette. Les activités se concentreront sur la « gestion axée sur les résultats », avec notamment l'établissement de rapports sur l'exécution et des systèmes d'évaluation du personnel liés aux résultats organisationnels; l'initiative « Unis dans l'action » visant à améliorer la cohérence, les résultats et l'intégration des bureaux décentralisés grâce à des investissements dans les infrastructures, les processus, la formation et la rotation du personnel; et la « réforme des ressources humaines », conformément à la stratégie convenue.

Une nouvelle structure du Siège sera mise en place et comprendra, au niveau supérieur, cinq bureaux consultatifs et deux Directeurs généraux adjoints (« Connaissances » et « Opérations ») faisant rapport au Directeur général. Le Directeur général adjoint (DGA) chargé des connaissances donnera une orientation stratégique aux cinq départements techniques (englobant l'agriculture et la protection des consommateurs, les pêches et l'aquaculture, les forêts, les ressources naturelles et l'environnement et le développement économique et social) et en assurera la supervision. Le DGA chargé des opérations fera de même pour les nouveaux services internes, les ressources humaines,

les finances, le département de la coopération technique restructuré et les bureaux régionaux. Ces derniers assumeront progressivement de nouvelles responsabilités en ce qui concerne l'organisation des conférences régionales, l'établissement et la mise en œuvre des domaines d'action prioritaire, le contrôle des bureaux de pays et la gestion du programme PCT non lié à des situations d'urgence. Des économies et gains d'efficience supplémentaires d'un montant de 19,6 millions d'USD ont été intégrés dans le PTB; ils sont principalement liés à la déstratification de la pyramide hiérarchique au niveau des postes de directeur au Siège.

Ressources nécessaires

Comme demandé par la Conférence dans le cadre du PAI, ce PTB donne un aperçu intégré de la totalité des ressources nécessaires à l'exécution du Programme de travail directement lié aux objectifs à deux ans énoncés dans les cadres de résultats, *Ouverture de crédits budgétaires nette* et *Contributions volontaires* comprises.

L'*Ouverture de crédits budgétaires nette* correspond aux besoins qu'il est proposé de financer par les contributions mises en recouvrement auprès des Membres. En prenant pour base le budget 2008-09 nominal (929,8 millions d'USD) et dans les limites de cette enveloppe, des crédits ont été réalloués au PAI (4 millions d'USD), aux statistiques, au droit à l'alimentation, au programme EMPRES, à l'élevage, au changement climatique, aux pêches et aux forêts. Des montants supplémentaires ont par ailleurs été ajoutés à cette enveloppe pour le PAI (15,6 millions d'USD) et pour les dépenses de sécurité (0,7 million d'USD). On a ensuite procédé à une réévaluation des coûts aux taux prévus pour 2010-11, ce qui fait une augmentation de 49,9 millions d'USD. Au total, l'ouverture de crédits budgétaires nette à financer par les contributions ordinaires s'élève à 995,9 millions d'USD (dont 19,6 millions d'USD pour le PAI), soit une augmentation de 7,1 pour cent par rapport à 2008-09.

Les *Contributions volontaires* correspondent à une estimation des ressources extrabudgétaires attendues (soit 1 265 millions d'USD) provenant de deux catégories principales de mécanismes de financement établis, à savoir:

- Les *Contributions volontaires de base*, correspondant aux ressources extrabudgétaires d'un montant de 247,2 millions d'USD planifiées dans le programme de travail au regard des cadres de résultats et gérées en lien étroit avec l'ouverture de crédits nette. Elles incluent: les projets du Fonds fiduciaire qui appuient les activités essentielles aux niveaux régional et mondial; les contributions de partenaires non affectées à des projets; et des ressources d'un montant de 19,1 millions d'USD pour la mise en œuvre du PAI, qui ne relèvent pas de l'ouverture de crédits nette.
- Les *Autres contributions volontaires extrabudgétaires*, qui sont les contributions volontaires, estimées à 1 018 millions d'USD, destinées à des programmes et des projets contribuant aux cadres de résultats via l'appui au programme de terrain, l'assistance technique aux pays et des activités de secours d'urgence et de redressement.

L'approbation de l'ouverture de crédits nette et le versement des contributions volontaires estimatives mettraient une enveloppe de 2 260,9 millions d'USD à la disposition de l'Organisation pour l'exécution du Programme de travail 2010-11, y compris le Plan d'action immédiate.

Améliorer la santé financière, la trésorerie et les réserves de l'Organisation

Le Programme de travail et budget 2010-11 comprend deux propositions visant à stabiliser le déficit du Fonds général et éviter des pénuries de liquidités. Le financement supplémentaire « minimum » nécessaire s'élève à 31,6 millions d'USD, auquel s'ajoute la contribution supplémentaire approuvée de 14,1 millions d'USD pour l'exercice 2008-09 destinée au financement des obligations au titre de l'assurance-maladie après cessation de service. Cela comprend les deux domaines spécifiques pour lesquels le Secrétariat a reçu des indications constructives de la part du Conseil, comme suit:

- 25,2 millions d'USD par exercice biennal (financement récurrent) pour financer l'intégralité des obligations au titre de l'assurance-maladie après cessation de service d'ici à 2038; et
- 6,4 millions d'USD (financement ponctuel) pour réapprovisionner le Compte de réserve spécial, un montant déjà déboursé en 2006.

Impact sur les contributions des besoins de financement cumulatifs

Comme lors des exercices précédents, les contributions mises en recouvrement en 2010-11 seront fondées sur l'ouverture de crédits biennale nette plus d'autres financements convenus destinés à rétablir la santé financière de l'Organisation. Les besoins de financement 2010-11 pour le budget financé par les contributions ordinaires des Membres plus un montant minimum pour le redressement de la situation financière de la FAO s'élèvent respectivement à 995,9 millions d'USD et 45,7 millions d'USD (voir le tableau ci-après).

Proposition d'ouverture nette de crédits pour l'exécution du Programme de travail 2010-11 (en millions d'USD, au taux de change budgétaire de 2008-09, soit 1 EUR = 1,36 USD)

	PTB 2008-09 approuvé	Besoins de financement 2010-11 pour l'exécution du Programme de travail
Besoins budgétaires aux coûts de 2008-09		929,8
<i>Besoins supplémentaires pour le PAI et les dépenses de sécurité</i>		16,2
<i>Besoins supplémentaires correspondant à l'augmentation des coûts</i>		49,9
Ouverture de crédits budgétaires nette pour la mise en œuvre du Programme de travail	929,8	995,9

Proposition relative aux recouvrements nécessaires en 2010-11 pour redresser la situation financière de la FAO (en millions d'USD, au taux de change budgétaire de 2008-09, soit 1 EUR = 1,36 USD)

	2008-09 approuvé	Montant minimum 2010-11 pour assurer le redressement de la situation financière
Financement partiel des obligations au titre de l'assurance maladie après la cessation de service	14,1	14,1
<i>Financements supplémentaires minimums pour redresser la situation financière de la FAO (augmentation du financement de l'assurance maladie après la cessation de service et reconstitution du Compte de réserve spécial)</i>		31,6
Recouvrements nécessaires pour redresser la situation financière de la FAO	14,1	45,7

Note d'information I – Nouveau cadre de planification axé sur les résultats¹

Conformément au Plan d'action immédiate, l'**Organisation met en place un système renforcé et axé sur les résultats pour la planification, le suivi et l'établissement de rapports relatifs aux programmes**. Le Plan à moyen terme (PMT) 2010-13 et le Programme travail et budget (PTB) 2010-11 s'efforcent de mettre en relation les moyens et les fins, de définir des résultats compte tenu des contributions aux objectifs visés et des ressources nécessaires et de **soumettre les cadres et les Membres à l'obligation de rendre des comptes**.

Le Plan à moyen terme de la FAO repose sur les onze objectifs stratégiques du nouveau cadre stratégique 2010-19, qui définissent dans les grandes lignes la manière dont l'Organisation contribue aux impacts nécessaires pour aider les États Membres à relever les défis de l'alimentation et de l'agriculture, tandis que les deux objectifs fonctionnels spécifient les aspects internes des activités de l'Organisation visant à fournir une assistance efficace. Le PMT définit cinquante-six résultats organisationnels (réalisations) que la FAO s'engage à obtenir, selon des modalités et au moyen d'avantages comparatifs décrits dans les huit fonctions essentielles. Ces **cadres de résultats** comprennent cent soixante-quatorze indicateurs de réalisation mesurables, avec des cibles à deux et quatre ans pour faciliter le suivi et le compte rendu.

Les **cadres de résultat ont été formulés en étroite consultation avec les organes directeurs** et seront mis en œuvre sous la responsabilité de directeurs de haut niveau à la tête d'équipes stratégiques multidisciplinaires. Le PMT/PTB fournit une présentation complète des cadres de résultats, qui comprennent:

- le titre de l'**objectif**, à savoir les avantages ou changements dont l'obtention est prévue dans un délai de dix ans en ce qui concerne les institutions du pays, la communauté internationale, les partenaires du développement ou la FAO elle-même;
- l'énoncé des **problèmes et défis**, à savoir le ou les problèmes à régler, notamment les facteurs et tendances démographiques, environnementaux et macro-économiques importants; il met en exergue les principaux besoins pour le développement en privilégiant les possibilités d'intervention de la FAO, par l'intermédiaire de résultats de l'Organisation ciblés et d'outils principaux;
- les **hypothèses et risques** associés à la réalisation de l'objectif, en supposant que les résultats de l'Organisation soient obtenus. Les hypothèses concernent les risques qui pourraient peser sur l'état d'avancement ou le succès d'une intervention de développement.
- la liste récapitulative de l'application des **fonctions essentielles**, moyens d'action fondamentaux (informations, connaissances et statistiques, études de tendances et de perspectives, avis en matière de politiques et renforcement des capacités) devant être employés par la FAO pour parvenir à chacun des résultats de l'Organisation;
- les **Résultats de l'Organisation**, à savoir les réalisations ou effets attendus, sur une période de quatre ans, de l'acceptation et de l'utilisation des produits et services de la FAO; ou, dans le cas des objectifs fonctionnels, la qualité attendue des produits et services mis à disposition par la FAO;
- les **indicateurs**, à savoir les facteurs ou variables spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et assortis de délais qui fournissent un moyen simple et fiable de mesurer la réalisation, de prendre en compte les changements liés à une intervention ou d'aider à évaluer les prestations d'un acteur du développement;
- les **données de référence**, à savoir la valeur de l'indicateur mesuré au début de la période – en l'occurrence, le début de 2010;
- les **cibles**, à savoir la valeur du même indicateur à la fin du PTB (deux ans) et du PMT (quatre ans) reflétant donc les réalisations attendues pendant ces périodes; et
- le niveau des **ressources** (contributions ordinaires et contributions volontaires) prévu pour chaque résultat de l'Organisation, dans l'ensemble de l'Organisation, pour l'exercice biennal 2010-11 (*voir les Notes II et III*).

¹ C 2009/15 paragraphes 18-64

Pendant le processus de formulation, une analyse axée sur la méthode du cadre logique a été utilisée pour vérifier si les résultats de l'Organisation proposés caderaient bien les problèmes clés et pour repérer les éventuels omissions, chevauchements et risques liés à la mise en œuvre. **Dans le cadre de l'établissement de priorités, la détermination des domaines dans lesquels la FAO est dans une position privilégiée pour intervenir a été guidée par les critères énoncés dans le PAI:** résultats passés au sein de l'Organisation; capacité technique existante, et notamment en ce qui concerne l'interdisciplinarité; intégration des points forts en matière de plaidoyer, de travaux normatifs et de coopération technique; disponibilité d'autres sources et évitement des chevauchements; possibilités de partenariats.

Des améliorations ont progressivement été apportées à la formulation d'indicateurs et à l'identification des valeurs de référence et des cibles grâce à une méthode de formulation itérative reposant sur des avis d'experts, et notamment sur les enseignements tirés d'une approche similaire adoptée par l'Organisation mondiale de la santé. Les travaux se poursuivent en vue d'améliorer la cohérence, d'établir les valeurs de référence manquantes et d'élaborer un système de suivi et de comptes rendus.

Note d'information II – Présentation intégrée des ressources²

Ainsi que l'a demandé la Conférence pour la réforme de la programmation et de la budgétisation dans le cadre du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, le Programme de travail et budget 2010-11 propose un programme de travail biennal financé par les contributions ordinaires et une estimation des ressources extrabudgétaires. Cela constitue un changement par rapport à la pratique appliquée jusqu'ici, selon laquelle le Programme de travail était essentiellement financé par des contributions ordinaires; les contributions volontaires fournissaient un appui direct ou indirect, mais elles n'étaient pas intégrées à part entière dans le processus de planification axé sur les résultats.

Le Programme de travail axé sur les résultats repose sur les cinquante-six résultats organisationnels (réalisations) que la FAO s'engage à obtenir, et les cent soixante-quatorze indicateurs de réalisation, avec des cibles à deux et quatre ans pour faciliter le suivi et le compte rendu (voir la Note I).

Selon la présentation intégrée des ressources, le **Programme de travail biennal quantifie les crédits nécessaires, toutes sources de financement confondues, pour atteindre les objectifs à deux ans fixés au titre des résultats de l'Organisation**, ainsi que les besoins connexes pour les bureaux de pays, le Programme de coopération technique et les Dépenses d'équipement et de sécurité.

Les fonds proviennent en partie des **contributions ordinaires** des Membres (fondées sur le barème convenu), qui financent l'ouverture nette de crédits votée par la Conférence dans la Résolution portant ouverture de crédits. L'autre principale source de financement est constituée par des **contributions extrabudgétaires volontaires** que fournissent les Membres et d'autres partenaires, soit dans le cadre d'un appui direct à l'Organisation, soit dans le cadre de services d'assistance technique et d'aide d'urgence offerts aux gouvernements à des fins clairement définies et en rapport avec le PMT.

L'approbation de l'ouverture de crédits nette et le versement des contributions volontaires estimatives mettraient une enveloppe de 2 260,9 millions d'USD à la disposition de l'Organisation pour l'exécution du Programme de travail 2010-11, y compris le Plan d'action immédiate.

L'ouverture de crédits budgétaires nette correspond aux besoins qu'il est proposé de financer par les contributions mises en recouvrement auprès des Membres. En prenant pour base le budget 2008-09 nominal (929,8 millions d'USD), des montants supplémentaires ont été ajoutés à cette enveloppe pour le PAI (15,6 millions d'USD) et pour les dépenses de sécurité (0,7 million d'USD). On a également procédé à une réévaluation des coûts aux taux prévus pour 2010-11 (par exemple, services du personnel, biens et services), ce qui fait une augmentation de 49,9 millions d'USD (voir la note XI). Au total, l'ouverture de crédits budgétaires nette proposée, à financer par les contributions ordinaires s'élève à **995,9 millions d'USD, ou 44 pour cent de l'ensemble des besoins en ressources.**

Les Contributions volontaires correspondent à une estimation des ressources extrabudgétaires attendues (soit 1 265 millions d'USD) – ou 56 pour cent des besoins en ressources – provenant de deux catégories principales de mécanismes de financement établis, à savoir:

- Les **Contributions volontaires de base** (voir la Note III) correspondant aux ressources extrabudgétaires d'un montant 247,2 millions d'USD planifiées dans le programme de travail et gérées en lien étroit avec l'ouverture de crédits nette. Elles incluent: les projets du Fonds fiduciaire qui appuient les activités essentielles aux niveaux régional et mondial; les contributions de partenaires non affectées à des projets; et des ressources d'un montant de 19,1 millions d'USD pour la mise en œuvre du PAI, qui ne relèvent pas de l'ouverture de crédits nette.
- Les **Autres contributions volontaires extrabudgétaires**, qui sont les contributions volontaires, estimées à 1 017,8 millions d'USD, destinées à des programmes et des projets contribuant aux cadres de résultats via l'appui au programme de terrain, l'assistance technique aux pays et des activités de secours d'urgence.

² C 2009/15 paragraphes 68-79

Note d'information III – Contributions volontaires de base³

Les *contributions volontaires de base* correspondent aux estimations des besoins en ressources extrabudgétaires prévus dans le programme de travail au regard des cadres de résultats, et sont gérées en étroite liaison avec l'ouverture de crédits nette. Elles comprennent:

- des *projets de base financés par des fonds fiduciaires* appuyant des activités de base aux niveaux mondial et régional (177,2 millions d'USD);
- des *contributions de base hors-projet* provenant de partenaires (50,9 millions d'USD); et
- des ressources pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI) en 2010-11 qui ne sont pas incluses dans l'ouverture de crédits nette (19,1 millions d'USD) (voir la Note V).

Projets de base financés par des fonds fiduciaires

Les projets de base financés par des fonds fiduciaires entraient précédemment dans la catégorie “Appui direct au Programme ordinaire”. Ils apportent un appui direct aux activités prévues en fonction des cadres de résultats dans cinq domaines principaux d’activité, qui figurent dans le tableau ci-après et sont présentés en détail à l’Annexe VIII du PTB.

Domaine d’activité	Estimations 2010-11 (en milliers d'USD)
Élaboration de méthodologies et de directives	31 658
Initiatives et partenariats mondiaux	82 716
Collecte, analyse et diffusion d'informations	31 951
Comités, commissions et organes de surveillance	14 719
Autres activités de base, y compris Cadres associés du Siège	16 203
Total	177 247

On trouvera ci-après quelques exemples de projets de base financés par des fonds fiduciaires qui devraient être opérationnels en 2010-11, avec le montant de la contribution extrabudgétaire estimative et, entre parenthèses, les objectifs stratégiques/fonctionnels appuyés:

- Initiative mondiale FAO/OMS en faveur des avis scientifiques relatifs à l'alimentation: 2,64 millions d'USD (OS D)
- Coopération dans le cadre du partenariat FAO/ASDI dans le domaine du développement rural - Phase pilote - Composante gestion des connaissances et renforcement des capacités: 0,6 million d'USD (OS G)
- Programme de partenariat FAO/Belgique dans le domaine de la gestion des connaissances et de l'égalité des sexes - Capitalisation des outils en matière de sécurité alimentaire et genre: 2,0 millions d'USD (OS H)
- Renforcement de la base de connaissance nécessaire pour une approche écosystémique de la pêche marine dans les pays en développement et mise en œuvre de cette approche: 2,8 millions d'USD (OS C)
- Contribution au Programme d'évaluation des ressources forestières mondiales: 3,82 millions d'USD (OS E)
- Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture: 2,2 millions d'USD (OS A)
- Secrétariat du Forum mondial sur la recherche agricole – Activités de base: 2,16 millions d'USD (OS F)
- 51 cadres affectés au Siège: 2,47 millions d'USD

³ C 2009/15 ANNEXE VIII

Contributions de base hors-projet

Les contributions de base hors projet sont des ressources extrabudgétaires fournies par le système des Nations Unies et d'autres partenaires pour l'appui direct au Programme de travail.

Il s'agit, notamment, des contributions de la Banque mondiale pour le Programme de coopération avec le Centre d'investissement de la FAO (26 millions d'USD au titre de l'objectif stratégique L), d'autres institutions financières internationales telles que le FIDA et des banques régionales de développement (5,6 millions d'USD au titre de l'objectif stratégique L), de l'Organisation mondiale de la Santé pour le Codex (1,2 million d'USD au titre de l'objectif stratégique D) et des gouvernements hôtes pour les bureaux établis dans leur pays (4,2 millions d'USD au titre de l'objectif stratégique Y).

Note d'information IV - Comparaison programmatique⁴

Le nouveau Cadre stratégique a **modifié en profondeur les fondements de la planification** car une importance accrue est désormais donnée à la définition des priorités parmi les treize nouveaux objectifs fonctionnels et stratégiques (comprenant cinquante-six résultats organisationnels), qui ont été recensés et formulés pour 2010-11, sans référence à la structure des quarante-trois programmes (englobant cent quatre-vingt-trois entités de programme) de l'exercice 2008-09.

Pour établir une comparaison par programme entre l'*ouverture de crédits nette* pour l'exercice 2008-09 et celle proposée pour l'exercice 2010-11, il a fallu procéder à une mise en correspondance *ex post* des ressources allouées aux anciennes entités de programme avec celles correspondant aux nouveaux objectifs fonctionnels et stratégiques, sur la base des domaines de travail concernés. La comparaison au **tableau 1 donne des indications sur les réaffectations qui ont eu lieu lorsque l'on est passé de la structure de programme 2008-09 à la nouvelle hiérarchie des résultats de la FAO**. La comparaison qui en résulte doit être considérée au mieux comme indicative, car le fait d'associer des cadres de planification anciens et nouveaux, qui s'appuient sur des approches et des hypothèses différentes, est un exercice qui manque fondamentalement de précision.

Elle donne néanmoins une idée des ajustements apportés à l'affectation prévue des ouvertures de crédits nettes au profit de domaines de travail particulièrement prioritaires, conformément aux indications les plus récentes reçues des Organes directeurs. Il s'agit notamment des domaines suivants: statistiques, droit à l'alimentation, EMPRES, élevage, changement climatique, pêches et forêts. Cependant, les priorités du programme ont quelque peu évolué, comme en témoignent les objectifs figurant au Programme de travail proposé pour 2010-11 et résumés dans les paragraphes 94 à 108 du PTB.

Tableau 1: Comparaison des ouvertures de crédits nettes entre le PTB 2008-09 et le PTB 2010-11 proposé (avant augmentation des coûts) (en millions d'USD) (C 2009/15 - Tableau 2)

Objectif	PTB 2008- 2009	PTB 2010- 2011 proposé	Variation en %
A – Intensification durable de la production agricole	42,8	47,5	11,0%
B – Accroissement de la production animale durable	25,5	30,7	20,4%
C – Gestion et utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles	53,0	53,9	1,7%
D – Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments à tous les stades de la filière alimentaire	23,3	23,9	2,6%
E – Gestion durable des forêts et des arbres	40,0	41,3	3,2%
F – Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et meilleures réponses aux défis mondiaux liés à l'environnement ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture	50,2	51,6	2,7%
G – Environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence et le développement rural	40,9	39,1	-4,3%
H – Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition	59,7	57,2	-4,2%
I – Meilleure préparation et réponse efficace aux menaces et situations d'urgence alimentaires et agricoles	6,3	7,4	18,3%
K – Équité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions dans les zones rurales	9,6	9,7	1,6%
L – Accroissement et amélioration de l'efficacité des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural	36,0	35,7	-0,9%
X – Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes	208,5	205,2	-1,6%
Y – Administration efficace et efficiente	103,1	109,2	6,0%
FAOR – Programmes des Représentants de la FAO	77,8	77,2	-0,8%
PCT – Programme de coopération technique	109,2	109,2	0,0%
Imprévus	0,6	0,6	0,0%
Dépenses d'équipement	20,1	22,6	12,2%
Dépenses de sécurité	23,3	24,0	2,9%
Total	929,8	946,0	1,7%

⁴ C 2009/15 paragraphes 85-108

Note d'information V – Mise en œuvre du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO

Par sa Résolution 1/2008, la Conférence de la FAO a adopté à sa trente-cinquième session (session extraordinaire), tenue en novembre 2008, le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI), un ensemble de 235 actions interdépendantes devant être mises en œuvre pendant la période 2009-11. La Conférence a également décidé que des ressources extrabudgétaires étaient nécessaires pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate en 2009, et que les financements requis pour 2010-11 seraient examinés en même temps que le Programme de travail et budget.

Le Directeur général a fait de la réforme la priorité absolue, et le Secrétariat a bien avancé la mise en œuvre des actions du PAI, 53 d'entre elles (soit 23 pour cent des 235 actions initiales) ayant été menées à bien au 31 août 2009 et 133 actions, soit 56 pour cent du total, devant être achevées d'ici à la fin de 2009.

En avril 2009, la société de consultants Ernst et Young a remis son rapport au terme de **l'examen détaillé recommandé par l'EEL, qui portait sur la gestion et l'administration des ressources humaines et financières**. Les coûts et économies correspondant aux recommandations de l'Examen détaillé ont été intégralement incorporés dans le Plan d'action immédiate pour 2010-11.

Le PAI (avec la mise en œuvre de l'examen détaillé) est un plan extrêmement ambitieux introduisant des changements profonds dans toute l'Organisation. Il correspond à la réforme la plus complète qu'un organisme des Nations Unies ait entreprise à ce jour. Même si de nombreuses activités, de portée relativement limitée, ont déjà été menées à bien en 2009, l'Organisation doit faire face aux risques associés à la mise en chantier simultanée, en 2010-11, de plusieurs projets majeurs, d'une grande complexité. Ces projets auront, individuellement et collectivement, une forte incidence sur le personnel et les méthodes de travail, ainsi que sur les processus et les systèmes d'information de l'Organisation. C'est pourquoi, lors du traitement du PAI dans la version intégrale du PTB 2010-11, des ajustements ont été apportés quant à la portée et la durée de certaines actions.

La Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du programme a souligné en juillet 2009 l'importance de disposer d'un financement *garanti* pour le Plan d'action immédiate en 2010-11. Conformément aux avis des Comités et aux orientations précédemment fournies dans le PAI et par les Groupes de travail du Comité de la Conférence, il est apparu que le **financement garanti (financement à 100% des coûts du PAI sur les ouvertures nettes de crédit)** n'aurait pas été possible sans effets négatifs sur le programme de travail de l'Organisation proposé pour 2010-11 ou sans une augmentation des contributions appelées des Membres.

Dans le PTB 2010-11, **certaines actions bénéficient en priorité d'un financement sur ouvertures nettes de crédits:**

- Les actions se rapportant à la **gestion axée sur les résultats**, notamment l'élaboration d'un système de suivi axé sur les résultats, la préparation d'un nouveau modèle de planification et de budgétisation et d'un système normalisé d'établissement de rapports, et l'introduction du système d'évaluation du personnel;
- Les actions du PAI se rapportant à l'objectif **Fonctionner dans l'unité**: mise en place de systèmes de référence et de rapports axés sur les résultats pour les bureaux décentralisés, mise à niveau des infrastructures informatiques pour permettre au personnel des bureaux décentralisés d'utiliser les mêmes outils et ressources que leurs collègues du Siège; et rotation du personnel pour doubler le nombre des rotations entre le Siège et les bureaux décentralisés;
- Les actions se rapportant à la **réforme des ressources humaines**, y compris le changement de culture et le recrutement de fonctionnaires du cadre organique supplémentaires pour étoffer la Division de la Gestion des ressources humaines et renforcer son rôle de partenaire de l'Organisation (voir Note distincte).

Les coûts d'autres projets (par exemple les Normes IPSAS et le Manuel de la FAO) sont eux aussi couverts au titre des ouvertures nettes de crédits dans le PTB 2010-11, mais le coût de ces projets n'est pas chiffré dans le PAI. En outre, certaines actions significatives de la réforme déjà mises en œuvre en 2009 sont intégrées directement au programme de travail; il s'agit notamment des nouveaux cadres de résultats, de la structure de l'Organisation et du modèle de gestion décentralisée. Si les coûts 2010-11 de ces initiatives de réforme étaient inclus, la part des actions du PAI financées sur les ouvertures nettes de crédits augmenterait substantiellement.

Note d'information VI – Nouvelle structure du Siège de la FAO⁵

Le PAI appelait à une refonte complète du Siège de la FAO, devant commencer en 2009 et s'achever d'ici à 2012. La structure proposée pour 2010-11 est le fruit d'un processus continu d'examen interne et externe, et d'une consultation étroite entre le Secrétariat et les Membres, en tenant compte des cadres de résultats du Plan à moyen terme.

Six principes sont appliqués dans le cadre de la restructuration:

- périmètre de contrôle gérable quant au nombre de rapports aux gestionnaires à tous les niveaux, y compris le Directeur général;
- déstratification au niveau des postes à responsabilité élevée, regroupement d'unités et structure souple des différentes unités;
- valorisation et emploi judicieux des ressources humaines (voir Note distincte)
- gestion axée sur les résultats, y compris délégation de pouvoirs et obligation de rendre des comptes (voir Note I);
- meilleure intégration du Siège et des bureaux décentralisés, avec représentation de ces derniers dans les processus décisionnels des échelons supérieurs de la hiérarchie (voir la Note VII);
- lorsque cela est possible, partage des services avec les autres institutions des Nations Unies et délocalisation.

La nouvelle structure réduit à sept le nombre des relations hiérarchiques directes avec le Directeur général, dont le bureau comprend un Cabinet.

- Le **Directeur général adjoint – Opérations** est appelé à donner une orientation stratégique au *Département des services internes et des finances, au Département de la coopération technique et aux cinq bureaux régionaux*, et à en assurer la supervision. Concernant les bureaux décentralisés, le Directeur général adjoint – Opérations sera secondé par le *Bureau d'appui à la décentralisation*. En application d'une recommandation de l'Examen détaillé visant à réduire la fragmentation et les chevauchements, une division unique du *Directeur des systèmes d'information*, rendant compte directement au Directeur général adjoint – Opérations, sera responsable des services d'informatique, de communication et de technologies de l'information.
- Le **Directeur général adjoint – Connaissances** est appelé à donner une orientation stratégique aux cinq départements techniques de l'Organisation - *Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, Département du développement économique et social, Département des forêts, Département des pêches et de l'aquaculture et Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement* - et à en assurer la supervision. Le Directeur général adjoint – Connaissances favorisera l'intégration des connaissances techniques et le partage des informations, en encourageant les activités interdépartementales, avec l'appui du *Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation*.
- Le **Bureau des communications internes et des relations extérieures** et le **Bureau central de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources** donneront des avis stratégiques et coordonneront les actions de l'Organisation en fonction de leurs mandats respectifs. Le nouveau **Bureau de l'évaluation** (qui a également une relation hiérarchique directe avec les organes directeurs), le **Bureau droit et éthique** (avec un nouveau Spécialiste des questions d'éthique qui relèvera du Directeur général sur le plan fonctionnel) et le **Bureau de l'Inspecteur général** assureront le contrôle des activités de l'Organisation.

Un processus de déstratification visant 40 postes de directeur a été lancé en 2008-09 et sera achevé en 2010-11. Il facilitera l'introduction d'une gestion souple à l'échelle de l'équipe, donc à un niveau inférieur à celui de la division conformément aux cadres de résultats. Les compétences en matière d'encadrement et de partage des connaissances seront valorisées à tous les niveaux grâce à un vaste programme de formation.

La structure du Siège sera encore affinée jusqu'à 2012, sur la base de consultations entre le Secrétariat et les organes directeurs. Comme recommandé par l'Examen détaillé, un nouvel examen externe du rôle du Bureau du Directeur général quant aux activités administratives permettra de mieux affiner les rôles et responsabilités dans la structure des niveaux supérieurs de la hiérarchie.

⁵ C 2009/15 paragraphes 124-150

Note d'information VII – Réseau des bureaux décentralisés⁶

Le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-11) préconise que **les bureaux décentralisés et le Siège de la FAO fonctionnent comme une organisation cohérente et intégrée efficacement** qui contribue, sur la base du cadre axé sur les résultats, à l'accomplissement des objectifs stratégiques arrêtés par les Membres.

La FAO offre des services à ses 192 États Membres, par le biais d'un réseau regroupant son Siège central à Rome, cinq bureaux régionaux, onze bureaux sous-régionaux, deux équipes multidisciplinaires sous-régionales, six bureaux de liaison et 74 bureaux de représentants de la FAO. En outre, 55 pays sont en rapport avec ce réseau par d'autres modalités: accréditation multiple des représentants de la FAO affectés dans des pays voisins, fonctionnaires techniques détachés ou correspondants nationaux. Le réseau des bureaux décentralisés permet à la FAO d'élargir, de mettre à profit et d'améliorer les connaissances qu'elle produit pour relever les défis liés à l'alimentation et au développement agricole auxquels se heurtent les États Membres aux plans national, régional et mondial.

Afin d'**améliorer la cohérence, le bon fonctionnement et l'intégration du réseau des bureaux décentralisés** en harmonie avec le Siège, à partir de 2010, la FAO:

- mettra en œuvre conjointement au Siège et dans les bureaux décentralisés un **programme interne de travail aux niveaux national, régional et mondial** s'inscrivant dans le Cadre stratégique;
- **concentrera son travail de terrain** dans les domaines où les résultats peuvent contribuer le plus efficacement au programme de développement local en définissant, avec les gouvernements et les organisations homologues régionales, les domaines d'action prioritaires;
- **améliorera l'échange de connaissances et le travail en réseau** entre le Siège et les bureaux sur le terrain, ainsi qu'avec les partenaires mondiaux et locaux;
- **soutiendra les programmes d'activité des Nations Unies relatifs à l'unité d'action et à la cohérence du système**, en particulier avec les deux autres organisations du système sises à Rome, à savoir le FIDA et le PAM, et
- impliquera pleinement les bureaux décentralisés dans la **prise de décisions à l'échelle de l'Organisation**.

L'unité de fonctionnement (« **Fonctionner comme une seule et même organisation** ») est un important thème directeur pour la FAO s'agissant de mettre ses structures, son rôle et ses responsabilités en phase avec le Cadre stratégique axé sur les résultats. Des activités spécifiques sont prévues pour 2010-11, qui passeront par des changements dans les politiques, la délégation de pouvoirs et une formation ciblée du personnel.

Les bureaux régionaux, le cas échéant avec les bureaux sous-régionaux et les bureaux de pays, assumeront progressivement de nouvelles responsabilités, notamment s'agissant de:

- diriger le processus de planification stratégique, de programmation et d'établissement du budget pour la région;
- superviser les fonctionnaires techniques régionaux en consultation avec les divisions techniques;
- superviser le travail des bureaux de pays, notamment concernant la gestion des ressources des bureaux des représentants de la FAO (FAOR);
- administrer le programme du PCT, hors interventions d'urgence, dans la région;
- organiser les conférences régionales et en assurer le secrétariat pour qu'elles jouent le rôle qui leur est désormais confié dans la structure de gouvernance, à savoir conseiller la Conférence sur les politiques et les questions réglementaires et le Conseil sur le programme et le budget;
- diriger des partenariats, notamment avec des organisations régionales et
- apporter un appui aux bureaux de pays sur les questions en rapport avec les réformes du système des Nations Unies.

⁶ C 2009/15, paragraphes 163-177.

Les changements apportés aux politiques relatives à la programmation, à la gestion et à l'administration pour l'exercice 2010-11 ont pour objet de soutenir l'initiative « Fonctionner comme une seule et même organisation ». Il s'agit, entre autres, de:

- doubler le nombre de fonctionnaires transférés entre le Siège et les bureaux décentralisés, afin d'assurer la circulation des connaissances et des compétences entre bureaux et permettre au personnel d'acquérir de l'expérience et de nouvelles connaissances;
- adopter un système d'évaluation et de gestion des résultats établissant un rapport entre les compétences, le travail et la formation du personnel et le Cadre stratégique;
- investir dans l'infrastructure d'information et communication afin que le personnel des bureaux décentralisés utilise les mêmes outils et les mêmes applications que les fonctionnaires du Siège;
- continuer à déléguer des pouvoirs en matière d'administration (par exemple pour les achats) et assurer les formations nécessaires;
- mettre en place dans les bureaux décentralisés des systèmes d'évaluation comparative et de mesure des résultats;
- définir des stratégies sur le renforcement des capacités nationales et régionales et la gestion des informations et des connaissances.

Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante (CoC-EEI) a établi que de plus amples éclaircissements quant aux fonctions de certaines unités seraient nécessaires. Il a proposé à la Conférence de la Fao la procédure suivante: « La Direction préparera une vision à moyen et à long termes liée à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, compte tenu des actions du PAI relatives à la décentralisation. Après réception des contributions des conférences régionales, la Direction de la FAO présentera des propositions aux organes directeurs compétents aux fins d'approbation et de mise en œuvre. Le processus tout entier se déroulera avec la participation active et les indications du CoC-EEI. »⁷

⁷ C 2009/7, paragraphe 72.

Note d'information VIII – Calcul des augmentations de dépenses pour 2010-11⁸

Les augmentations de dépenses prévues pour 2010-11 par rapport à 2008-09, calculées suivant la méthode approuvée par les organes directeurs, correspondent à une augmentation des dépenses de personnel et des dépenses de biens et services découlant de l'actualisation des coûts. L'ouverture de crédits nette crédits proposée (945,9 millions d'USD) est en augmentation de 49,9 millions d'USD par rapport à 2008-09, soit une augmentation de 5,3 pour cent d'un exercice sur l'autre et une progression annuelle de 3,5 pour cent. Les augmentations de dépenses prévues sont récapitulées au tableau 1 et expliquées ci-dessous.

Les **services de personnel** contribueraient pour 42,9 millions d'USD à l'augmentation des coûts (soit 86 pour cent du total), ce qui équivaut à une augmentation de 6,2 pour cent sur l'ensemble de l'exercice (soit 4,1 pour cent par an). Les services du personnel comprennent l'ensemble des dépenses de personnel (traitements, cotisations à la caisse des pensions, indemnités pour charge de famille et autres, sécurité sociale et autres prestations dues au personnel, et prestations après cessation de service) correspondant aux fonctionnaires du cadre organique et aux agents des services généraux, auxquelles on a appliqué le nouveau taux d'abattement pour délais de recrutement.

Le total des **biens et services** comprend les autres dépenses de personnel, les voyages, les dépenses générales de fonctionnement, le mobilier et l'équipement. Ce total subirait une hausse de 7 millions d'USD due à l'inflation, soit une augmentation de 2,8 pour cent sur l'ensemble de l'exercice (1,9 pour cent en progression annuelle).

Tableau 1⁹: Récapitulation des augmentations de coûts dans les ouvertures nettes de crédits en 2010-11, incluant un abattement pour délais de recrutement au taux de 2008-09 (en millions d'USD)*

Ouverture nette de crédits proposée dans le PTB 2010-11, aux coûts de 2008-09	Biennalisation	Inflation	Abattement pour délai de recrutement	Augmentation de coûts pour 2010-11	Augmentation (biennale) des coûts en %	Augmentation des coûts imputable à chaque élément de coût (en %)
Services de personnel						
Traitements, cotisations à la caisse des pensions et indemnités	654,2	16,3	19,4	-	35,7	5,5%
Prestations après cessation de service	37,4	-	4,6	-	4,6	12,3%
Licenciements à l'amiable	4,0	-	-	-	-	0,0%
Abattement pour délai de recrutement	-	-	-	2,6	2,6	-
Total Services de personnel	695,6	16,3	24,0	2,6	42,9	6,2%
Total Biens et services	250,2	-	7,0	-	7,0	2,8%
Montant du budget des ouvertures nettes de crédit et des besoins suppl.	945,9	16,3	31,0	2,6	49,9	5,3%
100%						

* La ventilation du budget par catégories (colonne intitulée « Ouvertures nettes de crédit proposées dans le PTB 2010-11, aux coûts de 2008-09 ») reprend les rubriques proposées pour 2010-11 aux coûts de 2008-09.

⁸ C 2009/15, paragraphes 197 à 223.

⁹ Repris du tableau 6 du document C 2009/15.

Les estimations des augmentations de coûts sont établies sur une base biennale à partir des éléments suivants: ajustements de coûts opérés durant l'exercice en cours (**biennalisation**), ajustements prévus des coûts unitaires durant l'exercice suivant (**inflation**) et **l'abattement pour délais de recrutement** appliqué aux postes permanents.

La **biennalisation** (16,3 millions d'USD) et l'augmentation de dépenses à prévoir en 2010-11 du fait des ajustements de dépenses de personnel ayant eu lieu en 2008-09. Elle résulte de deux facteurs:

- une *sous-budgétisation ou une surbudgétisation des dépenses 2008-09*. En l'occurrence, les dépenses effectives par mois travaillé s'écartent des prévisions budgétaires établies deux ans plus tôt (5 millions d'USD en plus);
- *les ajustements de coûts budgétisés ou non opérés en 2008-09* (qu'ils aient été ou non budgétisés) (11,3 millions d'USD en plus).

L'**inflation** (31,0 millions d'USD) correspond aux ajustements à prévoir au titre de l'inflation durant l'exercice 2010-11, dans trois domaines.

- Traitements et indemnités et cotisations à la caisse des pensions: estimations établies à partir des données les plus récentes de l'Economist Intelligence Unit, d'organismes compétents comme la Commission de la fonction publique internationale et de vérifications indépendantes (19,4 millions d'USD).
- Prestations après la cessation de service: estimations établies d'après l'évaluation actuarielle la plus récente arrêtée au 31 décembre 2008 et achevée début 2009 sous le contrôle du Comité financier (4,6 millions d'USD, dont 3,7 millions au titre des engagements de l'exercice pour l'assurance-maladie après la cessation de service, et 0,9 millions d'USD au titre du Fonds des indemnités de départ, de la Caisse des indemnités pour cessation de service et du Fonds de réserve du plan d'indemnisation).
- Biens et services: estimations établies d'après plusieurs prévisions extérieures récentes (7 millions d'USD).

L'**abattement pour délais de recrutement** consiste à réduire les crédits prévus au titre des dépenses de personnel compte tenu du fait que certains postes seront vacants à certains moments en raison des mouvements de personnel. La méthode approuvée par le Conseil permet de calculer la variation du coefficient de réduction d'un exercice biennal sur l'autre (2,6 millions d'USD pour 2010-11, dont 1,8 million résultant de la non-application de l'abattement aux bureaux de pays dans le but de réduire les dépenses de personnel non financées dans ces petits bureaux, conformément à la décision du CoC-EEI).

Les augmentations de coûts attendues ont toujours été soigneusement examinées par les organes directeurs de la FAO. Dans le passé, on a eu tendance à maintenir les prévisions relatives aux coûts unitaires au niveau le plus bas possible, tout en ayant pleinement conscience du **risque de sous-budgétisation des dépenses de personnel** que cela présentait. Il en est résulté d'importants écarts négatifs en 2004-05 et 2006-07, et un écart négatif, plus réduit cependant, est aussi attendu pour 2008-09.

Les **institutions ayant leur siège à Rome s'entendent sur la définition des facteurs de hausse des coûts**. La structure de leurs dépenses n'étant pas la même, **les augmentations de dépenses globales de chaque institution ne sont pas rigoureusement comparables**. Néanmoins, leurs estimations pour 2010 sont assez semblables.

Note d'information IX – Gains d'efficience¹⁰

D'après l'EEI, depuis le milieu des années 1990, la FAO n'a épargné aucun effort pour réaliser des gains de productivité en réduisant le coût des investissements et en améliorant les processus et les mesures de recouvrement des coûts, et elle a régulièrement tenu les organes directeurs au courant des progrès enregistrés¹¹. **Les mesures de productivité mises en œuvre de 1994 à 2009 ont généré des économies représentant au total 95,6 millions d'USD par an**, comme il a été communiqué aux organes directeurs. Ces gains de productivité ont été réalisés grâce à:

- une diminution du coût des ressources humaines et d'autres postes de dépenses (40,0 millions d'USD par an);
- une rationalisation des processus d'appui administratif et opérationnel (32,3 millions d'USD par an);
- une déstratification sélective des postes (9,9 millions d'USD par an);
- une augmentation de la base de financement du Programme de travail grâce à un meilleur recouvrement des coûts des services extrabudgétaires (13,4 millions d'USD par an).

À partir de l'exercice 2006-07, la FAO a fixé, pour les gains d'efficience, un taux souhaitable de 1,0 à 1,5 pour cent par an, qui est de l'ordre de celui observé par le secteur public. Un processus administratif complexe et des changements de structure ont été établis pour obtenir des gains d'efficience sur plusieurs exercices¹². **Des économies de 14,1 millions d'USD par an ont été enregistrées en 2006-07¹³, soit plus que la fourchette annuelle visée.**

Le même cadre a été appliqué pour déterminer et réaliser, en **2008-09**, des gains d'efficience d'un montant total de 17,6 millions d'USD par an. **Des mesures visant à obtenir des gains d'efficience annuels d'un montant de 16,3 millions d'USD seront mises en place avant fin 2009.** Ceci équivaut à un taux annuel de 1,8 pour cent, **soit plus que la fourchette annuelle fixée.** Des mesures devant permettre d'obtenir des gains d'efficience pour le montant restant (2,5 millions d'USD) seront définies et mises en œuvre en 2010-11.

La planification des **mesures d'économies à prendre en 2010-11** a été guidée par l'expérience acquise en 2008-09 et par les résultats de l'Examen détaillé externe, comme recommandé dans l'EEI. L'exercice 2010-11 coïncidera par ailleurs avec une période de réforme intense axée sur l'amélioration de l'efficacité en matière d'organisation. Ces réformes, nombreuses, s'ajouteront aux mesures d'économies, lesquelles n'avaient pas été définies dans leurs modalités ni leurs objectifs, lorsque les premières ont été décidées. Cette situation pourrait compromettre la concrétisation des améliorations prévues.

L'Examen détaillé suggère en outre des éléments de nature à permettre des économies à plus long terme. Y sont analysés des aspects importants des services administratifs, des contrats, des achats, de la gestion financière, des ressources humaines et des systèmes informatiques¹⁴. L'Examen détaillé présente un ensemble de recommandations et une analyse concrète et chiffrée des possibilités de gains d'efficience pour 2010-11, qui ont été examinées par la direction et par les Membres. Les coûts et les économies visés dans les recommandations de l'Examen détaillé ont été intégralement repris dans le PAI¹⁵ et les actions de l'Examen détaillé prévues pour 2010-11 sont traitées dans le PTB 2010-11. Les possibilités de réaliser des économies en 2010-11, qui ont été examinées par les Membres, sont modestes mais étayées par des avis d'experts demandés par l'EEI et les Membres.

Outre les gains d'efficience, non identifiés, voulus en 2008-09 et qui devraient être intégralement réalisés en 2010-11 – compte tenu de l'Examen détaillé et des difficultés découlant de la mise en œuvre du PAI – on a défini pour 2010-11 des mesures d'efficience réalistes d'un montant annuel de 19,6 millions d'USD (1,0 pour cent par an).

¹⁰ C 2009/15, paragraphes 179-190.

¹¹ C 2007/9/A.1, paragraphes 1222-1225.

¹² CL 131/18, tableau 21.

¹³ C 2009/8 PIR 2006-07, paragraphes 305-309.

¹⁴ C 2008/4, paragraphe 39.

¹⁵ CL 137/8, Annexe II, et C 2009/7, Annexe 5.

Les économies sont essentiellement réalisées dans un domaine, à savoir la *déstratification sélective* des postes de directeur au Siège, qui représente une réduction des coûts de **17,4 millions d'USD en 2010-11**. La déstratification entraînera la suppression de 40 postes de directeur au Siège (dont 27 en 2010-11) et plusieurs postes des services généraux devront éventuellement être supprimés, déclassés ou réaménagés. Toutefois, conformément aux indications données dans le PAI et examinées par les groupes de travail du CoC-EEI ainsi que par le Comité financier en 2009, ces économies ont été réinvesties dans des programmes figurant dans la proposition de PTB pour 2010-11¹⁶. Elles seront réinvesties à hauteur de 70 pour cent dans le même domaine technique où est pratiquée la déstratification compte tenu des activités sectorielles importantes entreprises par les fonctionnaires aux postes considérés. Les 30 pour cent restants (5,2 millions d'USD) ont fourni des ressources qui ont été reprogrammées et réaffectées de sorte que certains domaines d'action très prioritaires ont bénéficié d'un surcroît de ressources au titre du PTB 2010-11, conformément aux indications des organes directeurs¹⁷ (statistiques, droit à l'alimentation, EMPRES, élevage, changement climatique, pêches et forêts).

Les autres économies quantifiées ont trait aux plans d'assurance maladie (l'Organisation pourra réaliser une économie d'environ 1,1 million d'USD en 2010-11 dans ce domaine) et à la décentralisation des activités menées au titre du Programme de coopération technique à compter de 2010 (qui réduira le coût de la gestion, du suivi et de la coordination du PCT d'environ 0,9 million d'USD).

¹⁶ Le PAI prévoit que des économies renouvelables « seront obtenues grâce à la restructuration et seront réaffectées à l'exécution des activités techniques de l'Organisation » (par. 46).

¹⁷ C 2009/15, paragraphe 88.

Note d'information X – Proposition de structure par chapitre budgétaire et marge de manœuvre s'agissant d'effectuer des virements durant l'exécution du programme¹⁸

Structure par chapitre

Les prévisions de dépenses sont déterminées par le Directeur général sur la base du programme et budget et réparties en chapitres et en objectifs de programme. Le budget est approuvé par un vote de la Conférence sous la forme d'une résolution qui indique le montant des crédits ouverts pour chaque chapitre. Il incombe au **Directeur général de gérer les ouvertures de crédits votés. Les organes directeurs exercent une supervision en matière financière moyennant l'examen de rapports réguliers sur les résultats budgétaires**, étant entendu que **les virements entre chapitres doivent avoir été approuvés au préalable par le Comité financier ou le Conseil**. Dans la structure budgétaire en vigueur jusqu'à présent, ces dispositions assuraient une certaine latitude financière autorisant une souplesse dans l'exécution des programmes.

Une nouvelle structure par chapitre a été proposée, qui s'appliquerait à partir de l'exercice 2010-11 et qui est conforme au nouveau cadre axé sur les résultats. Les 18 chapitres proposés sont présentés dans la Figure 1 ci-après.

Figure 1: Proposition de structure par chapitre pour 2010-11

Chapitre 1	A – Intensification durable de la production agricole
Chapitre 2	B – Accroissement de la production animale durable
Chapitre 3	C – Gestion et utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles
Chapitre 4	D – Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments à tous les stades de la filière alimentaire
Chapitre 5	E – Gestion durable des forêts et des arbres
Chapitre 6	F – Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et meilleures réponses aux défis mondiaux liés à l'environnement ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture
Chapitre 7	G – Environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence et le développement rural
Chapitre 8	H – Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition
Chapitre 9	I – Meilleure préparation et réponse efficace aux menaces et situations d'urgence alimentaires et agricoles
Chapitre 10	K – Équité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions dans les zones rurales
Chapitre 11	L – Accroissement et amélioration de l'efficacité des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural
Chapitre 12	X – Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes
Chapitre 13	Y – Administration efficace et efficiente
Chapitre 14	Programme des représentants de la FAO
Chapitre 15	Programme de coopération technique
Chapitre 16	Imprévisus
Chapitre 17	Dépenses d'équipement
Chapitre 18	Dépenses de sécurité

L'objectif général de cette nouvelle structure est **de relier le budget au programme de travail, lequel sera exécuté sur la base du cadre de résultats, organisé par objectif** (voir la note III). Ce niveau de ventilation permet d'avoir une vue claire et complète des dépenses en regard du cadre axé sur les résultats, mais il entraînera aussi une fragmentation considérable du programme et du budget, **puisque'il y a désormais 18 chapitres en 2010-11, contre huit en 2008-09**. Cette augmentation du nombre de chapitres, pour lesquels des rapports doivent être présentés aux organes directeurs, risque d'empêcher une gestion financière souple du budget.

Virements budgétaires pendant l'exécution

Les virements entre chapitres sont approuvés au préalable par le Comité financier ou le Conseil. Ils sont le **résultat de deux aspects principaux de l'exécution du Programme de travail: transferts de ressources nécessaires pour exécuter des activités relevant des objectifs stratégiques et**

¹⁸ C 2009/15, paragraphes 273-285.

fonctionnels sans négliger les questions d'actualité; et prise en compte, **certaines variations non liées au programme** (variations ne relevant pas du contrôle direct de l'Organisation, comme par exemple des écarts par rapport aux dépenses de personnel ordinaires ou les fluctuations des taux de change).

L'ancienne structure laissait suffisamment de souplesse pour modifier l'affectation des ressources entre les chapitres durant l'exécution. Les budgets affectés à chaque chapitre de la structure proposée étant en moyenne moins importants, les écarts découlant de la prise en compte de questions échappant au contrôle direct de l'Organisation, aussi petits soient-ils, devraient être approuvés au préalable par les organes directeurs. Une telle situation risque d'entraver la capacité de gérer des écarts entre crédits ouverts et dépenses.

Sur les indications du Comité financier et du CoC-EEI, il est proposé dans le PTB 2010-11 que le Directeur général puisse transférer des ressources d'un chapitre à l'autre à hauteur de 5 pour cent des crédits ouverts. Le 26 octobre, les Amis du Président du Conseil ont réaffirmé les points de vue qui avaient été exprimés auparavant par les Membres selon lesquels **il fallait que le Directeur général dispose d'une certaine latitude pour pouvoir appliquer efficacement le programme de travail biennal approuvé** et que, par ailleurs, **les Membres devaient avoir les moyens d'exercer une surveillance par le biais des organes directeurs**. Le Secrétariat a reconnu que **la latitude qui doit être laissée concernant les virements de crédits entre chapitre est une question d'appréciation** et il s'est félicité des idées avancées par les Amis du Président, qui sont exposées dans la proposition révisée suivante.

Proposition révisée d'aménagement d'une marge de manœuvre pour les virements entre chapitres budgétaires

Les Amis du Président du Conseil ont observé qu'on pouvait regrouper les chapitres budgétaires proposés en trois catégories, selon leur taille et leurs caractéristiques: objectifs stratégiques (chapitres 1 à 11), objectifs fonctionnels (chapitres 12 et 13) et chapitres à finalité particulière (chapitres 14 à 18, qui concernent le programme des représentants de la FAO, le Programme de coopération technique, les imprévus, les dépenses d'équipement et les dépenses de sécurité).

Les onze chapitres consacrés aux objectifs stratégiques sont de taille modeste par rapport aux deux chapitres qui regroupent à eux seuls l'ensemble des dépenses correspondantes dans le PTB de 2008-09. Compte tenu de cette fragmentation accrue et pour permettre une gestion plus efficace des ressources inscrites pour chacun des objectifs stratégiques aux chapitres 1 à 11, **il est proposé que le Directeur général dispose d'une marge de manœuvre pour transférer des ressources d'un chapitre à un autre jusqu'à hauteur de 5 pour cent des crédits ouverts dans ces chapitres**, sans préjudice des dispositions de l'alinéa 4.5 b) de l'article IV du Règlement financier.

Il est en outre **proposé que les autres chapitres, à savoir les chapitres 12 à 18, soient gérés conformément à l'alinéa 4.5 b) de l'article IV du Règlement financier, à savoir que les virements entre ces chapitres soient d'abord approuvés par le Comité financier ou le Conseil**. Il s'agit, en effet, soit de chapitres qui regroupent des ressources d'un montant équivalent à celles des chapitres correspondants du budget en cours (c'est le cas par exemple de l'objectif fonctionnel X – Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes), soit de chapitres pour lesquels il est préférable que les organes directeurs exercent un contrôle avant tout virement éventuel (c'est le cas de l'objectif fonctionnel Y – Administration, programme des représentants de la FAO, dépenses d'appui, imprévus, dépenses d'équipement, dépenses de sécurité).

Quelle que soit la latitude qui lui sera accordée, **le Directeur général continuera de faire régulièrement rapport au Comité financier sur l'exécution du budget** et notamment sur les virements entre chapitres, proposés et effectifs. Comme envisagé dans le Plan d'action immédiate, les rapports sur l'exécution seront également examinés par le Comité du Programme.

La proposition ci-dessous serait compatible avec les paramètres relatifs à la surveillance devant être exercée par les organes directeurs, tout en laissant au Directeur général la marge de manœuvre dont il a besoin pour exécuter le programme. Si elle est adoptée, la **Résolution relative aux crédits à ouvrir pour l'exercice 2010-11** devrait comporter un paragraphe ainsi libellé:

Nonobstant l'alinéa 4.5 b) de l'article IV du Règlement financier, le Directeur général est autorisé à effectuer des virements entre les chapitres 1 à 11 à hauteur d'un montant maximum équivalent à 5 pour cent du montant inscrit au chapitre; il sera fait rapport sur tous les virements dans les rapports sur l'exécution du budget de l'exercice 2010-11; tout autre transfert de crédit entre chapitres du budget devra être effectué conformément aux dispositions de l'alinéa 4.5 b) de l'article IV du Règlement financier et il devra être fait rapport à leur sujet conformément à ce même alinéa.

Note d'information XI – Ouverture de crédits nette proposée et incidence sur les contributions mises en recouvrement¹⁹

Par le vote des ouvertures de crédits budgétaires pour l'exercice biennal, la Conférence autorise le Directeur général à engager des dépenses et à effectuer des paiements pour mettre en œuvre le Programme de travail dans la limite des crédits votés. L'ouverture nette de crédits est **présentée par chapitre budgétaire**, conformément au Programme de travail, et elle est **exprimée en USD**. L'ouverture nette de crédits est **financée par les contributions mises en recouvrement auprès des Membres**. Les contributions sont dues en USD et en EUR, en rapport aux dépenses estimées dans chacune des deux monnaies, selon la méthode de mise en recouvrement fractionnée des contributions.

L'évolution et le calcul de l'ouverture nette de crédits budgétaires comporte trois phases: la planification du programme, les augmentations de coûts prévues, et l'impact de la mise en recouvrement fractionnée des contributions.

Effets de la planification du programme

L'enveloppe des ouvertures nettes de crédits budgétaires pour l'exercice 2008-09, qui s'élève à 929,8 millions d'USD, a été utilisée comme point de départ pour préparer le budget 2010-11, qui suppose une **refonte complète** des allocations de ressources dans le nouveau Cadre axé sur les résultats, notamment des réallocations dans des domaines techniques prioritaires (30 pour cent des économies au titre de la déstratification) et en application des mesures du PAI (4 millions d'USD)²⁰. **Les besoins supplémentaires** de 15,5 millions d'USD pour le PAI ont été programmés au titre des objectifs fonctionnels X et Y et des dépenses d'équipement et un supplément de 0,7 million d'USD a été alloué aux dépenses de sécurité. L'augmentation totale, qui s'élève à 16,2 millions d'USD, se traduit par une ouverture nette de crédits budgétaires pour 2010-11 de 946,0 millions d'USD, soit une augmentation de 1,7 pour cent par rapport au niveau de l'ouverture nette de crédits budgétaires pour 2008-09, aux prix et aux taux de change budgétisés courants.

Effet des augmentations de coûts prévues

Les augmentations de coûts correspondent aux coûts supplémentaires estimés des services de personnel et autres biens et services qui sont consentis pour réévaluer ces investissements aux valeurs de 2010-11 par rapport aux ouvertures nettes de crédit pour 2008-09 (voir la note VIII). Les augmentations de coût, qui sont estimées à 49,9 millions d'USD, ne représentent pas une augmentation du budget du programme.

Impact de la stratégie de mise en recouvrement fractionnée des contributions

Les dépenses au titre du Programme ordinaire de la FAO sont réglées dans de nombreuses monnaies, principalement en USD et en EUR. Suivant la méthode de la mise en recouvrement fractionnée des contributions établie par la Conférence en 2003, le budget est **financé** par les contributions des Membres versées en partie en USD et en partie en EUR. Cette mise en recouvrement fractionnée des contributions dans deux monnaies est censée faire correspondre au plus près les recettes de la FAO provenant des contributions mises en recouvrement auprès de ses Membres et les dépenses engagées au titre du Programme ordinaire en USD et en EUR.

Cependant, l'ouverture nette de crédits dans la résolution relative à l'ouverture de crédits budgétaires approuvée par la Conférence est **exprimée** dans une seule monnaie – l'USD – qui est la monnaie de la FAO pour la gestion du budget et la comptabilité. L'ouverture nette de crédits est « réévaluée » à chaque exercice biennal, conformément à l'approche présentée par la Conférence de 2003. Cela nécessite, d'un exercice biennal à un autre, d'actualiser le taux de change USD-EUR et de l'appliquer aux dépenses estimées de la FAO en EUR.

¹⁹ C 2009/15, paragraphes 255 à 272.

²⁰ Pour faciliter les comparaisons avec la proposition de budget 2010-11, une répartition des ouvertures de crédits budgétaires pour 2008-09 par rapport à la nouvelle structure de chapitre 2010-11 a été calculée sur la base d'une mise en correspondance *ex post* des ressources allouées aux anciennes entités de programme avec celles correspondant aux nouveaux objectifs stratégiques et fonctionnels (voir la note IV).

En ce qui concerne le taux de change qui doit être utilisé pour l'exercice 2010-11, l'ouverture nette de crédits pour 2008-09 a été calculée sur la base du taux de change dollar USD-EUR en vigueur en juillet 2007 (1 EUR = 1,36 USD), alors que l'ouverture nette de crédits pour 2010-11 fait l'objet d'une réactualisation au nouveau taux de change USD-EUR utilisé pour le budget (1 EUR = 1,385 USD), qui était le taux en vigueur lorsque le PTB 2010-11 a été achevé en juillet 2009. Les dépenses engagées au titre du Programme ordinaire pour 2010-11 sont exprimées en partie en USD et en partie en EUR (43,1 et 56,9 pour cent des dépenses respectivement).

Il est important de noter qu'**une variation du taux budgétaire se répercute sur le montant alloué au Programme de travail exprimé en USD, mais n'a aucun impact sur les montants recouvrés** en application de la méthode de mise en recouvrement fractionnée des contributions approuvée par la Conférence ni sur les ressources disponibles pour les dépenses engagées au titre du **Programme ordinaire**. Comme indiqué dans le tableau 18 du PTB (reproduit au tableau 1 ci-dessous), les contributions fixées selon la méthode de mise en recouvrement fractionnée dues en USD et en EUR ne varient pas selon que le taux de change est différent: 434,0 millions d'USD et 413,1 millions d'EUR. En revanche, le montant en USD des contributions dues en EUR change selon le taux de change: il passe ainsi de 561,9 millions d'USD au taux de 1,36 à 572,2 millions d'USD au taux de 1,385, soit une différence de 10,3 millions d'USD. Par conséquent, l'ouverture nette de crédits proposée au taux de change réactualisé et en utilisant le fractionnement estimé des dépenses en USD et en EUR pour 2010-11, telles qu'exprimées en USD dans la résolution relative à l'ouverture de crédits budgétaires, s'élève à 1,0062 milliards d'USD.

Tableau 1²¹: Impact des variations du taux de change budgétaire en application du mécanisme de mise en recouvrement fractionnée des contributions (en millions d'USD/EUR)

	1 EUR = 1,36 USD	1 EUR = 1,385 USD
Contributions dues en USD pour le Programme de travail 2010-11	434,0 USD	434,0 USD
Contributions dues en EUR pour le Programme de travail 2010-11	413,1 EUR	413,1 EUR
Contributions dues en USD	434,0 USD	434,0 USD
Contributions dues en EUR et exprimées en USD à deux taux de change budgétaire différents	561,9 USD	572,2 USD
Total exprimé en USD	995,9 USD	1 006,2 USD

* Avant déduction au titre des recettes accessoires de 2 millions d'USD, intégralement calculée en USD.

Effets cumulés sur les contributions mises en recouvrement

L'**effet cumulé de la planification du programme et des augmentations de coûts prévues** suppose une **augmentation de 7,1 pour cent** des ouvertures nettes de crédits (équivalant à 4,7 pour cent par an). En réévaluant aussi l'ouverture nette de crédits dans le cadre de la **mise en recouvrement fractionnée des contributions**, on porte l'augmentation cumulée en USD, en valeur nominale, à 8,2 pour cent sur l'exercice biennal. Cependant, l'**incidence financière** du fractionnement des contributions dues au titre du programme de travail 2010-11 **sur les États Membres concernés dépend du taux de change entre leur monnaie et l'USD et l'EUR au moment du versement de leur contribution**. Les contributions finales dues seront ajustées compte tenu des recettes accessoires et les contributions supplémentaires éventuelles (par exemple, obligations au titre du plan d'assurance maladie après la cessation de service) seront soumises au vote des Membres.

²¹ Repris du tableau 18 du document C 2009/15 relatif au PMT et au PTB.

Note d'information XII – Mesures destinées à assainir la situation financière²²

La situation financière générale de l'Organisation, si on l'exprime en termes de différence nette entre l'actif total et le passif total des comptes du Programme ordinaire, présente un déficit de près de 400 millions d'USD à la fin 2008. Les soldes du Fonds général et des fonds connexes au 31 décembre 2008 (non vérifiés) sont récapitulés au Tableau 1.

Tableau 1: Fonds général et autres fonds connexes au 31 décembre 2008 en millions d'USD

Fonds général (solde négatif)	(412,7)
Fonds de roulement ²³	0,0
Compte de réserve spéciale	15,9
Total – Fonds général et fonds connexes au 31 décembre 2008 (solde négatif)	(396,8)

Le déficit s'est constitué sur une période de dix ans (le solde – positif – de 1997 était de 27 millions d'USD) par effet de charges et de dépenses diverses, qui n'étaient pas couvertes par des crédits budgétaires ni des contributions supplémentaires.

L'accumulation de charges non provisionnées a contribué à épuiser les liquidités ces dernières années et, lorsque les Membres ont tardé à régler leurs contributions ordinaires, l'Organisation a dû recourir à des emprunts bancaires pour couvrir les dépenses de fonctionnement.

Tous les coûts non inscrits au budget et non provisionnés depuis 1998 ont été portés à la connaissance des organes directeurs. Il s'agit de paiements relatifs aux coûts des réaffectations et de cessation de service, à des augmentations imprévues des traitements et à la part non financée revenant à l'Organisation de l'assurance-maladie après cessation de service au titre des services passés.

Les obligations au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service s'élèvent à 878 millions d'USD et constituent le principal facteur de déficit du Fonds général au 31 décembre 2008. Ces obligations sont sensiblement du même ordre de grandeur dans tous les organismes des Nations Unies et chacun d'eux s'efforce de mettre en œuvre des stratégies de financement individuelles pour remédier à ce problème. Dans le cas de la FAO, un pas en avant positif vers le financement des coûts non provisionnés de l'assurance-maladie après cessation de service a été fait depuis 2004-05 avec l'approbation par la Conférence d'une contribution biennale supplémentaire de 14,1 millions d'USD²⁴. Ces contributions sont créditées à un portefeuille de placements à long terme qui servira à financer les obligations de l'Organisation au titre de l'assurance maladie après la cessation de service.

Comme demandé par le Comité financier et conformément aux documents antérieurs relatifs au PTB, le **PTB 2010-11 comprend des propositions de mesures visant à stabiliser le déficit du Fonds général et à éviter des pénuries de liquidités**. Les ressources supplémentaires « minimales » nécessaires pour assainir la situation financière de l'Organisation s'élèvent à 31,6 millions d'USD²⁵, comme indiqué ci-dessous et au Tableau 2, en sus de la contribution supplémentaire de 14,1 millions

²² C 2009/15, paragraphes 232-254 et 263-265.

²³ Le Fonds de roulement sert essentiellement à faire des avances au Fonds général pour financer les dépenses dans l'attente du recouvrement des contributions dues. Son solde se situe généralement à son niveau autorisé de 25,7 millions d'USD. Le solde était nul fin 2008 car les crédits avaient été intégralement utilisés à cette date, après quoi l'Organisation a eu recours à l'emprunt extérieur.

²⁴ En 2003, les organes directeurs ont reconnu que la part de l'assurance-maladie après la cessation de service à la charge de l'Organisation absorbait une part croissante des liquidités opérationnelles et nécessitait une source de financement. La contribution biennale supplémentaire de 14,1 millions d'USD destinée à financer les obligations à ce titre a été approuvée par la Conférence en 2003, sur la base d'une évaluation actuarielle arrêtée en 2001. La Conférence n'est convenue d'aucun ajustement de ce montant depuis lors, et le Comité financier a récemment réitéré que celui-ci « restait nettement en deçà de l'objectif de financement biennal qui serait nécessaire pour financer intégralement cette obligation d'ici à 2027 ».

²⁵ Le PTB 2010-11 comprend aussi un surcroît de financement « souhaitable » de 163 millions d'USD, qui est conforme à l'avis de Secrétariat concernant les montants effectifs nécessaires pour améliorer sensiblement et rapidement la situation financière de la FAO.

d'USD approuvée en 2008-09 pour financer les obligations au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service.

Le financement supplémentaire minimum de 31,6 millions d'USD pour 2010-11 comprend les deux domaines spécifiques pour lesquels le Secrétariat a déjà reçu des indications positives du Conseil, et se partage comme suit:

- 25,2 millions d'USD par exercice biennal (dépenses renouvelables) pour couvrir l'intégralité des obligations d'ici à 2038, conformément à la recommandation faite par le Conseil en novembre 2005 dans le sens d'un « financement du niveau prescrit dans les dernières évaluations actuarielles pour les exercices à venir » et à l'avis donné par le Conseil en novembre 2007 concernant la mise en œuvre à plus long terme de « stratégies garantissant le financement intégral d'obligations de dépense importantes comme celles après la cessation de service ». Toutefois, le financement requis prévoit une échéance plus lointaine, à savoir 2038, pour le financement intégral des obligations, contrairement au plan indiqué par la Conférence en 2003, qui prévoyait un financement intégral des obligations d'ici à 2027;
- 6,4 millions d'USD (dépenses ponctuelles) pour réapprovisionner le Compte de réserve spécial d'un montant équivalent à celui utilisé pour financer en 2006 une partie de l'augmentation des traitements des agents des services généraux du Siège, non inscrite au budget, comme l'avait déjà recommandé le Conseil à sa cent trente et unième session en novembre 2006²⁶.

Tableau 2: Ressources supplémentaires requises pour assainir la situation financière de l'Organisation (en millions d'USD)*

Éléments destinés à améliorer la situation financière, les liquidités et les réserves de la FAO	Financement supplémentaire minimal en 2010-11 (en millions d'USD)
Ressources nécessaires pour financer les obligations de dépenses relatives au personnel (récurrent):	
Financement de l'assurance maladie après la cessation de service	25,2
Ressources nécessaires pour reconstituer les réserves (ponctuel):	
Compte de réserve spécial	6,4
Total des ressources supplémentaires nécessaires	31,6

* En plus des contributions supplémentaires approuvées pour 2008-09 d'un montant de 14,1 millions d'USD pour financer les obligations au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service.

À la cent vingt-neuvième session du Comité financier en septembre 2009, des membres du Comité ont reconnu que, en les ajoutant aux autres obligations financières incluses dans le PTB, y compris les augmentations de coûts estimées, et compte tenu de la nécessité de garantir le financement du PAI, le financement minimal supplémentaire proposé pour améliorer la situation financière augmenterait sensiblement le montant total des contributions mises en recouvrement pour 2010-11, ce qui devait faire l'objet d'un examen par le Conseil. Le Comité a souligné qu'il était peut-être possible de reporter les décisions à prendre quant à des propositions de financement visant à assainir la situation financière de l'Organisation, **mais que ce report contribuerait à alourdir les obligations non provisionnées et le déficit accumulé et à épouser les liquidités.**

²⁶ Le Compte de réserve spécial est utilisé à des fins diverses conformément aux résolutions de la Conférence, notamment pour mettre le programme de travail de l'Organisation à l'abri des effets des dépenses exceptionnelles non inscrites au budget dues à des fluctuations négatives des taux de change et à des effets inflationnistes non prévus.