



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

Conseil

Cent trente et unième session

Rome, 20 - 25 novembre 2006

**Application des décisions de la Conférence et propositions
du Directeur général**

Conseil

Cent trente et unième session

Rome, 20 - 25 novembre 2006

Application des décisions de la
Conférence et propositions du
Directeur général

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l' Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au:

Chief

Sous-division des politiques et de l'appui en matière de publications électroniques

Division de l'information

FAO

Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie

ou, par courrier électronique:

copyright@fao.org

Table des matières

	Pages
I. INTRODUCTION	6
II. RAPPEL DES FAITS	8
A. ASPECTS MARQUANTS DU PROCESSUS DE RÉFORME EN COURS	8
B. RELATIONS ENTRE LES RÉFORMES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL, LA RÉFORME DES NATIONS UNIES ET L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE	10
C. CLARIFICATION DES ASPECTS IMPORTANTS DE LA CONCEPTION DES PROGRAMMES DE LA FAO	12
III. MISE EN OEUVRE DES DÉCISIONS DE LA CONFÉRENCE	14
A. STRUCTURE DU SIÈGE AU 1ER JANVIER 2006	14
B. BUREAUX DÉCENTRALISÉS	15
C. MISE EN FONCTION INTÉGRALE DU CENTRE DES SERVICES COMMUNS (CSC)	17
D. UN NOUVEAU MODÈLE DE FONCTIONNEMENT POUR DES BUREAUX DÉCENTRALISÉS	23
E. APPLICATION DE LA RÉOLUTION SUR L'EXAMEN TRIENNAL D'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES, ADOPTÉE PAR LA CONFÉRENCE	31
F. COÛTS DE TRANSITION	33
IV. MESURES RELEVANT DE L'AUTORITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	37
A. DÉLÉGATION DE POUVOIRS	38
B. AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET DES SYSTÈMES	38
C. PROGRAMMES D'URGENCE	39

D. AUTRES MESURES DE RATIONALISATION ET D'EFFICIENCE	39
E. ACTION CONJOINTE AVEC DES PARTENAIRES DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES	40
F. MÉCANISMES INCITATIFS	41
V. AUTRES PROPOSITIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	41
A. RÉACTIONS AUX OBSERVATIONS DU COMITÉ DU PROGRAMME ET DU COMITÉ FINANCIER	42
B. RÉACTIONS AUX VUES EXPRIMÉES AUX CONFÉRENCES RÉGIONALES	42
C. RATIONALISATION ET COHÉRENCE RENFORCÉE DES ARRANGEMENTS STRUCTURELS	44
D. VUE D'ENSEMBLE DES BUREAUX DÉCENTRALISÉS	51
VI. INCIDENCES SUR LE PROGRAMME ET LE BUDGET	53
A. OUVERTURES DE CRÉDITS RÉSULTANT DES PROPOSITIONS DE RÉFORME SUPPLÉMENTAIRES ET IMPACT AU NIVEAU DES CHAPITRES ET DES PROGRAMMES	53
B. ÉVOLUTION DES POSTES	61
C. ESTIMATION DES COÛTS DE TRANSITION LIÉS À DES CHANGEMENTS STRUCTURELS SUPPLÉMENTAIRES	65
D. RESSOURCES EXTRABUDGÉTAIRES, Y COMPRIS LES DOMAINES INTÉRESSANT PARTICULIÈREMENT LES DONATEURS	66
E. FRAIS GÉNÉRAUX ADMINISTRATIFS	69
F. GAINS ET AVANTAGES DÉCOULANT DE LA PREMIÈRE PHASE DE LA RÉFORME ET AUTRES PROPOSITIONS	70
 <u>Liste des Annexes:</u>	
<i>ANNEXE 1: Résolution de la Conférence 6/2005 – Réformes au sein de l'Organisation</i>	73
<i>ANNEXE 2: Aspects importants de la conception des programmes de la FAO</i>	75
<i>ANNEXE 3: Responsabilités et relations des unités du Siège et des bureaux décentralisés de la FAO dans le cadre de la nouvelle structure opérationnelle</i>	91
<i>ANNEXE 4: Organigramme du Siège de la FAO et des bureaux décentralisés</i>	102
<i>ANNEXE 5: Allocations au niveau des entités de programme</i>	104
<i>ANNEXE 6: Allocations par unité organisationnelle</i>	115

<i>ANNEXE 7: Postes par catégorie et unité organisationnelle</i>	120
<i>Liste des abréviations</i>	126

Conseil

Cent trente et unième session

Rome, 20 - 25 novembre 2006

Application des décisions de la
Conférence et propositions du
Directeur général

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Historique

1. Des propositions de réforme détaillées ont été soumises en 2005 par le Directeur général dans le contexte du Programme de travail et budget de 2006-07. La Conférence de la FAO a adopté une résolution (6/2005) approuvant une première phase de réforme et autorisant:

- l'application de modifications progressives à la structure organisationnelle du siège;
- dans une première étape, la mise en oeuvre des propositions du Directeur général concernant la décentralisation dans une région et un bureau sous-régional; et
- la création d'un centre de services communs (CSC).

2. La Conférence a également approuvé un budget supposant une réduction d'un montant total, en termes réels, de 30 millions de dollars EU (5,2 pour cent) à obtenir grâce à des gains d'efficacité supplémentaires et à des coupures dans les programmes. En mai 2006, le Comité du Programme et le Comité financier ont approuvé par consensus un programme de travail 2006-07 révisé, mettant en oeuvre la première phase des réformes.

Application des décisions de la Conférence

3. La structure du siège a commencé à être modifiée dès le premier janvier 2006 grâce au transfert de la Division de la nutrition et de la protection des consommateurs au Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, au regroupement de toutes les fonctions de sécurité dans le Département de l'administration et des finances et au rassemblement de diverses activités de plaidoyer dans une unité unique.

4. En ce qui concerne la structure décentralisée, la première phase approuvée pour l'Afrique implique la création de deux bureaux sous-régionaux dotés d'équipes multidisciplinaires (à Addis Abeba et à Libreville respectivement, plus une équipe de bureau sous-régional à Accra cohabitant avec le Bureau régional pour l'Afrique, et un bureau sous-régional plus restreint que dans le passé à Harare, couvrant la région de l'Afrique australe). En ce qui concerne la sous région d'Asie centrale, un nouveau bureau doit ouvrir à Ankara. Des conditions favorables ont été négociées avec les gouvernements hôtes concernés, qui contribueront: i) aux coûts ponctuels, tels que la mise à disposition de locaux conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle de l'ONU et de matériel de bureau; ii) aux frais d'exploitation et iii) aux dépenses de personnel (fonctionnaires techniques auxiliaires et personnel d'appui) pour un montant d'environ 6 millions de dollars EU par exercice biennal. Au sein du Secrétariat, des consultations ont été tenues pour décider du profil des membres des équipes multidisciplinaires et plus généralement des responsabilités et des rapports entre le siège et les bureaux décentralisés de façon à améliorer la coordination entre ces deux niveaux. Tous les bureaux devraient être prêts à fonctionner fin 2006.

5. Pour appliquer pleinement la décision de la Conférence concernant le Centre de services communs, l'Organisation propose de déplacer les fonctions administratives de routine liées aux ressources humaines, aux voyages, aux finances et aux contrats et achats qui représentent un gros volume de travail, vers des lieux d'affectation où les coûts sont moins élevés. L'approche retenue consiste à redistribuer ces fonctions assumées jusqu'à présent au siège entre trois pôles de services communs correspondant aux bureaux régionaux (Bangkok, Budapest et Santiago). Les pôles sont situés dans des fuseaux horaires analogues à ceux de la majorité des membres du personnel concernés par les opérations et seront gérés par un centre de coordination situé à Rome. Le pays hôte de l'un des trois pôles (Budapest), qui en l'occurrence devrait être créé à partir de rien, propose des conditions particulièrement favorables. La mise en place progressive du CSC de 2007 à 2009 engendrera des économies nettes de 8 millions de dollars EU par exercice biennal (alors que l'objectif anticipé à la Conférence de 2005 était de 7 millions de dollars EU) en raison de gains d'efficacité et de la différence entre les coûts de personnel au siège et dans les autres lieux d'affectation.

6. Les mesures concrètes permettant de réaliser des gains d'efficacité relevant du Directeur général incluent: souplesse et recours accru aux délégations de pouvoirs; amélioration des processus et systèmes, notamment pour les programmes de secours d'urgence; action conjointe avec des partenaires du système des Nations Unies, et autonomie accrue des divers bureaux décentralisés.
7. Les coûts ponctuels de la mise en œuvre des réformes déjà approuvées par la Conférence constituent de toute évidence un investissement nécessaire pour réaliser ces économies et améliorer l'efficacité de l'Organisation. Les coûts ponctuels sont estimés à 15 millions de dollars EU, comme précédemment indiqué, et sont liés à trois grands domaines d'action:
- 6,4 millions de dollars EU pour mettre en place la structure approuvée au siège et dans les bureaux décentralisés;
 - 6,7 millions de dollars EU pour la mise en route du Centre de services communs (3,4 millions de dollars EU) et la rationalisation des processus de gestion (3,3 millions de dollars EU), dans le cadre des efforts permanents de l'Organisation pour améliorer son efficacité;
 - quelque 2 millions de dollars EU pour indemnités de départ des agents des services généraux dont les postes seront supprimés un peu partout dans le monde, conformément à la décision de la Conférence relative au niveau approuvé du budget.
8. Les coûts ponctuels pour l'exercice 2006-07 se monteraient à 14 millions de dollars EU. En attendant d'éventuelles contributions volontaires des membres, ces coûts seront financés comme suit:
- financement extérieur pour un montant total de 3,1 millions de dollars EU dont 2 millions de dollars EU de la part des gouvernements hôtes qui mettront à disposition des locaux pour les nouveaux bureaux sous-régionaux pleinement conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle ainsi que des véhicules et du matériel de bureau et contributions attendues d'un montant total de 1,1 million de dollars EU de la part du Gouvernement hongrois sous forme de locaux, matériel et mobilier de bureau auxquels s'ajoutent les frais de réaffectation des fonctionnaires du cadre organique en vue de l'ouverture du pôle de services communs à Budapest;
 - réserves internes, en vertu desquelles les indemnités de départ du personnel, d'un montant total de 4,4 millions de dollars EU, seraient imputées sur le Fonds des indemnités de départ, sans que le programme de travail pour 2006-07 n'en souffre;
 - financement interne sur le Programme ordinaire utilisant: les crédits budgétaires ajustés alloués à la formation pour couvrir les coûts de formation ponctuels (3,2 millions de dollars EU); les fonds non programmés du Dispositif pour les dépenses d'équipement qui, sinon, auraient été reportés sur l'exercice 2008-09 (1,2 million de dollars EU); et les économies découlant des postes laissés vacants dans toute l'Organisation et des budgets des bureaux décentralisés pour les ressources humaines hors personnel.

Propositions du Directeur général

9. La transformation organisationnelle de la FAO n'est pas un effort ponctuel, mais une question d'ajustement continu à la situation extérieure, compte tenu, notamment, du caractère évolutif du Programme de coordination de l'aide évolutif. Ceci justifie la poursuite des changements structurels au-delà de la première phase qui a été approuvée par la Conférence en 2005 en reconnaissant que d'autres ajustements structurels seront possibles à l'avenir. Il ne faudrait pas laisser perdre l'élan acquis grâce aux efforts faits pour suivre l'évolution à l'échelle du système, caractérisée par l'Examen triennal de la politique du système des Nations Unies en matière d'activités opérationnelles pour le développement (2004) et les changements au niveau des pays, tout en tenant compte des recommandations et réactions de la Direction figurant dans les examens et évaluations indépendantes de la FAO.

10. Par conséquent, conformément au paragraphe 5 du dispositif de la Résolution de la Conférence 6/2005 susmentionnées des propositions supplémentaires du Directeur général sont soumises au Conseil, par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier pour approbation. Ces propositions tiennent compte des vues exprimées par les membres, notamment lors des conférences régionales de la FAO tenues au cours du premier semestre 2006, et des orientations reçues du Comité du Programme et du Comité financier en mai 2006, ainsi que des résultats de consultations et d'analyses internes au sein du Secrétariat. Les propositions cherchent à améliorer les mécanismes internes et la capacité de réaction de la FAO, tout en respectant les priorités de fond déjà reconnues par les organes directeurs. La structure proposée pour le siège et pour les bureaux décentralisés vise à garantir que des groupes organisationnels cohérents disposent d'un éventail approprié de compétences et que les intrants requis sont assurés par les lieux d'affectation les plus rentables, afin d'atteindre les objectifs définis dans les entités de programme déjà approuvées par les organes directeurs.

11. La vaste entreprise que représente l'Évaluation externe indépendante vient seulement de commencer et ses conclusions seront présentées à la Conférence de la FAO en novembre 2007, tandis que le calendrier d'application de la réforme des Nations Unies est encore incertain. Les propositions du Directeur général, l'Évaluation externe indépendante et la réforme des Nations Unies auront par conséquent des calendriers et des champs d'application différents, de sorte qu'une initiative pourra servir à renforcer l'autre.

- Siège

12. La structure en place au siège depuis le début de 2006 doit être ajustée afin de réduire les différences de taille entre les départements et de disposer d'un assortiment efficace de compétences pour traiter des problèmes étroitement liés. Il est nécessaire également de faire en sorte que la structure corresponde davantage aux nouvelles dimensions inhérentes au processus de réforme en cours, notamment au rôle renforcé de la FAO en tant qu'organisation fondée sur des connaissances. Enfin, la structure du siège devrait faciliter l'adoption d'approches intégrées de la gestion et de la conservation des ressources naturelles et garantir des avantages sociaux proportionnels aux gains économiques.

13. Conformément aux directives de la Conférence, la structure proposée pour le siège indiquée dans l'organigramme de l'Annexe 4 conserve un total de huit départements comme à présent. Les principaux changements sont les suivants:

- la transformation du Département des affaires générales et de l'information en Département des connaissances et des communications, avec transfert de la Division des technologies d'information du Département de l'administration et des finances et le transfert à la Division des communications de certaines activités du Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des alliances (OFA), qu'il est proposé de supprimer essentiellement pour des raisons budgétaires;
- la création d'un nouveau Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, qui succéderait au Département du développement durable et qui abriterait une Division des terres et des eaux, ainsi qu'une nouvelle division pour l'environnement, le changement climatique et les bioénergies;
- le maintien des fonctions relatives à l'agro-industrie et aux infrastructures rurales dans le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, conformément à l'approche intégrée de la ferme à la table, et la création d'un centre de gestion des crises chargé des crises liées aux ravageurs et maladies transfrontières des animaux et des plantes et aux crises liées à la sécurité sanitaire des aliments - dans ce dernier cas, cela permettrait à la FAO d'être mieux préparée et de répondre plus rapidement aux crises affectant la totalité de la filière alimentaire;

- au sein du Département du développement économique et social, la création d'une Division chargée de la parité hommes-femmes, de l'équité et de l'emploi rural pour renforcer la capacité des départements à traiter de façon intégrée les aspects sociaux et économiques du développement. Ce département se chargera également des activités catalytiques relatives aux alliances précédemment assumées par OFA.

14. Les départements couvrant les secteurs forestier et halieutique seraient également réaménagés de façon à travailler de manière plus cohérente. Le Département des pêches deviendrait le Département des pêches et de l'aquaculture pour mieux refléter la priorité croissante accordée à l'aquaculture dans ses programmes. Le Département de l'administration et des finances serait rebaptisé Département des ressources humaines, financières et matérielles, tandis que le Département de la coopération technique resterait pratiquement inchangé.

- Bureaux décentralisés

15. Comme indiqué à l'Annexe 4, l'appel lancé par les Conférences régionales pour l'Amérique latine et les Caraïbes, d'une part, et pour le Proche-Orient, d'autre part, en faveur de la création de deux nouveaux bureaux sous-régionaux pour l'Amérique centrale et les pays du Golfe a été entendu et les présentes propositions y répondent. Celles-ci constituent en effet les deux seuls ajouts importants, sous forme de bureaux distincts au niveau régional, ou sous-régional aux propositions déjà approuvées par la Conférence. Il est prévu que les gouvernements hôtes concernés fourniront des locaux conformes aux normes minimales de sécurité du système des Nations Unies, du matériel et des contributions en espèces et en nature aux dépenses courantes, ainsi que des fonctionnaires techniques auxiliaires et du personnel d'appui. Le remaniement des effectifs de Santiago, de Bangkok et du Caire viserait à y intégrer des équipes multidisciplinaires desservant les pays non couverts par les bureaux sous-régionaux proposés ou existants. Le transfert proposé du Bureau régional pour l'Europe à Budapest (qui s'appellerait désormais Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale) créerait un maximum de synergies et permettrait de réaliser des économies grâce à son rapprochement avec la structure sous-régionale déjà en place.

16. En outre, depuis que la Fédération de Russie est devenue membre de l'Organisation début 2006, la FAO a pris des contacts avec ce pays pour y installer un bureau de liaison à Moscou.

Incidences sur le programme et sur le budget

17. Les propositions servent à réallouer des ressources aux zones prioritaires en tirant parti des économies générées par les restructurations et en ajustant les recettes compte tenu du meilleur recouvrement des dépenses d'appui aux projets de secours d'urgence et aux projets normatifs qui s'est amélioré et des contributions des pays hôtes à l'ouverture de nouveaux bureaux sous-régionaux. Toutes les équipes multidisciplinaires disposeraient de crédits supplémentaires pour leurs ressources humaines hors personnel afin de pouvoir répondre à la demande dans leurs zones géographiques respectives au-delà des compétences déjà présentes dans l'équipe. Conformément aux recommandations du Comité du Programme et du Comité financier, 1 million de dollars EU par exercice biennal sous forme de ressources hors personnel est transféré du Programme 3J (Communication et information) au Secrétariat du Traité international sur les RPGAA (PE 2AP03) et de la CIPV (PE 2CP01) et afin d'assurer le bon fonctionnement des contrôles internes, près de 2,4 millions de dollars par an viennent s'ajouter au PTB 2006-07 tel que révisé pour renflouer le Programme de vérification locale et fournir des ressources supplémentaires à la Division des finances et au Bureau de l'Inspecteur général.

18. Les réductions nettes de postes par rapport à 2004-05 s'élèvent, comme dans le PTB 2006-07 révisé, à 122, tandis que les postes du cadre organique des bureaux décentralisés passeraient de 34 pour cent à 37 pour cent du total (hausse de 30 pour cent par rapport au PTB 2004-05). Il est rappelé que l'écart entre les coûts de personnel au siège et dans les divers lieux d'affectation implique que dans le cas des équipes multidisciplinaires et du personnel d'appui, les économies réalisées par exercice biennal par rapport au siège vont de 0,5 million de dollars EU à 1,2 million de dollars EU par équipe.

19. La dotation en effectifs des bureaux sous-régionaux supplémentaires et la proposition de déplacer une grande partie des fonctions du Centre de services communs de Rome à Budapest permettraient d'ajouter 99 postes aux bureaux décentralisés par rapport au PTB 2006-07 révisé, avec réduction équivalente au siège. La plupart des réductions de postes au siège sont dues à la suppression de postes du Centre de services communs, au nombre de 72. Ainsi, la capacité de l'Organisation, en nombre de postes de fonctionnaires techniques du cadre organique, augmenterait par rapport au PTB 2006-07 révisé.

20. Les coûts de transition ponctuels découlant de l'application des propositions supplémentaires sont estimés à 2,7 millions de dollars EU et pourraient être financés par des sources tant internes qu'externes. Plus précisément, 1,2 million de dollars EU seraient couverts par les contributions des pays hôte à la création de nouveaux bureaux sous-régionaux; 0,5 million de dollars EU représentant le coût des cessations de service pourrait être imputé sur le fonds pour les indemnités de départ; 0,5 million de dollars EU représentant les coûts de formation ponctuels viendrait des budgets de formation relevant du Programme ordinaire, et le solde de 0,5 million de dollars EU serait couvert par d'autres ressources internes.

I. INTRODUCTION

21. Des propositions de réforme exhaustives ont été présentées par le Directeur général dans le contexte du Programme de travail et budget (PTB) pour l'exercice biennal 2006-2007. En même temps que la résolution sur les ouvertures de crédits pour l'exercice biennal, la Conférence de la FAO, à sa session de novembre 2005, a adopté une résolution approuvant une première phase de réformes. Cette résolution, dont le texte est reproduit à l' *Annexe I*, autorisait:

- la mise en oeuvre progressive des changements dans la structure organisationnelle du Siège;
- dans un premier temps, la mise en oeuvre des propositions du Directeur général pour une décentralisation renforcée d'abord dans une région et un autre Bureau sous-régional; et
- la création d'un Centre des services communs.

22. Conformément à la Résolution 6/2005 sur les réformes adoptée par la Conférence, le Comité du programme et le Comité financier ont examiné le Programme de travail et budget 2006-07 révisé¹ et délibéré sur les modalités d'exécution de cette première phase. Le Programme de travail et budget révisé présentait un programme de travail biennal remanié à la lumière des réformes autorisées par la Conférence, dans les limites du budget approuvé, soit 765,7 millions de dollars de EU. Ce niveau budgétaire représentait en termes nominaux une augmentation de 16,8 millions de dollars EU par rapport au budget 2004-05, augmentation affectée pour l'essentiel au financement des besoins accrus en matière de sécurité et de protection du personnel et des biens de l'Organisation. Le niveau du budget approuvé pour 2006-07 s'est donc avéré insuffisant pour maintenir le pouvoir d'achat de l'Organisation par rapport à 2004-05 et a imposé des coupes budgétaires de près de 39 millions de dollars EU (5,2 pour cent), à travers de nouveaux gains d'efficacité et des réductions de programme. Les Comités ont approuvé par consensus (voir paragraphe 6 du rapport de la Réunion conjointe présenté au Conseil²) le Programme de travail et budget révisé pour 2006-07, structuré par entités de programme, et fourni des orientations pour l'exécution des programmes en 2006-07.

23. Des informations détaillées sur la mise en oeuvre des changements déjà autorisés par la Conférence sont fournies dans la *Section III*, notamment concernant la création du Centre de services communs. La *Section IV* traite des mesures destinées à améliorer l'efficacité de l'Organisation, qui relèvent de la compétence du Directeur général.

¹ PC 95/3 – FC 113/14

² CL 131/13

24. Notant que la résolution adoptée autorisait uniquement une première phase de réformes au niveau du Siège et de la structure décentralisée, la Conférence a invité le Directeur général à engager des consultations avec les États membres et les organes directeurs de l'Organisation sur l'éventuelle nécessité de convoquer une réunion extraordinaire du Conseil en juin-juillet 2006 pour décider de la suite à donner aux propositions de réforme du Directeur général. À l'issue des discussions qui se sont déroulées en décembre 2005, il a été décidé que les nouvelles propositions seraient soumises au Conseil à sa session ordinaire, en novembre 2006, afin de laisser le temps à l'Organisation d'engager la première phase des réformes et aux États membres, de se consulter sur la poursuite des réformes.

25. Ces consultations ont pu se dérouler au cours du premier semestre 2006, en profitant des Conférences régionales programmées. Les propositions du Directeur général ont été présentées dans le document RC/2006/1 distribué à toutes les Conférences régionales. La plupart des délégations présentes ont souhaité à ce stade que ces nouvelles propositions soient soumises aux organes directeurs de l'Organisation, tandis que certaines se prononçaient en faveur du report de cette question à une date ultérieure, dans l'attente des conclusions de l'Évaluation externe indépendante de la FAO. D'autres délégations encore se sont déclarées prêtes à examiner les nouvelles propositions si celles-ci, lors de leur présentation au Conseil, s'accompagnaient d'informations quantifiées suffisantes sur la mise en œuvre des décisions déjà adoptées par la Conférence et sur le rapport coûts/avantages des mesures additionnelles envisagées (comme récapitulé à la *Section VI.F*). Des indications ont aussi été fournies au Comité du programme et au Comité financier dans le document sur le PTB révisé 2006-07. Les Comités ont pris note de ces premières indications et reconnu qu'ils ne pourraient engager un véritable débat de fond sur les nouvelles mesures envisagées qu'après avoir été saisis de propositions précises et complètes, lesquelles figurent dans le présent document.

26. Des consultations ont également été organisées avec les gestionnaires et le personnel de la FAO, en faisant appel à divers mécanismes: structures de gestion ordinaires, telles que la Réunion de direction de haut niveau et le Conseil de direction (PPAB), groupes de travail interdépartementaux créés en 2005 pour faciliter la préparation et la mise en œuvre des réformes, téléconférences avec les bureaux décentralisés et rencontres périodiques avec les associations du personnel par le biais du Comité consultatif mixte sur la réforme de la FAO.

27. Les nouvelles propositions sont détaillées dans les *Sections V* et *VI*. Elles s'appuient sur les orientations données par la Conférence, qui a souhaité que le nombre total de départements soit maintenu à son niveau actuel, 8. Elles ont été remaniées pour tenir compte des avis exprimés par les organes directeurs, les États membres et les fonctionnaires de la FAO au cours des derniers mois et ne peuvent naturellement être dissociées du niveau du budget 2006-07, lequel influe nécessairement sur la rapidité et l'efficacité d'un changement organisationnel.

28. Le Directeur général demeure convaincu de la nécessité de poursuivre les changements au-delà de la première phase engagée au Siège et dans les bureaux décentralisés après accord de la Conférence en 2005 et de répondre sans délai à ce que le Conseil a appelé en juin 2005 la "nécessité d'une mutation profonde de la culture de l'Organisation". Les demandes pressantes des États membres vis-à-vis de la FAO, concernant ses activités globales et sa contribution aux Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), n'ont pas fléchi et l'Organisation se doit d'être pleinement réactive. En outre, la dynamique créée doit être mise à profit pour rester en phase avec la réforme du système des Nations Unies, en particulier au niveau des pays, et pour tirer parti des recommandations issues des examens et évaluations indépendantes, ainsi que des réponses de la Direction générale à ces recommandations, dont un certain nombre ont déjà été analysées et/ou approuvées par les Comités.

29. C'est pourquoi, en dehors d'un rééquilibrage de la structure du Siège, qui doit mieux refléter la nouvelle vision inhérente au processus de réforme, le Directeur général juge indispensable d'établir aussi rapidement que possible une présence et des moyens cohérents dans les bureaux décentralisés, dans toutes les régions géographiques, en prenant en compte les vues exprimées par les Conférences régionales.

30. En résumé, la *Section II* du présent document analyse les aspects les plus marquants de la réforme en cours et clarifie les relations entre les réformes du Directeur général, les réformes des Nations Unies et l'Évaluation externe indépendante de la FAO. La *Section III* fait le point sur le degré d'avancement de la première phase des réformes, tandis que la *Section IV* présente les projets de rationalisation et de gains d'efficience (qui, pour l'essentiel, relèvent de la compétence du Directeur général) destinés à pallier les effets négatifs d'un contexte budgétaire difficile. Conformément au paragraphe 5 de la résolution de la Conférence reproduite à l'*Annexe I*, les propositions de réforme additionnelles du Directeur général sont décrites dans la *Section V* et leur incidence sur les effectifs, les finances et les programmes de l'Organisation analysée dans la *Section VI*, pour approbation du Conseil après avis du Comité du programme et du Comité financier. Les économies et les avantages découlant de la première phase et des propositions supplémentaires sont récapitulés à la fin de la *Section VI*. Comme l'indiquent leurs rapports, lors de l'examen sur le fond du Programme de travail et budget révisé, les Comités ont demandé des éclaircissements et donné des orientations, dont il a été tenu compte dans le présent document.

II. RAPPEL DES FAITS

A. ASPECTS MARQUANTS DU PROCESSUS DE RÉFORME EN COURS

31. L'urgente nécessité pour la FAO d'agir résolument était déjà apparue à l'occasion des débats au sein du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) sur les défis majeurs et les moyens de réaliser les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), réunions auxquelles ont pris part tous les responsables des organisations des Nations Unies fin 2004. Au début de l'année 2005, la FAO a procédé à un réexamen de tous ses programmes à la lumière des Objectifs du millénaire pour le développement et du processus actuel de réforme des Nations Unies. Une grande partie du travail de la FAO contribuait déjà directement ou indirectement à la réalisation des OMD, en particulier de l'Objectif 1 - réduire l'extrême pauvreté et la faim – mais il restait encore beaucoup à faire, notamment en matière de plaidoyers, de meilleur ciblage des programmes de la FAO, de partenariats et d'alliances stratégiques ainsi que de coopération au niveau des pays avec les autres institutions partenaires des Nations Unies. Les conclusions de nombreux examens et évaluations étaient aussi disponibles pour orienter les changements nécessaires. Les besoins pressants des pays impliquaient donc un renforcement des contributions effectives de la FAO et une rationalisation de ses structures, pour s'inscrire dans l'action collective des Nations Unies.

32. Dès l'été 2005, le fondement rationnel des réformes et leur portée ont été expliqués aux États membres et ont fait l'objet de nombreuses discussions, des documents très complets étant soumis à un certain nombre d'instances intergouvernementales de la FAO. En outre, de nombreuses consultations ont été engagées avec des Représentants permanents à Rome et les autorités nationales dans les pays. Des consultations ont également été organisées avec le personnel. Comme le montre l'*Annexe I*, la Conférence s'est félicité de l'initiative du Directeur général de saisir la Conférence de propositions de réformes et a "exprimé son appui général au fondement rationnel et aux principes sous-tendant les propositions de réforme du Directeur général, en tant que point de départ pour un nouvel examen de la réforme de la FAO et, par la suite, sa mise en œuvre». Pour mettre en perspective les nouvelles propositions qui sont au cœur du présent document, un résumé des principaux enjeux et opportunités ainsi que des principes qui sous-tendent les réformes est donné ci-après.

Contexte de défis majeurs

33. Plusieurs défis majeurs sont apparus comme particulièrement importants pour la FAO et ont influé sur la préparation des réformes. Parmi eux: identifier la contribution de l'Organisation à la lutte contre la pauvreté et la faim (l'un des Objectifs du millénaire pour le développement) et pérenniser les systèmes de production et de distribution, préserver les ressources naturelles comme les sols, les eaux et les forêts, conserver la biodiversité agricole et les ressources halieutiques.

34. Dans le même temps, de nouvelles occasions s'offrent d'exploiter les connaissances disponibles au profit de l'agriculture et d'en promouvoir le partage, grâce aux progrès rapides des technologies de l'information et de la communication. Il importe aujourd'hui de veiller à ce que les bénéfices de l'urbanisation, de la mondialisation et de la transformation rapide des systèmes alimentaires reviennent à la fois aux consommateurs et aux producteurs, et plus particulièrement aux membres de la société les plus démunis. L'apparition de nouvelles institutions dans des secteurs relevant du mandat de la FAO ainsi que l'amélioration des capacités institutionnelles et des compétences dans les pays en développement obligent l'Organisation à changer profondément son approche pour répondre aux besoins et demandes des États membres. L'engagement renouvelé en faveur de l'investissement dans le secteur rural ouvre de nouvelles pistes pour la lutte contre la pauvreté et pour la croissance économique. Il faudra également redoubler d'efforts pour faire face à des formes connues et nouvelles de catastrophes naturelles et/ou dues à l'intervention humaine, et pour améliorer la préparation aux situations d'urgence.

Principes directeurs

35. Dans ce contexte, un certain nombre de principes directeurs ont été identifiés:

- a) **Respecter les priorités définies par les Membres**, en d'autres termes accorder toute l'importance qu'ils méritent aux travaux sur les cadres réglementaires internationaux, la conservation des ressources naturelles et la lutte contre les ravageurs des plantes et les maladies animales, ainsi qu'à l'assistance technique et à l'aide aux politiques, y compris le transfert des meilleures pratiques dans le cadre des opérations et des situations d'urgence.
- b) **Renforcer le rôle de la FAO en tant qu'organisation détentrice de savoirs**, en tirant parti des progrès rapides des technologies de l'information et de la communication (TIC), et en veillant plus particulièrement à la diffusion et à la promotion des meilleures pratiques et réseaux de connaissances thématiques.
- c) **Mettre davantage l'accent sur le développement des capacités**, en vue de développer les compétences individuelles et institutionnelles à l'échelle nationale et régionale.
- d) **Renforcer l'interdisciplinarité**, pour faire face aux problèmes de plus en plus complexes et aux nouvelles menaces qui pèsent sur le développement agricole et alimentaire des pays.
- e) **Collaborer avec les institutions partenaires du système des Nations Unies** notamment à travers des programmes conjoints et une participation active aux équipes de pays des Nations Unies, pour appuyer les activités de planification ou d'élaboration des politiques nationales dans les domaines qui relèvent du mandat de la FAO.
- f) **Consolider les alliances avec les organisations de la société civile et les associations à l'échelle nationale comme internationale**, dans le but en particulier d'aider les États membres à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement.
- g) **Mobiliser des ressources en faveur des États membres**, non seulement pour financer les programmes exécutés par la FAO, mais plus encore en jouant un rôle catalyseur dans la mobilisation des investissements nécessaires aux États membres pour développer l'agriculture et la sécurité alimentaire dans leur pays.
- h) **Renforcer la coopération avec les organisations auxquelles appartiennent les États membres**, sachant que de plus en plus d'organisations d'intégration économique régionale travaillent sur les questions d'agriculture et de sécurité alimentaire.
- i) **Adopter une approche plus axée sur les pays**, notamment en formulant avec les pays des stratégies à long terme (2015) et des cadres des priorités nationales à moyen terme dans le but de renforcer la cohérence des interventions de la FAO à l'échelle nationale, en s'appuyant sur des capacités pluridisciplinaires à l'échelle régionale.

- j) **Respecter le principe d'universalité pour les services rendus aux États membres, tout en continuant à faire preuve de sélectivité dans l'allocation des ressources**, pour accorder une attention particulière aux groupes de pays les plus démunis.
- k) **Adapter les structures organisationnelles tout en améliorant les processus de gestion**, en d'autres termes introduire un train de réformes approprié dans les programmes et structures de l'Organisation pour optimiser les synergies et le rapport coûts-efficacité
- l) **Adopter des moyens d'action plus souples**, en augmentant la part des dépenses non liées au personnel dans le budget global et la proportion de fonctionnaires du cadre organique dans les bureaux décentralisés.

Nouvelles dimensions

36. En application de l'un des principes ci-dessus, un aspect fondamental des réformes est la volonté de mettre plus efficacement en avant le rôle de la FAO en tant qu'organisation détentrice de savoirs, notamment par le développement de services interactifs de diffusion des informations (par exemple "AskFAO – Demander à la FAO") et le recours accru aux réseaux thématiques de connaissance, qui regroupent des spécialistes autour de problèmes spécifiques et permettent la confrontation des expériences entre les pays et les régions. Par suite, une attention particulière est apportée au développement des capacités et à la diffusion des meilleures pratiques en vue d'aider les pays, leurs dirigeants politiques et leurs experts ainsi que leurs institutions, à développer leurs propres capacités et à tirer parti du travail de la FAO.

37. Le processus de réforme implique également des méthodes de travail plus efficaces: par exemple plus de souplesse et de délégation de pouvoirs, la rationalisation de la structure organisationnelle du Siège, postes de direction inclus, comme le montre le PTB révisé 2006-07, et une plus grande autonomie conférée aux différents bureaux décentralisés, en particulier aux bureaux de pays et aux bureaux sous-régionaux.

38. L'approche pluridisciplinaire est renforcée grâce à des mesures structurelles (tant au Siège que dans les bureaux décentralisés) conjuguées à une meilleure intégration des Domaines prioritaires pour une action interdisciplinaire (DPAI), tels qu'ils apparaissent dans le PTB révisé 2006-07.

Refonte des structures des bureaux décentralisés

39. Les réformes prévoient le renforcement du réseau de bureaux décentralisés en vue d'en améliorer l'efficacité, notamment:

- des bureaux nationaux de la FAO aux moyens accrus pour répondre aux besoins d'assistance des pays, avec des activités mieux ciblées;
- des bureaux sous-régionaux dotés d'équipes multidisciplinaires et stratégiquement implantés, ainsi que des équipes multidisciplinaires co-affectées aux bureaux régionaux;
- des bureaux régionaux recentrés sur les questions d'intérêt régional.

B. RELATIONS ENTRE LES RÉFORMES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL, LA RÉFORME DES NATIONS UNIES ET L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE

40. En identifiant plusieurs défis majeurs et en établissant les principes directeurs de la réforme, le Directeur général a reconnu que les mutations de l'environnement extérieur étaient une réalité à laquelle les organisations devaient s'adapter et répondre pour conserver leur raison d'être. Il a donc été jugé nécessaire de mettre la FAO en position de suivre de nouvelles orientations, notamment de se rapprocher des autres institutions du système des Nations Unies, même si un certain nombre d'aspects de la réforme des Nations Unies sont encore à l'étude ou en cours de décision.

41. Le Secrétariat reconnaît la nécessité de faire concorder les initiatives de réforme de la FAO et des Nations Unies et a pris un certain nombre de mesures dans ce sens, notamment en participant à des consultations avec les membres du Groupe de haut niveau du Secrétaire général des Nations Unies chargé d'examiner la cohérence du système des Nations Unies et avec des représentants des États membres des Nations Unies à New York. Plus récemment (juillet 2006), la FAO a pris part au débat sur les activités opérationnelles du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC), qui a porté sur les moyens de renforcer le système d'aide au développement des Nations Unies. Ces débats ont incontestablement enrichi le processus de réforme de la FAO.

42. La FAO a également participé aux débats au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur la question des réformes et des modalités possibles de mise en œuvre conjointe. Récemment, l'Organisation a contribué, par le biais de l'Équipe spéciale du GNUD sur les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), à la formulation d'un Plan d'action (2006-2008) pour l'intégration des OMD dans les Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et autres plans nationaux. En collaboration avec le PAM et le FIDA, la FAO a pris la tête d'une réflexion sur la sécurité alimentaire, la réduction de la faim et le développement rural au titre du Défi 2 du Plan d'action proposé: *Pérenniser les progrès réalisés en augmentant et en ciblant les investissements*. L'Organisation participe activement aux travaux des groupes de travail du GNUD sur l'efficacité de l'aide, les programmes conjoints, les fonds fiduciaires multidonateurs et la gestion axée sur les résultats, les organismes non résidents, les coordonnateurs résidents et l'appui aux pays. La FAO appuie une plus grande harmonisation et répartition des tâches entre le GNUD et le CCS. Les activités à mener doivent tirer pleinement parti de leurs avantages comparatifs respectifs et des structures pertinentes.

43. L'Organisation s'efforce de contribuer à la solution des problèmes de doubles emplois, de fragmentation, de concurrence pour les ressources et de coûts de transaction élevés qui en résultent pour l'aide fournie par le système des Nations Unies, laquelle devrait se fonder avant tout sur les besoins, priorités et capacités des pays bénéficiaires. Elle peut également contribuer dans la mesure de ses possibilités à améliorer l'environnement de la coopération en faveur du développement et l'architecture de l'aide au développement. La vision de la FAO d'un système des Nations Unies renforcé d'aide au développement trouve un écho particulier dans la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*. Les pays doivent prendre en charge leur propre développement et coordonner l'aide extérieure à cet effet. Les stratégies de développement (stratégies de réduction de la pauvreté ou plans de développement nationaux) élaborées par eux, les stratégies d'aide conjointe formulées de concert avec leurs Groupes consultatifs sectoriels et l'approche sectorielle vont dans ce sens. Le soutien budgétaire et le recours aux systèmes nationaux (plutôt qu'à des systèmes de gestion parallèles) vont aussi dans le sens d'une responsabilité nationale accrue pour ce qui concerne l'administration et l'affectation des financements extérieurs reçus ainsi que l'obligation de rendre compte de leur utilisation. Le système des Nations Unies et, de manière générale, l'aide au développement, quelle qu'en soit la source, doivent encourager les pays à s'approprier ces nouveaux instruments et modalités d'aide mais ce processus implique de nouvelles méthodes de travail.

44. Dans ce contexte, plusieurs éléments apparaissent comme fondamentaux du point de vue de la FAO:

- *Le rôle du Coordonnateur résident qui doit savoir animer une équipe et faire preuve d'impartialité*: La FAO est favorable au principe d'un "chef unique" pour les équipes de pays des Nations Unies, exerçant un pouvoir collégial et sélectionné parmi le personnel de toutes les institutions du système des Nations Unies. Les Représentants de la FAO reçoivent déjà systématiquement pour consigne, dans leur lettre de nomination, d'appuyer le Coordonnateur résident (CR), en reconnaissant son autorité *primus inter pares*, pour veiller à ce que les questions de sécurité alimentaire et de développement rural soient pleinement prises en compte dans les activités réalisées sous l'égide du système des Nations Unies.

- *Un cadre de programmation stratégique et ciblé*: la FAO appuie activement les volets agricole et alimentaire de ces programmes avec l'introduction progressive des cadres de priorités nationales à moyen terme qui définissent des priorités communes en matière de collaboration FAO/Gouvernements et qui sont également liés au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).
- *Une action et une gestion conjointes*, incluant la participation à un certain nombre de services communs du système des Nations Unies, lorsqu'ils sont d'un meilleur rapport coûts-efficacité et mieux à même de faciliter l'exécution et de donner des résultats concrets que des arrangements individuels. La FAO soutient également la simplification et l'harmonisation des mécanismes, procédures et modalités d'aide, en s'appuyant, si possible et si cela est souhaitable, sur les systèmes et procédures nationales, afin d'éviter des systèmes de gestion parallèles.

45. La FAO et le PAM sont convaincus que la coordination des activités sur le terrain peut être largement facilitée par une approche thématique ou par tâche, les différentes entités des Nations Unies intervenant sur des tâches ou questions spécifiques en fonction de leur compétence. Une démarche similaire est actuellement expérimentée dans le secteur de l'aide humanitaire. La FAO et le PAM travaillent actuellement sur des *Groupes thématiques sur la sécurité alimentaire* au niveau des pays, en s'appuyant sur les réalisations du Réseau des Nations Unies sur le développement rural et la sécurité alimentaire et sur d'autres groupes thématiques pertinents établis à l'échelle nationale. La participation d'autres institutions des Nations Unies, notamment l'UNICEF, l'OMS et le FIDA, l'alignement avec les priorités/stratégies des pays, le dialogue avec les gouvernements et les bailleurs de fonds ainsi que l'intégration dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement seront des facteurs très importants. Les trois institutions des Nations Unies domiciliées à Rome ont récemment désigné des fonctionnaires de haut niveau pour réfléchir à des modalités concrètes de coopération sur le terrain.

46. D'autres réformes verront probablement le jour dans le sillage de la réforme des Nations Unies, ce qui permettra de renforcer la FAO. Le Directeur général a insisté sur la nécessaire complémentarité entre le processus de réforme en cours au sein de l'Organisation et les résultats de l'Évaluation externe indépendante décidée par les organes directeurs. Il a demandé au Secrétariat de coopérer pleinement et dans une totale transparence avec l'équipe chargée de l'évaluation. Le travail de fond de l'Évaluation indépendante vient à peine de commencer, et les conclusions seront présentées à la Conférence en novembre 2007. Les réformes proposées jusqu'ici par le Directeur général visaient à améliorer la capacité de réponse de l'Organisation à des défis connus, tout en respectant globalement les priorités déjà retenues par les organes directeurs et les réformes des Nations Unies inscrites dans l'Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (2004) que l'Organisation a été invitée à mettre à œuvre par la Résolution de la Conférence 13/2005 (traitée plus en détail dans la *Section III* ci-après).

47. Pour résumer, la mutation organisationnelle de la FAO n'est pas une opération ponctuelle mais un processus continu d'ajustement aux événements extérieurs tels que les décisions des Nations Unies et l'évolution de la coordination de l'aide. Les réformes du Directeur général et l'Évaluation externe indépendante n'ont pas le même calendrier ni la même portée – elles se renforcent mutuellement. Des ajustements ultérieurs sont à prévoir.

C. CLARIFICATION DES ASPECTS IMPORTANTS DE LA CONCEPTION DES PROGRAMMES DE LA FAO

48. Les discussions entre le Secrétariat et les délégations ont mis en évidence la nécessité de clarifier plusieurs aspects importants de la conception des programmes de la FAO qui intéressent plus particulièrement les réformes en cours au sein de l'Organisation. Ces questions, traitées en détail dans l'*Annexe 2*, sont résumées ci-dessous.

49. Après un rappel de la nouvelle structure des programmes par chapitre utilisée dans le PTB révisé 2006-07 et approuvée par le Comité du programme et le Comité financier, l'Annexe 2 décrit les principes de la budgétisation axée sur les résultats appliqués à la formulation et à l'élaboration des programmes et souligne le fait que les entités de programme, telles qu'elles apparaissent dans le PTB révisé, sont les éléments constitutifs du programme de travail de la FAO. Les entités de programme sont donc le principal moyen d'explicitation des priorités de fond et de les communiquer aux membres de l'Organisation.

50. L'Annexe 2 décrit également en termes pratiques et concrets les relations d'interdépendance entre activités "normatives" et activités "opérationnelles", qui représentent un avantage comparatif majeur pour la FAO, tout en observant que privilégier l'une ou l'autre catégorie ne pourrait qu'être préjudiciable. L'utilisation de cette distinction pour exprimer des préférences sur des priorités d'action ayant contribué à diviser les États membres, le Directeur général s'est attaché à mettre en avant le rôle de la FAO en tant qu'organisation détentrice de savoir, dans le contexte des réformes en cours.

51. L'Annexe 2 montre comment le programme de travail de l'Organisation traverse les frontières entre les catégories de ressources (par exemple, ressources extrabudgétaires contribuant au continuum des activités normatives et opérationnelles) et son exécution, les frontières géographiques, les responsables prenant en compte des considérations de capacité de réponse (par exemple se rapprocher des bénéficiaires des produits et services de la FAO) et d'efficacité (par exemple mécanismes d'exécution les plus économiques). À propos de l'expression fréquemment utilisée de "masse critique", l'Annexe précise que la masse critique doit être rapportée au niveau des ressources affectées à l'exécution des entités de programme, tel qu'il a été approuvé par les organes directeurs. La "masse critique" ne doit pas être vue par rapport au lieu géographique d'affectation du personnel et des ressources. L'exécution doit faire appel aux mécanismes les plus efficaces pour réaliser les objectifs d'un programme, en mettant à profit les formidables possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. En réponse à l'intérêt manifesté à cet égard par le Comité du programme et le Comité financier, l'Annexe 2 présente également des informations complémentaires sur les différences de coûts entre les lieux d'affectation, dont un résumé est fourni ci-dessous.

52. À titre d'illustration, le Tableau 1 indique les écarts de coûts de personnel entre le Siège et divers lieux géographiques, dans le cas d'une équipe multidisciplinaire et du personnel d'appui. Les économies seraient de l'ordre de 490 000 à 1 216 000 dollars EU par exercice biennal.

Tableau 1. Comparaison des coûts de personnel sur une base biennale (entre le Siège et les bureaux décentralisés, en milliers de dollars EU)

Lieu	Dans les bureaux décentralisés			Au Siège			Différence		
	Cadre organique	Services généraux	Total	Cadre organique	Services généraux	Total	Cadre organique	Services généraux	Total
SFW Ghana	2 937	176	3 113	2 975	706	3 681	(38)	(530)	(568)
SAA Thaïlande	4 286	393	4 679	4 821	816	5 637	(535)	(423)	(958)
SLS Chili	3 258	464	3 722	3 475	737	4 212	(217)	(273)	(490)
SNO Égypte	1 923	210	2 133	2 187	713	2 900	(264)	(503)	(767)
SEC Turquie	3 201	544	3 745	3 502	848	4 350	(301)	(304)	(605)
SEU Hongrie	2 926	527	3 453	3 103	1 560	4 663	(178)	(1 033)	(1 210)
SFC* Gabon	3 169	754	3 923	3 291	1 639	4 929	(122)	(885)	(1 006)
SFE* Éthiopie	3 507	371	3 878	3 455	1 639	5 094	52	(1 268)	(1 216)

* Taux standard à déterminer

53. Concernant la création proposée de trois « pôles » du Centre des services communs, dans des villes où les coûts sont peu élevés (Budapest, Bangkok et Santiago), comme expliqué à la *Section III C* ci –après, le *Tableau 2* ci-dessous illustre les différences de coût, sur une base biennale, entre le Siège et ces villes. Il compare les coûts du personnel dans ces pôles aux coûts du même personnel, s'il était basé au Siège. La différence se chiffre à plus de 9,2 millions de dollars EU. Toutefois, comme le personnel en poste à Bangkok et Santiago serait intégré aux pôles respectifs, les bénéfices effectifs permis par cette différence de coûts proviendraient d'une redistribution géographique des responsabilités, par rapport aux effectifs actuels et produiraient des économies de 8 millions de dollars EU³, sur une base biennale.

Tableau 2. Différence des coûts de personnel entre les "pôles" du Centre des services communs (Budapest, Bangkok, Santiago) et le Siège (en milliers de \$EU, base biennale)

	Au coût local				Au Siège	Différence
	Budapest	Bangkok	Santiago	Total	coût	
Cadre organique	1 909	1 161	977	4 047	4 373	(326)
Services généraux	2 554	2 562	1 909	7 026	15 913	(8 888)
Total	4 463	3 724	2 886	11 073	20 287	(9 214)

III. MISE EN OEUVRE DES DÉCISIONS DE LA CONFÉRENCE

54. La présente section couvre toutes les décisions déjà adoptées par la Conférence. Elle rappelle le cas échéant un certain nombre de mesures inscrites dans le PTB révisé 2006-07 et fournit des informations actualisées sur les progrès réalisés depuis l'approbation du PTB révisé par le Comité du programme et le Comité financier en mai 2006. Le Comité du programme s'est par ailleurs longuement penché, à sa session de mai, sur les activités engagées dans les bureaux décentralisés dans le cadre du nouveau modèle opérationnel en cours d'introduction en Afrique et en Asie centrale en vertu de la première phase approuvée des réformes⁴. En conséquence, cette section et l'*Annexe 3* qui la complète clarifient le fonctionnement de ces bureaux.

A. STRUCTURE DU SIÈGE AU 1ER JANVIER 2006

55. La Conférence a autorisé la mise en oeuvre progressive des propositions du Directeur général visant à modifier la structure organisationnelle du Siège sans augmenter le nombre de départements. Conformément à ces instructions (rappelées à l'*Annexe 1*), les changements relatifs à la structure du Siège ont été introduits le 1er janvier 2006

56. Les diverses activités de plaidoyer, notamment le TeleFood, les Ambassadeurs de bonne volonté et l'Alliance internationale contre la faim, ont été regroupées au sein d'une même unité (Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des alliances – OFA) intégrée à la Direction générale au sens large.

57. La Division de la nutrition et de la protection des consommateurs (anciennement Division de la nutrition et de l'alimentation) a été transférée au Département de l'agriculture, rebaptisé Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs

58. Les fonctions de sécurité sont désormais regroupées au sein d'une unité placée directement sous l'autorité du Sous-Directeur général du Département de l'administration et des finances (AF).

³ Les changements relatifs aux postes liés à la pleine mise en oeuvre du CSC sont résumés dans le Tableau 4.

⁴ Voir CL 131/11, paragraphes 23 à 27

59. La proposition de création d'un Centre des services communs (CSC) s'est traduite dans un premier temps par l'intégration, le 1 janvier 2006, des tâches administratives assurées par le Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées (OCD) et des anciens Services administratifs de soutien (MSS), pour former une unité relevant du Sous-Directeur général du Département de l'administration et des finances (AF).

60. Compte tenu de la nécessité de réajuster la structure du Siège pour revenir à huit départements au lieu des dix proposés à la Conférence, le Directeur général n'a pas jugé opportun d'introduire deux changements mentionnés dans la Résolution, à savoir l'intégration de la fonction d'assistance aux pays en matière de politiques ainsi que du Centre d'investissement (TCI) au sein du Département économique et social (ES). En effet, ces deux mesures n'auraient pu avoir que des effets négatifs sur le bon fonctionnement du Département de la coopération technique (TC) et auraient limité toute possibilité ultérieure d'ajustement du Département économique et social. La structure du Département de la coopération technique (TC) est donc pratiquement inchangée.

B. BUREAUX DÉCENTRALISÉS

61. La première phase des réformes approuvée par la Conférence pour l'Afrique et l'Asie centrale prévoyait la création de trois bureaux sous-régionaux avec de nouvelles implantations. Pour les raisons exposées ci-dessous, sans que cela soit pour autant un facteur de décision *a priori*, il a été décidé qu'un bureau sous-régional succéderait à un bureau existant et qu'un autre co-existerait avec le bureau régional. Les pays couverts par les quatre bureaux sous-régionaux d'Afrique et le bureau sous-régional d'Asie centrale sont indiqués au *Tableau 3*. Le processus de transformation ou de reconfiguration de ces bureaux est largement avancé et devrait s'achever fin 2006.

Tableau 3. Couverture des bureaux sous-régionaux

Sous-région	Pays
Afrique de l'Ouest, 15 pays	Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigéria, Sénégal, Sierra Leone, Togo
Afrique centrale, 8 pays	Cameroun, République centrafricaine, Tchad, Congo, République démocratique du Congo, Guinée équatoriale, Gabon, Sao-Tomé-et-Principe
Afrique orientale, 9 pays	Burundi, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Rwanda, Somalie, Soudan, Ouganda
Afrique australe, 15 pays	Angola, Botswana, Comores, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Seychelles, Afrique du Sud, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe
Asie centrale, 7 pays	Azerbaïdjan, Kazakhstan, Kirghizstan, Tadjikistan, Turquie, Turkménistan, Ouzbékistan ⁵

62. Le choix d'un siège pour les bureaux sous-régionaux a demandé une évaluation des différentes implantations possibles dans la sous-région concernée à la lumière d'un certain nombre d'éléments, avec la volonté de s'assurer que le lieu retenu réunissait les meilleures conditions possibles pour l'établissement d'un bureau sous-régional, notamment en termes de durée, de sécurité et de facilité des contacts avec les organisations, partenaires et bailleurs de

⁵ Rappelons que le Bureau sous-régional de Budapest (SEU) couvre les pays suivants: Albanie, Arménie, Belarus, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, République tchèque, Estonie, Géorgie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Moldavie, Serbie-et-Monténégro, Slovaquie, Ex-République yougoslave de Macédoine et Ukraine.

fonds. L'évaluation a également pris en compte des facteurs tels que l'efficacité et la mobilité des membres de l'équipe multidisciplinaire au meilleur coût possible, notamment en fonction des liaisons aériennes.

63. Les principaux éléments pris en considération ont été:

- a) la présence actuelle de la FAO;
- b) les liaisons aériennes, et le coût moyen des liaisons vers les autres pays de la sous-région;
- c) les équipements logistiques (par exemple équipements de télécommunication et connexions Internet);
- d) la mise à disposition par le gouvernement hôte des infrastructures adéquates (ainsi que des contributions ponctuelles éventuelles), par exemple:
 - locaux adéquats
 - mobilier et équipement de bureau
 - mesures de sécurité conformes aux normes
- e) la contribution du gouvernement hôte aux charges d'exploitation, par exemple:
 - personnel (national) du cadre organique
 - personnel de soutien autre
 - contributions aux frais généraux de fonctionnement du bureau

64. À l'issue des consultations menées dans les sous-régions, les propositions adressées par les États membres intéressés ont été évaluées par un comité de haut niveau qui a formulé des recommandations à l'intention de la Direction générale pour décision. Des missions ont été envoyées dans les pays pour négocier les conditions les plus favorables et prendre les mesures nécessaires pour l'ouverture en temps utile des nouveaux bureaux. Des réactions très positives ont été enregistrées. Les progrès réalisés jusqu'au mois d'août 2006 sont résumés ci-après.

Afrique centrale

65. Le lieu choisi pour accueillir le nouveau Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale est la capitale du Gabon, Libreville. À l'issue des négociations sur les différentes contributions à fournir, un accord a été signé en mai 2006. Aux termes de cet accord, le Gouvernement du Gabon apportera son soutien à l'établissement du bureau en fournissant: trois villas rénovées en centre ville qui satisfont aux normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS), et 200 000 dollars EU pour leur équipement (ordinateurs, photocopieuses, etc.), trois véhicules, sept cadres débutants et dix agents administratifs et techniques ainsi qu'une participation annuelle aux frais généraux de fonctionnement du Bureau de 150 000 dollars par an.

66. La rénovation des locaux doit se terminer bientôt. Le Coordonnateur sous-régional a été désigné, et les autres membres de l'équipe multidisciplinaire ont été sélectionnés. Leur arrivée à Libreville est prévue entre août et septembre 2006, et le bureau devrait être opérationnel dès octobre 2006.

Afrique orientale

67. Il est prévu d'établir le Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale dans la capitale de l'Éthiopie, Addis Abeba. Aux termes de l'accord en cours de négociation et dont la signature est fixée au mois d'août 2006, le gouvernement envisage de fournir les bureaux nécessaires et a accepté de fournir l'équipement et le mobilier (y compris les équipements de sécurité), plusieurs cadres techniques débutants et du personnel de soutien. Une contribution annuelle aux frais de fonctionnement du bureau pourrait aussi être envisagée.

68. Le Coordonnateur sous-régional et les autres membres de l'équipe devraient être recrutés d'ici fin août et déménager ensuite à Addis Abeba, ce qui permettrait au bureau d'être opérationnel dès octobre 2006.

Afrique australe

69. Le Bureau sous-régional pour l'Afrique australe resterait à Harare (Zimbabwe). Au cours des négociations, le gouvernement s'est engagé à maintenir à disposition les locaux nécessaires. Dans l'accord final signé en juillet 2006, il s'est également engagé à appuyer le fonctionnement du bureau en fournissant une contribution complémentaire au mobilier et à l'équipement technique existants, les ressources nécessaires pour satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelle, sept cadres débutants et huit agents administratifs et techniques, ainsi qu'une participation annuelle de 200 000 dollars EU aux frais généraux de fonctionnement. Le Coordonnateur sous-régional et la nouvelle équipe prendront leurs fonctions dès octobre 2006.

Afrique de l'Ouest

70. Le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest sera établi à Accra (Ghana), où le Bureau régional est déjà installé. Le gouvernement hôte en vertu d'un accord signé en août 2006 mettra à sa disposition les locaux nécessaires, à proximité du Bureau régional et conformément aux normes minimales de sécurité opérationnelles. Cette proximité devrait permettre des gains d'efficacité et faciliter les synergies entre les deux équipes. Le gouvernement est également convenu de fournir l'équipement de bureau et le mobilier (y compris les équipements de sécurité) ainsi que sept cadres techniques débutants et huit personnels de soutien. Une participation annuelle de 200 000 dollars EU aux charges de fonctionnement du Bureau sera allouée.

71. L'accord final devrait être signé en août 2006. Le Coordonnateur sous-régional a été désigné et le reste de l'équipe devrait être en place dès septembre, ce qui permettrait au bureau d'être opérationnel dès octobre 2006.

Asie centrale

72. Le lieu choisi pour accueillir le nouveau Bureau sous-régional pour l'Asie centrale est Ankara (Turquie). Aux termes de l'accord signé fin juillet 2006, le gouvernement s'est engagé à fournir des bureaux entièrement rénovés et équipés, aux normes minimales de sécurité opérationnelle, sept cadres débutants et huit agents administratifs et techniques ainsi qu'une participation annuelle aux frais généraux de fonctionnement du Bureau de 300 000 dollars EU. Il convient de noter que le gouvernement a également approuvé le financement d'un projet destiné à appuyer le développement rural et la sécurité alimentaire dans la sous-région pour un montant de 2 millions de dollars EU par an sur cinq ans.

73. La rénovation des locaux devrait être terminée d'ici fin septembre 2006. Le Coordonnateur sous-régional a été désigné et l'équipe, sélectionnée. L'arrivée du personnel à Ankara est prévue entre octobre et novembre 2006, et le bureau devrait être opérationnel dès décembre 2006.

C. MISE EN FONCTION INTÉGRALE DU CENTRE DES SERVICES COMMUNS (CSC)

74. La présente section passe en revue les différentes étapes nécessaires à l'application intégrale de la décision de la Conférence relative au Centre des services communs, ainsi qu'à la réalisation des économies budgétaires à hauteur de 4 millions de dollars EU par an, sans qu'il soit porté atteinte à la qualité des services. Ce montant est supérieur à l'estimation provisoire (3,5 millions de dollars) soumise à la dernière session de la Conférence.

Services devant faire partie du nouveau Centre des services communs

75. Le concept du Centre de services communs est conforme au Modèle de gestion des ressources humaines. Ce modèle s'appuie sur les capacités du nouveau Système de gestion des ressources humaines pour fournir des services transactionnels à des sites autres que ceux où les décisions pertinentes sont prises. Il en va de même pour d'autres fonctions administratives (services financiers) étayés par de nouveaux systèmes d'information. Par conséquent, il est prévu que le CSC se chargera des opérations administratives répondant aux critères suivants:

- a) volume important des opérations;
- b) opérations routinières par nature;
- c) opérations fondées sur des règles établies et acceptées et des procédures habituelles;
- d) opérations de faible importance stratégique;
- e) opérations ne dépendant pas d'un emplacement particulier.

76. Ces critères sont applicables aux opérations réalisées dans les domaines des ressources humaines, des voyages, des finances et des achats. Au nombre des processus spécifiques obéissant à ces critères figurent ceux relatifs au personnel de soutien, aux avances sur frais de voyage, aux demandes de remboursement de frais de voyage, aux écritures comptables, aux lettres d'accord, aux comptes clients, à certains achats de bureau, aux inventaires, ainsi qu'à l'assistance aux utilisateurs. Ces processus relèvent actuellement de certaines unités du Service d'appui à la gestion, de la Division des finances et de la Division des services administratifs du Siège, ainsi que d'unités d'appui administratif des bureaux régionaux.

Mesures nécessaires pour garantir la qualité des services

77. Il sera nécessaire de mettre en place des mesures visant à maintenir la qualité des services et à garantir pleinement la transparence et l'obligation de rendre compte des niveaux de service, tout en augmentant l'efficacité des services fournis. Afin de conserver aux services leur niveau de qualité, un centre de coordination situé au Siège sera chargé d'assurer la qualité des services au niveau mondial. Les membres du personnel du CSC ne travaillant pas au siège rendront compte de leurs activités à ce noyau de personnes.

78. Les services seront fournis par les pôles du CSC aux différents départements de l'Organisation en fonction d'un niveau de qualité préétabli, formellement défini dans les Accords sur le niveau de service. Ainsi, la clarté et la transparence des niveaux de service relevant du CSC seront assurées. Les services d'assistance aux utilisateurs, domiciliés à l'endroit même où se traiteront les principales opérations, apporteront leur soutien à cette tâche, que faciliteront également les remontées d'information vers les personnes directement concernées par l'état d'avancement des opérations.

79. Il apparaît donc nécessaire que le CSC et ses services d'assistance aux utilisateurs soient situés dans un fuseau horaire semblable à celui où se trouvera la majorité des responsables procédant aux opérations, et que les employés de ces services aient une bonne maîtrise de la langue de travail du personnel qu'ils sont appelés à aider. En partant de ce principe, et après avoir soulevé la question de savoir si le CSC devait être hébergé dans un seul ou dans plusieurs centres, l'Organisation a opté pour une structure à plusieurs centres, comme il est expliqué ci-après, les bureaux de la FAO couvrant plusieurs continents et plusieurs fuseaux horaires.

Regroupement et emplacement des services du CSC

80. À la lumière des conditions énoncées précédemment, l'Organisation propose de transférer les travaux effectués au siège vers des emplacements de moindre coût, en confiant ces travaux à des bureaux régionaux selon les fuseaux horaires pertinents. L'idée a également été émise de répartir le traitement des opérations administratives réalisées au siège entre les différents bureaux régionaux, en fonction soit de la nature du service soit du mode de fonctionnement. Ni l'une ni l'autre solution n'est toutefois apparue comme étant la meilleure, chacune présentant des inconvénients majeurs liés à la différence de fuseaux horaires entre le CSC et les principaux clients, à l'impossibilité de réaliser des économies d'échelle et aux risques de ne pouvoir traiter les opérations de façon homogène.

81. L'option privilégiée pour la mise en fonction du CSC exige de transférer le traitement des opérations administratives réalisées au siège vers un bureau régional situé dans le même fuseau horaire, où les dépenses de personnel seraient moindres, où la maîtrise des langues de travail utilisées au siège serait correcte, disposant d'installations convenables et d'infrastructures technologiques fiables en matière d'information et de communications. Au regard de la proposition énoncée dans la section V, qui suggère de transférer le Bureau régional pour l'Europe

et l'Asie centrale à Budapest, et compte tenu des conditions favorables offertes par le gouvernement hongrois pour un tel transfert, Budapest apparaît comme étant l'emplacement le plus approprié pour traiter les opérations administratives pour le compte du siège. Une solution de remplacement consisterait à transférer ces fonctions aux bureaux régionaux de Bangkok et de Santiago, ce qui impliquerait également de transférer certains fonctionnaires du cadre organique du CSC à Bangkok et Siantao.

82. Le pôle du CSC installé à Budapest accomplirait ses fonctions pour le compte du siège et des régions de l'Afrique, de l'Afrique du Nord et du Proche-Orient. En outre, elle assumerait directement certaines des activités du siège comme celles de l'unité de la Division des finances chargée des comptes clients, le traitement des transactions liées aux achats de bureau et les opérations d'inventaire, actuellement du ressort de la Division des services administratifs. Les Bureaux régionaux d'Accra et du Caire ne fournissent de services de responsable du budget qu'au bénéfice de leur personnel et des Bureaux sous-régionaux qu'ils hébergent.

83. Compte tenu du fait que les Bureaux régionaux de Bangkok et de Santiago sont situés sur des fuseaux horaires très différents, il n'est guère facile de faire bénéficier lesdits bureaux des fonctions du CSC à partir d'autres régions. Il est donc envisagé, à partir des études d'experts déjà disponibles dans ces Bureaux, que de nouveaux pôles du CSC soient installés dans le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et dans le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, et qu'elles assumeront l'ensemble des fonctions du CSC pour leur région respective, y compris pour le représentant de la FAO et les Bureaux sous-régionaux.

84. En conséquence, la solution optimale consisterait en un CSC doté d'un centre de coordination au siège de Rome et de trois antennes principales de traitement des opérations dans trois Bureaux régionaux (Budapest, Santiago et Bangkok).

85. En résumé, une telle approche présente les avantages suivants:

- a) *Réduction des coûts unitaires*: un facteur très important a été pris en compte pour choisir l'emplacement des nouveaux centres, à savoir l'énorme disparité de coûts des agents des services généraux dans les différentes antennes de la FAO. Les opérations réalisées au Siège même et dans les trois centres de Budapest, Santiago et Bangkok représentent un bon rapport coût-efficacité.
- b) *Niveau de service*: l'idée de constituer un centre de coordination travaillant au siège et de créer un CSC divisé en trois pôles permet une couverture complète des fuseaux horaires pour les opérations de la FAO à l'échelle mondiale; de plus, les cadres et employés ayant besoin de recourir aux services du CSC peuvent, dans une large mesure, le faire durant leurs heures de travail. Par ailleurs, l'absence de décalage horaire entre Budapest et le siège implique, outre le fait que les fournitures de services au personnel du siège sont parfaitement synchronisées, que la liaison entre le pôle de Budapest et le centre de coordination au Siège ou les divisions du Département de l'administration et des finances est facilitée. Enfin, les frais de voyage s'en trouvent, le cas échéant, également réduits.
- c) *Infrastructures*: les trois pôles du CSC bénéficient d'un bon réseau de communications locales et d'équipements corrects en matière de technologie de l'information, ce qui est un facteur essentiel pour les processus administratifs et les opérations électroniques de la FAO.
- d) *Regroupement*: une trop grande dispersion des activités de traitement des opérations entraînerait des déséconomies d'échelle, raison pour laquelle le CSC doit regrouper ce type d'activités lorsqu'elles sont similaires ou associées de manière à réaliser des économies. Les effectifs du CSC à Budapest seront importants. Cette concentration de personnel garantit que des économies d'échelle peuvent être faites, dès maintenant aussi bien qu'à l'avenir, en réduisant la fragmentation géographique des services, laquelle obligeait le siège à répartir sa charge de travail sur de très nombreux Bureaux régionaux.

Estimation des réductions de coûts par poste

86. En outre, la mise en œuvre du projet de Système de gestion des ressources humaines Oracle et de la fonction libre-service rationalisera les procédures et permettra d'aboutir aux résultats recherchés à moindre coût. Le fait de réduire la taille des bureaux régionaux, aux termes des propositions de la réforme, aura également des répercussions sur la taille des effectifs nécessaires pour les services auxiliaires – chauffeurs, secrétaires, jardiniers etc. Cette réduction n'entrant pas dans le champ d'activité du CSC, nous ne l'examinerons pas ici.

87. La réforme propose également de transférer une part importante des transactions à fort volume de Rome, où les coûts sont élevés, vers Budapest, Santiago et Bangkok, où les coûts sont moindres. Le *Tableau 4* ci-après présente un résumé des mouvements de personnel dans l'Organisation.

Tableau 4. Mouvements de personnel consécutifs à la mise en fonction intégrale du CSC

Emplacement/unité	Postes (supprimés)/créés		Changement net
Siège	Cadre organique	Services généraux	
AFD	-1	-51	-52
AFF	-5	-6	-11
AFS	-2	-8	-10
Bureaux régionaux			
RAF	-1	-12	-13
RNE	-1	-6	-7
RAP		2	2
RLC		3	3
REU	8	65	73
Changement net	-2	-13	-15

88. La proposition de réforme entraîne une réduction globale de 14 postes au sein des services généraux, avec une réduction de 7 postes du cadre organique et de 64 postes dans les services généraux au siège de Rome, d'un poste du cadre organique et de 12 postes des services généraux du Bureau régional pour l'Afrique, ainsi que d'un poste du cadre organique et de 6 postes dans les services généraux du Bureau régional pour le Proche-Orient. La réforme nécessitera la création de 8 postes du cadre organique et de 64 postes des services généraux à Budapest, de 3 postes dans les services généraux à Santiago et de 2 postes des services généraux à Bangkok.

89. Cette proposition générera donc des gains d'efficacité de 4 millions de dollars EU par an. Elle permet également d'absorber la charge de travail du CSC émanant du Bureau régional pour l'Afrique et du Bureau régional pour le Proche-Orient au niveau du personnel de soutien et du traitement des opérations liées aux voyages, tout en maintenant dans le même temps suffisamment d'effectifs dans ces deux Bureaux régionaux pour accomplir les transactions courantes entre préparateurs et responsables du budget.

90. Les trois éléments concourant aux gains d'efficacité peuvent être reformulés en termes d'économies réalisées sur les coûts des postes de la façon suivante:

- a) *Processus de rationalisation* – Dans la réduction globale de 13 postes au niveau des services généraux est incluse une réduction nette de 10 postes au sein du personnel de soutien résultant d'une meilleure efficacité des procédures, imputable à la mise en œuvre du projet de Système de gestion des ressources humaines Oracle et de la fonction libre-service. Grâce à l'automatisation des flux de transactions, l'Organisation estime aujourd'hui qu'elle n'aura besoin que d'environ 45 postes de personnel de soutien dans les services généraux de Budapest/Rome au lieu des 55 actuellement existant à Rome, au Bureau régional pour l'Afrique et au Bureau régional pour le Proche-Orient.
- b) *Regroupement des fonctions similaires* – Le nouveau CSC maintient l'essentiel des opérations de traitement actuellement effectuées au siège en un seul emplacement, en y agrégeant les charges de travail émanant du Bureau régional pour l'Afrique et du Bureau régional pour le Proche-Orient, et il garantit que les nouvelles fonctions provenant de la Division des finances et de la Division des services administratifs seront également remplies en un seul lieu, de manière à réaliser pleinement des économies d'échelle; et
- c) *Réduction des coûts des unités* - Le point médian du barème des traitements dans les services généraux de Budapest représente 32 pour cent de celui de Rome, à Santiago il est 59 pour cent de celui de Rome, à Bangkok 43 pour cent, au Caire 24 pour cent, et à Accra 19 pour cent de celui de Rome.

91. En bref, suite à la décision de la Conférence de rationaliser les procédures et de mettre en place le CSC, l'Organisation propose d'introduire des éléments de rationalisation tels que la fonction libre-service et le traitement électronique des opérations; le regroupement des fonctions similaires, exécutées par le CSC et les Unités administratives de soutien au siège, dans le Bureau régional pour l'Afrique et le Bureau régional pour le Proche-Orient, afin de réaliser des économies d'échelle; et la réduction des coûts des unités par le transfert vers un emplacement à moindre coût, de manière à engendrer des économies budgétaires de l'ordre de 4 millions de dollars EU par an. Avec la mise en place du Modèle de gestion des ressources humaines en 2007 se présenteront de nouvelles possibilités de rationalisation et d'économies grâce à la simplification des opérations de fourniture de services entre la Division de la gestion des ressources humaines, le CSC et les Unités administratives de soutien régionales. En outre, alors que les nouvelles procédures se mettent en place suite à l'introduction de nouveaux systèmes, l'expérience montre déjà qu'on peut espérer de nouveaux gains d'efficacité lors des prochains exercices biennaux. C'est ainsi que, depuis la création du Service d'appui à la gestion il y a cinq ans, une efficacité accrue a permis de réaliser des économies plus importantes, et l'on peut s'attendre à un phénomène similaire avec le CSC à mesure que les nouveaux systèmes, les nouvelles procédures et les nouveaux flux de travaux trouveront leur stabilité.

Une approche par étape

92. Pour parvenir à une mise en fonction intégrale du CSC, il apparaît nécessaire de procéder par étapes, étalées sur les années 2007, 2008 et 2009, et cela pour trois raisons principales:

- a) *Les contraintes liées aux systèmes et aux processus*: pour que la mise en place des systèmes électroniques puisse être achevée au cours des années 2006 – 2007;
- b) *Les infrastructures et la formation*: pour que le CSC puisse fonctionner dans un cadre bien organisé, ce qui implique notamment que des locaux adéquats soient prêts et qu'existe une formation aux équipements effectuée avant comme après la mise en fonction, de manière à gérer convenablement les risques; et
- c) *Impact sur le personnel*: pour que les modes de mise en fonction permettent d'atténuer les effets négatifs sur le personnel.

93. Chacun de ces points est examiné ci-après.

a) *Les contraintes liées aux systèmes et aux processus*

94. L'installation complète des systèmes électroniques, actuellement en cours, est une condition préalable à la mise en œuvre d'un CSC pleinement opérationnel et à la réalisation des économies escomptées. Citons, parmi les plus importants:

95. Le système de gestion des ressources humaines – Comme il a été rappelé plus haut, la mise en place du nouveau Système de gestion des ressources humaines est prévu pour fin 2006 et permettra de traiter de façon rationalisée de nombreuses opérations liées aux ressources humaines. Cependant, comme pour tout nouveau système de cette importance, il faudra compter avec une période de transformation et d'évolution liée à l'introduction de nouvelles procédures. Il serait prudent d'observer une "période d'adaptation" avant d'adopter un nouveau modèle fondé sur les procédures de ce système, ce qui repousserait l'entrée en fonction de la nouvelle structure du CSC pour les ressources humaines à la seconde moitié de 2007.

96. Le Modèle de gestion des ressources humaines – La mise en place de ce modèle, qui dépend de celle du Système de gestion des ressources humaines, devrait se faire progressivement tout au long de l'année 2007 avant de devenir pleinement utilisable. La fusion des différents processus administratifs, aujourd'hui en cours au sein du CSC, des Unités administratives de soutien et de la Division de la gestion des ressources humaines, et le transfert des services de soutien des ressources humaines ne devraient donc vraisemblablement pas avoir lieu avant la seconde moitié de 2007.

97. La gestion électronique des dossiers du personnel – Pour l'heure, les dossiers et la correspondance du personnel n'existent principalement que sur support papier. La capacité à dissocier le traitement des tâches administratives de la source des demandes de traitement dépend d'un recours accru au traitement électronique des documents. Un projet en ce sens a été incorporé dans le Dispositif pour les dépenses d'équipement, avec mise en fonction définitive d'équipements améliorés prévue pour la fin 2007.

98. Traitement électronique intégral - Considérant que certaines opérations recourent de nombreuses fonctions (le voyage autorisé suppose, par exemple, le traitement de plusieurs éléments relatifs au personnel, aux voyages et aux finances), il est indispensable que le flux de travail émanant du préparateur de chacune de ces fonctions soit totalement électronisé. En outre, de nouveaux logiciels de traitement d'images devront être introduits pour que les documents originaux (factures, frais de voyage) puissent être transmis électroniquement du siège vers un lieu éloigné pour y être traités. Le flux de travail devient électronique, du préparateur vers chacun des emplacements effectuant des opérations relatives aux voyages, au personnel et aux finances.

99. Nouveau système de traitement des voyages – Un nouveau système de traitement des voyages, fondé sur l'Internet, est prévu pour la fin 2007. Grâce à la mise en place de ce système, l'Organisation pourra mettre en œuvre un modèle de traitement des voyages plus décentralisé.

100. Outre les contraintes énoncées plus haut, il faut reconnaître que l'introduction du Système de gestion des ressources humaines et du système de gestion des fiches de salaire, parallèlement à celle du Modèle de gestion des ressources humaines et du système de gestion des voyages, représentent un surcroît de travail important pour le Département de l'administration et des finances, en une période où celui-ci s'efforce difficilement de remplir son mandat dans un contexte de fortes restrictions budgétaires. Pour pouvoir mettre en place de nouveaux dispositifs de soutien à moindre risque, il importe que ce département adopte une démarche favorisant l'évolution plutôt que la révolution.

b) *Les infrastructures et la formation*

101. Il conviendra de trouver des locaux adaptés. Des discussions ont lieu avec le gouvernement hongrois dans le cadre du transfert du Bureau régional pour l'Europe à Budapest, et les conditions de la mise à disposition de nouveaux espaces de bureaux sont en passe d'être finalisées, cela dans le cas où les opérations de la FAO dans cette ville devaient connaître une extension notable en raison de l'installation d'un CSC.

102. Il faudrait à l'évidence procéder à une importante campagne de recrutement au niveau des services généraux, et cela ne se fera pas sans le soutien d'un vaste programme de formation, ainsi que le détachement à Budapest de cadres expérimentés du Département de l'administration et des finances chargés de transmettre leurs connaissances. Parallèlement à la campagne de recrutement, l'Organisation s'efforcera activement de réembaucher, aux conditions locales, tout membre du personnel des services généraux désireux d'être transféré à Budapest.

103. Il conviendra de mettre en place à Budapest les infrastructures techniques et de télécommunications appropriées pour une utilisation optimale des fonctions libre-service et du système de gestion des documents, et de garantir des communications efficaces avec les fournisseurs de services administratifs.

c) Impact sur le personnel

104. La nécessité d'atténuer l'impact social sur le personnel en place du CSC est un point essentiel en faveur d'une mise en fonction par étapes du CSC. La solution passera notamment par l'érosion naturelle des postes puisqu'un nombre important de membres du personnel de l'Organisation atteindront l'âge de la retraite obligatoire ou pourront prétendre à une retraite anticipée, ce qui accélérera la rotation du personnel. En outre, l'Organisation s'efforcera de redéployer le personnel, de réembaucher les fonctionnaires des services généraux dans les nouveaux centres régionaux, aux conditions locales, et elle négociera des licenciements à l'amiable, le cas échéant.

105. Cette proposition implique un redéploiement important du personnel des services généraux travaillant au siège, principalement au sein du Service d'appui à la gestion, mais également à la Division des finances et à la Division des services administratifs. Il est prévu que, dans les trois ans à venir, l'érosion naturelle des postes de fonctionnaires des services généraux de l'Organisation ira en s'accroissant. Quatre-vingt-deux membres des services généraux du siège se sépareront de l'Organisation durant la période 2007-2009 parce qu'ils auront atteint l'âge de la retraite obligatoire ou parce qu'ils auront décidé de démissionner; l'approche par étapes qui est proposée consistera à accompagner ce mouvement en utilisant des procédures de redéploiement en douceur. Dans le passé, les divisions techniques ont, à de nombreuses reprises, fait appel à du personnel du CSC pour assumer des fonctions non techniques dans des postes vacants, et il est prévu de maintenir ce processus pour répondre aux besoins de postes à pourvoir à tous les niveaux au siège de l'Organisation. Un programme énergique d'aide à la reconversion serait mis en œuvre afin d'accompagner la réaffectation des personnels concernés.

106. Une mise en fonction par étapes du CSC permettra également d'échelonner les coûts ponctuels de l'opération.

D. UN NOUVEAU MODÈLE DE FONCTIONNEMENT POUR DES BUREAUX DÉCENTRALISÉS

Responsabilités et relations

107. En mai 2006, le Comité du programme s'est vu soumettre une Note sur les responsabilités et les relations entre le siège et les bureaux décentralisés dans le cadre de la réforme⁶. Le Comité a souhaité obtenir de plus amples éclaircissements sur la structure des relations, notamment en ce qui concerne les liens hiérarchiques. La question est traitée de façon résumée ci-après, et de façon plus détaillée à l'Annexe 3. Les réponses proposées sont le fruit de nombreuses consultations au sein du Secrétariat pour parvenir à une définition et une description plus concrète des responsabilités aux différents échelons de la structure organisationnelle, ainsi que des relations entre ces échelons.

⁶ PC 95/INF/7

108. La répartition des responsabilités entre le Siège et chacune des structures décentralisées (pays, sous-région et région) est résolument fondée sur les priorités identifiées à chaque échelon de la structure, en conséquence de quoi deux types de relations sont prévues entre les unités ou les responsables:

- la voie hiérarchique traditionnelle; et
- la fourniture (avec, à l'autre bout de la chaîne, l'application) de conseils spécialisés, de manière à garantir la qualité technique, la cohérence et le soutien nécessaires à la mise en oeuvre efficace des politiques et des procédures de l'Organisation.

109. Le nouveau modèle de fonctionnement pour les bureaux décentralisés va de pair avec un réseau de bureaux locaux qui se montre plus réactif, grâce à: 1) des bureaux régionaux où, sous la direction de leur division mère au Siège, travaillent des fonctionnaires techniques chargés de répondre aux priorités régionales; 2) des bureaux sous-régionaux installés en des points stratégiques, accueillant des équipes multidisciplinaires composées de fonctionnaires techniques sous-régionaux et de Représentants de la FAO, mais aussi des équipes multidisciplinaires partageant les locaux des bureaux régionaux. Les fonctionnaires techniques sous-régionaux partageront leur temps entre leurs contributions aux entités de programme techniques (environ 50 pour cent) et l'assistance technique aux pays ou à leurs organisations intergouvernementales (environ 50 pour cent); les Représentants de la FAO seront des membres actifs des équipes multidisciplinaires auxquelles ils consacreront 30 pour cent de leur temps, sous l'autorité hiérarchique des coordonnateurs sous-régionaux et les orientations fonctionnelles de l'unité concernée au Siège; 3) des bureaux de pays dont l'action, axée sur les priorités préalablement définies avec le gouvernement et les équipes de pays des Nations Unies, s'exerce à partir du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et dans le cadre des priorités nationales à moyen terme, aux côtés de Représentants de la FAO consacrant en moyenne 30 pour cent de leur temps à travailler avec les équipes multidisciplinaires.

110. Le nouveau modèle de fonctionnement permettra donc: i) de répondre aux priorités de façon plus affinée à chaque échelon de la structure décentralisée; ii) de préciser le système hiérarchique, les conseils spécialisés et les responsabilités; iii) d'améliorer la coordination entre les échelons respectifs en accordant une attention plus grande aux priorités décentralisées, à la gestion des connaissances et aux mécanismes permettant de garantir la qualité technique des programmes et des projets à l'échelle mondiale. Ces changements s'appuient sur des mesures d'incitation appropriées en matière de moyens budgétaires et de gestion des ressources humaines afin de faciliter la coopération et le travail des équipes.

111. L'Annexe 3 fournit quelques exemples de dispositifs de coordination. Parmi les mécanismes proposés figure l'équipe de gestion régionale, qui serait dirigée par un Représentant régional et notamment constituée des coordonnateurs sous-régionaux de la région; ceux-ci (éventuellement grâce à des vidéo-conférences ou audio-conférences) se rencontreraient régulièrement afin d'examiner les questions urgentes touchant aux programmes ou à la gestion. Les bureaux sous-régionaux faisant partie du bureau régional, le Représentant régional a la haute main sur les structures régionales de la FAO, et l'une des tâches les plus importantes de l'équipe de gestion régionale consiste à développer au maximum les synergies entre les bureaux décentralisés travaillant dans la région.

Le personnel des équipes multidisciplinaires

112. Concernant les cinq bureaux sous-régionaux visés par la première phase de réformes approuvée par la Conférence, le document PTB 2006-07 révisé contenait des suggestions sur leur dotation en personnel en se fondant sur un modèle type de sept postes (techniques) de spécialistes internationaux couvrant la santé et la production animales, la production végétale et la protection des plantes, les pêches, les forêts, les terres et les eaux, les politiques et les investissements. Cette proposition a toutefois fait l'objet d'ajustements ultérieurs afin de tenir compte, le cas échéant,

des conditions spécifiques liées à l'emplacement de ces bureaux. Le Comité du Programme a souligné la nécessité de fournir de plus amples éclaircissements sur l'éventail des compétences au sein des équipes multidisciplinaires mises en place au cours de l'année 2006.

113. À la suite des sessions des Comités de mai 2006, la mise en place des cinq bureaux est entrée dans sa phase finale, exigeant – outre les accords fermes passés avec les pays hôtes et la mise à disposition des locaux appropriés, comme il a été dit plus haut – la définition de paramètres plus précis concernant les équipes multidisciplinaires, à savoir en termes d'effectifs, de niveaux et de mandats.

114. De nombreuses consultations ont eu lieu en ce sens avec les départements techniques concernés et le Bureau régional. Les fonctions de coordinateur sous-régional doivent être confiées à l'un des membres de l'équipe, lequel les assumera en plus de ses activités techniques, les contraintes budgétaires ne permettant pas de créer deux postes distincts. Même s'il ne s'agit pas de la solution idéale, l'augmentation des crédits hors personnel alloués au Bureau sous-régional permettra au coordinateur sous-régional d'assumer des fonctions d'administration et de représentation, en plus des tâches techniques qui lui incombent.

115. L'un des ajustements apportés au modèle standard évoqué plus haut concernait le nombre de postes techniques spécialisés à pourvoir dans chaque équipe multidisciplinaire, compte tenu des différences existant entre les sous-régions quant au nombre de pays couverts (voir le *Tableau 3* ci-dessus). Ainsi, alors que les Bureaux sous-régionaux pour l'Afrique centrale et l'Asie centrale ont vu leurs sept postes (celui du coordinateur inclus) maintenus au niveau originel en raison du nombre moindre de pays couverts par leurs bureaux, ceux d'autres sous-régions se sont vu accorder un complément de postes (jusqu'à neuf).

116. En raison de la relative homogénéité des activités touchant aux politiques et au soutien à l'investissement, indépendamment de l'emplacement géographique, les postes correspondants dans les cinq équipes multidisciplinaires relèvent de mandats sensiblement similaires. Toutefois, considérant là encore que les demandes émanant de l'Afrique australe et de l'Afrique de l'Ouest seront vraisemblablement plus importantes, deux postes de chargés des politiques ont été attribués aux équipes multidisciplinaires correspondantes.

117. Les autres postes techniques peuvent avoir un mandat différents, sous certains aspects, en privilégiant par exemple le thème de la santé animale, comme en Afrique centrale où l'accent sera mis sur la trypanosomose et la faune sauvage (parallèlement à la question de la gestion des forêts); en Afrique de l'Est, l'attention se portera plus spécialement sur la production animale, notamment celle des petits éleveurs, et sur les pêches dans les eaux intérieures; en Afrique australe, le titulaire du poste chargé de la mise en valeur des terres et des eaux se préoccupera en premier lieu de la question de l'eau, et celui spécialisé dans les forêts, de la conservation, etc. Compte tenu de la prévalence des crises alimentaires dans la sous-région, l'équipe multidisciplinaire en Afrique australe s'est vu adjoindre un responsable chargé des problèmes d'alimentation et de nutrition.

118. Il convient d'insister sur le fait que toutes les équipes multidisciplinaires (celles déjà approuvées et celles proposées – voir section V ci-après) ont en commun la possibilité de pouvoir compter sur des ressources hors personnel dans une proportion plus large que la moyenne habituelle, précisément pour introduire dans ces équipes la flexibilité nécessaire à la recherche de compétences n'existant pas au sein du personnel permanent.

Contributions de fond au programme de travail émanant des différents échelons

119. Chacun des échelons géographiques de la structure (y compris le Siège) est tenu de fournir des services directs aux Membres ou de soutenir le programme de terrain – généralement dans le cadre des entités de services techniques, ainsi qu'on les appelle. Le Comité du Programme a toutefois estimé que des éclaircissements étaient nécessaires pour mieux faire comprendre aux Membres ce qui est attendu des personnels techniques dans les bureaux régionaux et des équipes multidisciplinaires dans les bureaux sous-régionaux (pour celles-ci, cela représente en moyenne

jusqu'à 50 pour cent de leur temps) quant à leur contribution à la mise en œuvre des entités de programme pertinentes, sous la direction du département ou de la division du Siège dont elles dépendent.

120. À cet égard, nous présentons ci-après deux exemples concrets dans le cadre de la première phase approuvée des réformes: le premier concerne le Bureau régional pour l'Afrique qui se trouve à Accra, et le second le bureau sous-régional pour l'Afrique centrale installé à Libreville (Gabon).

121. Ces informations relatives aux contributions de fond doivent être mises en relation avec les programmes et les entités spécifiques (découlant du contenu de la structure et du programme présenté dans le document du PTB 2006-07 révisé), dont la formulation complète figure dans la description détaillée des entités de programme disponible sur le site web de la FAO à l'adresse suivante: www.fao.org/pwb/2007. Cela étant, dans le souci d'être plus concret encore et de faire comprendre la nécessité de l'intégration entre les différents échelons, les descriptifs qui suivent sont présentés par les principaux départements "mères" du Siège (sur la base de la structure existante).

122. Conformément aux procédures établies, les départements et divisions du Siège exercent l'entière responsabilité quant à la planification du travail des entités, ce qui signifie qu'ils s'occupent également, en tant que de besoin, de la répartition du temps de travail des personnels dans les bureaux décentralisés. Le schéma de répartition du temps pour le personnel organique dans le bureau régional est sensiblement le même que celui observé au Siège, de même que celui des équipes multidisciplinaires, soit en moyenne 50 pour cent de leur temps alloué aux entités.

Bureau régional pour l'Afrique

123. Le Bureau régional pour l'Afrique, tel que remanié, comprend des postes techniques traitant des questions suivantes: l'alimentation et la nutrition, la mise en valeur des eaux, les infrastructures et les industries agricoles, la protection des cultures et la santé animale (détaché du Département de l'agriculture), les pêches et l'aquaculture (Département des pêches), les forêts (Département des forêts), l'économie, les systèmes alimentaires – les SICIAV⁷ (2) et les statistiques (Département économique et social); la parité hommes-femmes et le développement (Département du développement durable) et les politiques – deux postes (Département de la coopération technique). Ce Bureau est distinct du bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest mentionné ci-dessus, lequel devrait bientôt être opérationnel et partagera les locaux du premier. Les activités menées sous la direction des différents départements sont décrites ci-après.

a) *Département de l'agriculture*

124. Les travaux sur la santé animale seraient en premier lieu destinés à soutenir le Programme de lutte contre la trypanosomose africaine (PLTA), notamment les réunions des coordonnateurs du Groupe consultatif du PLTA et des 37 chargés de liaison nationaux sur la trypanosomose et la mouche tsé-tsé. Leur participation aux réunions annuelles du Comité exécutif du CSIRTC⁸ serait garantie. Après le lancement par l'Union africaine de la Campagne panafricaine d'éradication de la mouche tsé-tsé et de la trypanosomose en 2000, le Bureau régional pour l'Afrique continuerait de servir d'intermédiaire pour le soutien technique apporté à cette Campagne en Afrique de l'Ouest. Des contrôles réguliers seraient effectués concernant les progrès réalisés dans la région en matière de lutte contre les maladies animales transfrontières, plus particulièrement concernant les maladies émergentes et les zoonoses et leurs conséquences sur la sécurité sanitaire des aliments. La plupart de ces suggestions renvoient aux entités de programme 2CP05: EMPRES⁹ et 2DA01 (*Sécurité sanitaire des aliments d'origine animale*).

⁷ Système d'information et de cartographie sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité

⁸ Conseil scientifique international de recherches et de lutte contre la trypanosomiase (CSIRTC)

⁹ Système de prévention et de réponse rapide contre les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes (EMPRES)

125. Le fonctionnaire détaché de la Division AGP¹⁰ et chargé de la protection des cultures superviserait en premier lieu la mise en œuvre de la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV), ainsi que des Normes internationales pour les mesures phytosanitaires (NIMP) qui lui sont associées. Il en contrôlerait également les conséquences sur la réglementation régissant les circulations des végétaux et des productions végétales (entité 2CP01). Des conseils techniques seraient fournis aux Membres sur la protection intégrée (2CP04) et la gestion des pesticides, notamment au titre de la Convention de Rotterdam (2CP02). Des contacts étroits seraient maintenus avec les organisations régionales qui se consacrent à la protection des cultures, aux questions liées à la quarantaine végétale, ainsi qu'à la recherche et à la formation en ce domaine, de façon à promouvoir une utilisation efficace des normes, directives et programmes relatifs à la protection des cultures.

126. Concernant la nutrition et les contrôles des aliments, les contributions comprendraient notamment: l'élaboration et l'organisation de réunions techniques ou consacrées aux politiques générales, avec la participation du Comité de coordination FAO/OMS du Codex pour l'Afrique; la collaboration avec les structures régionales de l'OMS pour la mise en œuvre des recommandations de la Conférence régionale pour l'Afrique sur la sécurité sanitaire des aliments, organisée par la FAO et l'OMS en octobre 2005, consistant à promouvoir et coordonner des programmes de contrôle et de surveillance de la contamination alimentaire au niveau régional, ainsi qu'à faire appliquer les normes, directives et recommandations du Codex. Le Bureau régional pour l'Afrique apporterait son soutien à la définition d'une stratégie régionale africaine de grande ampleur sur la nutrition (en participant par exemple à la conférence de la CEDEAO¹¹ en septembre 2006). En outre, les réponses aux demandes d'assistance seraient facilitées grâce à la mise à jour régulière des plans d'action nationaux en faveur de la nutrition et de la sécurité alimentaire.

127. Le fonctionnaire détaché de la Division AGL¹² contribuerait, au titre de l'entité 2KA01 (*Efficacité d'emploi et conservation de l'eau en agriculture*), aux activités suivantes: échange d'expériences en matière de politiques et de réformes institutionnelles dans le domaine de l'eau; diffusion d'informations concernant les meilleures pratiques de gestion des systèmes de cours d'eau transfrontières et les cadres institutionnels et juridiques qui s'y rapportent, par le biais de réseaux appropriés; développement de modules de formation à l'intention des hauts responsables concernant la définition et l'application des politiques agricoles de mise en valeur de l'eau des fleuves, bassins et couches aquifères transfrontières; diffusion de documents visant à promouvoir l'efficacité d'emploi, la qualité et la conservation de l'eau en agriculture. Au titre de l'entité 2KA06 (*Politiques, planification et gestion concernant les systèmes intégrés de gestion des terres, des eaux et de la production*), les contributions concerneraient la planification et l'aménagement durable des zones humides, la gestion de l'utilisation des terres et des engrais, les problèmes généraux liés à une meilleure gestion de la pluviométrie en zone aride dans des contextes régionaux spécifiques, et, plus globalement, les stratégies et les prises de décisions relatives à la gestion intégrée des ressources naturelles et à la réhabilitation des terres dégradées. Au titre de l'entité 2KP02 (*Gestion des connaissances, systèmes d'information, bases de données et statistiques sur les terres et les eaux*), les contributions auraient trait à la mise à jour régulière des connaissances relatives à la mise en valeur des terres et des eaux, la rédaction de rapports périodiques sur l'état de ces ressources au niveau de la région, et elles assureraient l'interface avec les initiatives régionales liées aux grandes conventions de l'ONU.

128. Dans le cadre du Programme 2M, le fonctionnaire détaché de la Division AGS¹³ travaillerait sur le développement de l'agro-industrie, des petites et moyennes entreprises agricoles et du commerce, et sur les nécessaires infrastructures à mettre en place. Sa tâche consisterait notamment à: 1) évaluer en permanence les besoins en matière de renforcement des

¹⁰ Division de la production végétale et de la protection des plantes

¹¹ Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)

¹² Division de la mise en valeur des terres et des eaux

¹³ Division des systèmes de soutien à l'agriculture

capacités et à soutenir la diffusion de l'information, en accordant une attention particulière aux approvisionnements agricoles, aux financements ruraux, aux revenus et aux moyens d'existence des petits exploitants agricoles, au développement des petites et moyennes entreprises agricoles, aux systèmes d'assurance et de gestion de la qualité et de la sécurité, aux liaisons entre les entreprises et aux chaînes de valeur, aux technologies à valeur ajoutée et à la mécanisation;

2) élaborer conjointement (avec le Siège) des documents techniques, des matériels de formation et d'information, associés à des mesures d'appui technique aux projets de terrain; 3) entretenir des contacts avec les autres organisations, associations et entreprises du secteur privé travaillant dans le domaine des petites et moyennes entreprises agricoles, de l'agro-industrie et des infrastructures rurales, ainsi qu'avec les réseaux informels pour échanger informations, enseignements et bonnes pratiques. Le personnel consacrerait une partie considérable de son temps à fournir des services techniques aux Membres, grâce à des ressources hors personnel appropriées permettant de garantir un niveau de service satisfaisant.

b) Département des forêts

129. Le spécialiste des questions forestières, qui est le Secrétaire de la Commission des forêts et de la faune sauvage pour l'Afrique, contribuerait notamment à la réalisation: de l'entité 2EP03 (*Centre de connaissances et de communication sur la foresterie*), en coordonnant tous les réseaux travaillant sur ce sujet dans la région et en élaborant des profils de pays axés sur le patrimoine forestier; de l'entité 2EP05 (*Renforcement des capacités politiques, institutionnelles et participatives en matière de gestion et de conservation des forêts*), en fournissant en premier lieu des conseils sur l'élaboration et la mise en œuvre des programmes forestiers nationaux, tout en tenant compte des processus forestiers mondiaux ayant un impact sur la région (2EP06). Il apporterait en outre son soutien aux nombreuses réunions consacrées à la foresterie en Afrique, sous ses aspects techniques, institutionnels et de gouvernance. Il est prévu de mettre en place des services de soutien technique aux Membres, notamment dans le cadre du NEPAD¹⁴.

c) Département des pêches

130. Les contributions aux pêches relèveraient des entités suivantes: 2HP01 (*Fourniture d'informations et de statistiques sur les pêches*), consistant en une aide à la collecte et à la compilation d'informations statistiques sur les pêches et l'aquaculture; 2HP04 (*Analyses socioéconomiques mondiales*), analysant les perspectives régionales en fonction des besoins; 2HS02 (*Promotion et renforcement des organes et accords régionaux concernant les pêches et l'aquaculture*), action menée par l'intermédiaire de services de secrétariat fournis aux organismes régionaux des pêches et par l'identification des problèmes à résoudre dans ces forums; 2JA02 (*Application de mesures de suivi, de contrôle et de surveillance*¹⁵, visant à promouvoir des politiques efficaces pour lutter contre la pêche illicite grâce aux mesures de suivi, de contrôle et de surveillance existant au niveau national, sous-régional et régional, ainsi que par la pleine mise en application du Code de conduite pour une pêche responsable (2HA02).

131. Des contributions similaires seraient fournies concernant l'aquaculture, ce qui nécessiterait d'apporter un important soutien technique aux pays ainsi qu'aux activités de terrain, en traitant les aspects spécifiques du développement de l'aquaculture dans la région Afrique. Le fonctionnaire en poste est le secrétaire du Comité des pêches continentales pour l'Afrique (CPCA).

d) Département de la coopération technique

132. Deux fonctionnaires chargés des politiques (détachés de la Division TCA¹⁶) témoignent de la présence du Département de la coopération technique au sein du Bureau régional pour l'Afrique. Les titulaires de ces deux postes contribueraient à plusieurs entités de programme sous la direction de la Division de l'assistance aux politiques, dans le cadre du Programme 3B du PTB,

¹⁴ Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)

¹⁵ Suivi, contrôle et surveillance

¹⁶ Division de l'assistance aux politiques

concernant notamment: le soutien à apporter en matière de politiques aux Organisations d'intégration économique régionale; la surveillance et l'analyse permanente du développement agricole régional; les enseignements à tirer et la diffusion des bonnes pratiques en usage dans la région; l'identification des priorités régionales en termes de politiques à mettre en œuvre, et, le cas échéant, le soutien conceptuel à l'élaboration de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme.

133. Dans le contexte africain, ces spécialistes des politiques feraient la part belle aux initiatives régionales les plus importantes, tel le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA), en participant notamment à l'identification, l'élaboration, l'évaluation et au soutien des programmes et projets de coopération régionale, ainsi qu'au développement du programme de terrain de la FAO dans la région.

e) Département économique et social

134. Le Département économique et social superviserait trois postes au sein du Bureau régional pour l'Afrique. Un économiste (détaché de la Division ESC¹⁷) est appelé à contribuer au travail d'ensemble de la Division des produits et du commerce international, consistant à: rassembler les informations relatives aux produits et aux marchés; identifier les priorités régionales et les problèmes qui se posent dans le secteur du commerce et des marchés; soutenir les projets, et plus particulièrement le projet de certification mis en œuvre en Afrique de l'Ouest; enfin, organiser et préparer les réunions et les groupes de travail, notamment pour renforcer les capacités dans le secteur du commerce. Ces contributions relèveraient de la plupart des entités dirigées par la Division des produits et du commerce international dans le cadre du Programme 3C, à savoir 3CA02 (Négociations commerciales multilatérales), 3CP06 (analyse et évaluation des marchés) et 3CP07 (aspects de la mondialisation et du commerce international intéressant les marchés agricoles). Au titre de l'entité 3HP05, des connections efficaces seraient établies entre le Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR), dont le siège est à Rome, et les Bureaux sous-régionaux et bureaux de pays pertinents de la FAO (en interaction avec les institutions fournissant des informations essentielles concernant la surveillance de la sécurité alimentaire et les systèmes d'alerte rapide).

135. Le responsable du Système d'information et de cartographie sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité maintiendrait des contacts étroits avec les six divisions associées à l'entité de ce système (3BA01), ainsi qu'avec le personnel du Département de la coopération technique présent dans la région. Entre autres tâches, ce responsable aiderait les autorités nationales à mieux comprendre l'ampleur, l'incidence et les causes de l'insécurité alimentaire, et il favoriserait la réalisation d'analyses intersectorielles portant sur la sécurité alimentaire, les données et les informations en matière de nutrition. Dans le cadre du Programme 3D, le statisticien régional aurait notamment pour tâches de: i) fournir des services de secrétariat à la Commission des statistiques agricoles pour l'Afrique; ii) faciliter la diffusion de CountrySTAT pour une meilleure couverture des données et une qualité accrue de la Base de données statistiques fondamentales de l'Organisation (FAOSTAT); et iii) soutenir le renforcement des capacités dans le domaine des enquêtes et des recensements.

f) Département du développement durable

136. Dans le cadre du Programme 3F, le Spécialiste de la parité hommes-femmes et du développement examinerait l'impact des maladies humaines sur la productivité agricole et sur la sécurité alimentaire au niveau des ménages (en prenant en compte l'incidence du problème du VIH/SIDA sur la région), et traiterait également les problèmes liés à la parité hommes-femmes et à l'équité sociale. Les apports prendraient la forme de conseils sur les politiques, d'assistance technique, de renforcement des capacités et de formation, avec notamment pour objectif d'intégrer les questions liées à la parité hommes-femmes et à l'équité sociale dans les projets, les

¹⁷ Division des produits et du commerce international

programmes et les politiques. Des études seront réalisées sur les entraves à la production agricole que constituent le VIH/SIDA et les autres maladies humaines.

Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale

137. L'équipe multidisciplinaire comprendrait sept spécialistes, dont l'un remplirait également les fonctions de coordinateur sous-régional. Leurs contributions aux entités dépendant du Siège (représentant en moyenne jusqu'à 50 pour cent de leur temps de travail) peuvent être décrites comme suit.

138. Le fonctionnaire spécialisé dans la santé et la production animale travaillerait en priorité dans le cadre des entités 2BA02 (*Production animale durable*) et 2BA03 (*Gestion des ressources zoogénétiques*), en apportant plus particulièrement son aide: à la définition de programmes de développement de l'élevage au niveau national et sous-régional, notamment ceux visant à améliorer l'utilisation et la conservation des ressources zoogénétiques; aux mesures de contrôle et d'éradication des maladies animales qui représentent une entrave à la productivité des troupeaux; aux réunions techniques, consultations d'experts, colloques et cours de formation touchant aux domaines de la production animale et de la santé des troupeaux; à la rédaction de rapports sur les problèmes prioritaires affectant les productions animales dans la sous-région.

139. Les contributions du fonctionnaire spécialisé dans la mise en valeur des terres et des eaux seraient analogues à celles, décrites plus haut, de son homologue du Bureau régional pour l'Afrique, et seraient donc axées sur les entités 2KA01 (*Efficacité d'emploi et conservation de l'eau en agriculture*) et 2KA06 (*Politiques, planification et gestion concernant les systèmes intégrés de gestion des terres, des eaux et de la production*). Ces contributions concerneraient principalement: les matériels de formation, les directives et les colloques sur la maîtrise de l'eau au niveau des exploitations; les technologies et les méthodologies en matière de planification et de gestion durable des zones humides; les instruments et mécanismes permettant de répartir les bénéfices et les coûts entre les utilisateurs de ressources issues des bassins hydrographiques en zone rurale; les groupes de travail sur l'introduction et l'adaptation de méthodes d'agriculture conservatrices des ressources dans la sous-région.

140. Outre les entités relatives aux accords de services techniques permettant de fournir un soutien direct aux Membres et au programme de terrain, le spécialiste de la production agricole et de la protection des cultures sera tenu de contribuer prioritairement aux trois entités relevant de la Division de la production végétale et de la protection des plantes, à savoir l'entité 2AA06 (*Systèmes de production agricole – Intensification durable, diversification et biodiversité*), l'entité 2CP02 (*Réduction des risques liés aux pesticides*) et l'entité 2CP04 (*EMPRES*). Il devra soutenir les réseaux sous-régionaux de connaissances thématiques des spécialistes nationaux travaillant sur les questions liées à la protection des plantes et aux maladies transfrontières des plantes. Il contribuerait à l'organisation de réunions, de conférences et de colloques, ainsi qu'à l'examen et l'évaluation périodique des programmes en cours relatifs à la production végétale et à la protection des plantes dans la sous-région.

141. Concernant la foresterie, il convient de noter que la sous-région est particulièrement riche en ressources. Pour cette raison, le spécialiste des questions forestières s'attachera à fournir des conseils aux pays sur l'évaluation et la gestion durable de ces ressources, laquelle passe notamment par la lutte contre les coupes de bois illégales et le braconnage des animaux sauvages. Les conditions de renforcement des capacités et les résultats obtenus dans la mise en œuvre des programmes forestiers nationaux seront analysés, notamment pour prendre la mesure de l'impact d'un certain nombre d'initiatives prises en ce domaine en Afrique centrale, telles que la COMIFAC, la CEFDAC¹⁸ et le Partenariat pour les forêts du Bassin du Congo.

¹⁸ Division des produits et du commerce international

142. Pour ce qui est des pêches, le titulaire du poste jouerait également le rôle de coordinateur sous-régional et remplirait des fonctions de gestion. Il est prévu que les contributions techniques s'inspirent des entités 2HA02 (*Mise en oeuvre du Code de conduite*), 2HP01 (*Fourniture d'informations et de statistiques sur les pêches*) et 2HP04 (*Analyses socioéconomiques mondiales des pêches et de l'aquaculture*).

143. Les deux fonctionnaires en charge du soutien aux politiques et aux investissements achèveraient de fournir les services nécessaires au niveau sous-régional. Le chargé des politiques apporterait son soutien aux activités du personnel de la Division de l'assistance aux politiques travaillant au Siège et au Bureau régional pour l'Afrique dans une perspective sous-régionale, c'est-à-dire en privilégiant: le soutien aux organisations sous-régionales d'intégration économique comme la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC); le contrôle et l'analyse des informations relatives à la sous-région et aux pays; et l'aide au cadre des priorités nationales à moyen terme dans les pays de la sous-région. Le chargé des investissements présidera et/ou participera à la définition de programmes d'investissement, à la supervision et à l'examen des missions pour le compte des différentes institutions financières internationales (IFI) soutenues par les entités mondiales dépendant de la Division du Centre d'investissement (TCI), à savoir la Banque mondiale (3AS01), les autres institutions de l'ONU dont le siège est à Rome (Programme alimentaire mondial (PAM) et Fonds international de développement agricole (FIDA)) (3AS12), la Banque africaine de développement, ainsi que d'autres banques et organisations bilatérales (3AS14). En outre, il/elle aidera au renforcement des capacités de planification et de conception de programmes d'investissement au niveau des pays (3AS16).

E. APPLICATION DE LA RÉOLUTION SUR L'EXAMEN TRIENNAL D'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES, ADOPTÉE PAR LA CONFÉRENCE

144. Les relations entre les réformes en cours à la FAO et les initiatives de réforme intéressant l'ensemble du système des Nations Unies ont été examinées plus haut dans la *Section II*, il est intéressant de rappeler que la Conférence de la FAO a aussi approuvé la Résolution 13/2005 à sa dernière session. En effet, la Conférence a demandé au Directeur général de prendre les dispositions nécessaires pour la mise en application de la Résolution 59/250 de l'Assemblée générale (sur *l'Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies*)¹⁹ et invité à soumettre un rapport intérimaire à la Conférence, à sa trente-quatrième session, à ce sujet. En attendant la soumission de ce rapport, il peut être bon de donner aux Comités et aux Conseil les informations succinctes ci-après.

145. Un Comité de supervision au niveau du Sous-directeur général et un Groupe de travail interdépartemental de haut niveau ont été établis pour guider les mesures de suivi et la préparation du rapport à soumettre à la Conférence de la FAO en 2007. Le Groupe de travail interdépartemental a achevé (en juin 2006) un premier examen des résultats obtenus par l'Organisation et de l'avancement de ses activités concernant les demandes formulées dans la Résolution 13/2005. Bien que la plupart des dispositions de l'Examen triennal ne visent pas directement les institutions spécialisées, mais les fonds et les programmes des Nations Unies, le texte a été appliqué *mutatis mutandis* aux conditions de la FAO.

¹⁹ La Résolution 59/250 de l'AG comprend les chapitres II sur le financement des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies; III sur le renforcement des capacités; IV sur les coûts et l'efficacité des transactions; V sur la cohérence, l'efficacité et la pertinence des activités opérationnelles de développement; VI sur la capacité du système des Nations Unies au niveau des pays; VII sur l'évaluation des activités opérationnelles pour le développement; VIII sur les dimensions régionales; IX sur la coopération Sud-Sud et le développement des capacités nationales; X sur la parité hommes-femmes; XI sur la transition des activités de secours vers les programmes de développement; et XII sur les mesures de suivi.

146. En tant que membre du Groupe des Nations Unies pour le développement, la FAO a été associée à toute la gamme des activités liées à la mise en œuvre des recommandations de l'Examen triennal, entreprises dans le système des Nations Unies. Au niveau des pays, on notera que la coopération de la FAO avec le système des Nations Unies est organisée comme suit:

- a) Les représentants de la FAO doivent jouer un rôle actif dans l'Équipe de pays des Nations Unies, sous la direction du Coordonnateur résident des Nations Unies. La FAO n'a pas les moyens d'établir des programmes pluriannuels au niveau des pays (ce que peuvent en revanche faire certains fonds des Nations Unies), mais les représentants de la FAO contribuent à l'élaboration de bilans communs de pays et de Plans-cadre²⁰ des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Dans certains cas, ils ont pris la direction de groupes thématiques sur l'agriculture et le développement rural et sur la sécurité alimentaire, avec l'appui des divisions techniques du Siège. Les représentants de la FAO peuvent remplir les fonctions des Coordonnateurs résidents, en leur absence. Les cadres nationaux des priorités à moyen terme seront progressivement reliés aux processus de planification nationaux connexes, et ils sont réalisés dans plusieurs pays, à titre d'essai pilote, depuis 2005. Ces cadres traduisent un effort concerté avec les gouvernements concernés pour définir des priorités et une orientation claire pour l'appui de la FAO, et ils seront à la base du dialogue des équipes de pays des Nations unies avec le pays hôte pour la préparation des Plans-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, s'inscrivant dans le mandat de la FAO.
- b) Par l'intermédiaire des équipes multidisciplinaire sous-régionales de la FAO, les Équipes de pays des Nations Unies auront un accès accru aux compétences techniques liées au secteur de l'alimentation et de l'agriculture, qui sera également facilité par l'augmentation des ressources humaines hors personnel à la disposition des Représentants de la FAO et par le recours au mécanisme du PCT, qui autorise chaque bureau de Représentant de la FAO à approuver des projets jusqu'à concurrence de 200 000 dollars EU au titre des financements du PCT, en particulier pour des apports à des processus et activités liés aux bilans communs de pays, au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et/ ou aux Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté.
- c) La FAO cherche à adhérer à des arrangements portant sur la fourniture de services communs quand ils sont plus rentables et semblent plus appropriés que des arrangements individuels pour renforcer l'exécution des programmes et la gestion administrative générale. Comme beaucoup d'autres institutions spécialisées, la FAO bénéficie souvent de locaux mis gratuitement à disposition par les gouvernements, principalement au sein des Ministères de l'agriculture, ce qui favorise entre autres le renforcement des capacités du personnel et des institutions de contrepartie. La politique de la FAO concernant les installations des bureaux de pays reste guidée par des considérations de coût-efficacité, et actuellement l'Organisation participe à des arrangements relatifs à des bureaux communs dans 21 pays.

147. D'autres questions couvertes par l'Examen triennal, tels que le renforcement des capacités, la parité hommes-femmes, la coopération Sud-Sud, les dimensions régionales et la transition des activités de secours vers les programmes de développement, bénéficient d'une haute priorité au sein de la FAO et sont gérées par des divisions spécialisées (SDW ou TCE²¹), par des programmes spécifiques (par exemple le Programme 3A), ou par des initiatives comme celles en faveur de la Coopération Sud-Sud relevant du Programme spécial pour la sécurité alimentaire (PSSA).

²⁰ Common country assessment (CCA)

²¹ Division de la parité et de la population (SDW) ou Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE)

148. L'une des prochaines étapes envisagées en matière de suivi consistera à surveiller de près la participation de la FAO aux Équipes de pays des Nations Unies, ses contributions aux bilans communs de pays ou au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et aux efforts du système des Nations Unies en matière de mobilisation des ressources. L'adhésion à des arrangements relatifs à l'utilisation de bureaux ou de locaux communs sera conditionnée par les progrès accomplis, sur la base d'éventuels exercices pilotes dans des pays sélectionnés.

F. COÛTS DE TRANSITION

149. Les coûts ponctuels et transitoires découlant de la mise en œuvre de la première phase des réformes (c'est-à-dire celles qui ont été approuvées par la Conférence) ont été estimés à 15 millions de dollars EU dans le PTB 2006-07 révisé. Cette estimation a été mise à jour et confirmée sur la base d'une analyse par principal facteur causal dans trois grands domaines d'action de l'Organisation, qui sont décrits ci-après: rationalisation et gains d'efficacité; changement structurel en cours et incidences d'un budget proche de la croissance nominale zéro pour l'exercice biennal. En attendant les nouvelles mesures qui pourront être prises par les Membres en vue de fournir un appui extrabudgétaire, les sources externes et internes de financement permettant de couvrir ces coûts sont également présentées ci-après.

Rationalisation et gains d'efficacité

a) Mise en place du Centre des Services communs (CSC)

150. Le PTB 2006-07 révisé annonçait que des mesures supplémentaires, en rapport avec l'établissement du Centre des services communs, étaient envisagées pour réduire les coûts. Comme décrit à la *Section III.C*, le CSC est mis en place de façon progressive dans des endroits multiples. L'approche privilégiée implique la création d'un nouveau centre de traitement (centre pivot) à Budapest, associé aux centres de traitement reconfigurés établis à Santiago et Bangkok. Les trois centres pivots seraient administrés par un centre de coordination établi au Siège. Les structures administratives, qui seraient plus modestes qu'actuellement, continueraient d'exister à Accra et au Caire.

151. Des coûts ponctuels seront associés à la pleine mise en service du Centre des services communs. Ces coûts incluront, le cas échéant, les dépenses requises pour équiper comme il convient les bureaux, la fourniture de moyens de télécommunication et d'infrastructures techniques, la réaffectation et le licenciement du personnel, et le recrutement et la formation de personnel local, qui seront facilités par le détachement à Budapest de personnel expérimenté ou en poste au CSC de Rome. L'approche privilégiée concernant la création d'un centre pivot à Budapest présente un avantage supplémentaire d'un point de vue financier, étant donné que les coûts de transfert de fonctionnaires du cadre organique (qui seraient transférés à Bangkok ou Santiago dans le cadre d'un autre scénario pour l'établissement du Centre de services communs) seraient inférieurs et que le Gouvernement hongrois est disposé à prendre ces coûts en charge.

152. Les coûts ponctuels à payer jusqu'en 2009 s'élèveraient à 3,4 millions de dollars EU, dont 1,6 million de dollars EU pour la formation. Un montant de 2,2 millions de dollars EU devrait être payé durant l'exercice biennal 2006-07. Le Gouvernement hongrois, sous réserve du parachèvement des procédures internes d'approbation débouchant sur un accord en cours de négociation et dont la signature est fixée au mois d'octobre 2006, envisage de prendre à sa charge les coûts ponctuels suivants liés à l'établissement du Centre de services communs: locaux nécessaires; équipements nécessaires (notamment technologies de l'information et ordinateurs) et mobilier; et, comme susmentionné, les coûts de réaffectation des fonctionnaires internationaux, pour un montant total d'un maximum de 1,1 million de dollars EU. En outre, il a accepté le principe de partager les frais d'exploitation annuels liés au Centre de services communs.

b) Rationalisation et renforcement des processus de gestion

153. Les coûts ponctuels associés à la rationalisation et au renforcement des processus de gestion, y compris la délégation de pouvoirs, sont estimés à 1,5 million de dollars EU pour couvrir la mise à jour des manuels administratifs et opérationnels de l'Organisation, la mise en œuvre de nouveaux arrangements bancaires, ainsi que l'amélioration des modèles de gestion et du logiciel de communication. Ces coûts seraient pour l'essentiel pris en charge au titre des dispositions du Chapitre 8: Dépenses d'équipement (qui sont supérieures de 4,5 millions de dollars EU à ceux présentés lors de la Conférence de 2005), en mettant à profit des fonds non programmés qui auraient autrement été reportés sur le budget 2008-09. Il faut ajouter à cela 1,3 million de dollars EU pour les dépenses de cessation de service, de réaffectation et de formation du personnel découlant des modifications des processus de gestion (dont 0,5 million de dollars EU pour la formation)

154. La diminution nette, au Siège, de 21 postes de directeurs et de cadres de niveau supérieur dans le PTB révisé, en vue d'obtenir une structure de gestion moins hiérarchisée (déstratifiée), au Siège, fait aussi partie de cette rubrique. Bon nombre de ces postes étaient vacants, par suite d'une mesure de gestion délibérée, et presque tous les postes occupés ont été identifiés en vue de leur réaffectation. Cette mesure s'est traduite par des réductions de coûts de 9,1 millions de dollars EU par exercice biennal (y compris les postes connexes du personnel d'appui), qui ont été réorientées dans le PTB révisé 2006-07. Les coûts ponctuels liés à la cessation de service au titre de cette rubrique ont été estimés à 0,5 million de dollars EU.

Changement structurel en cours

a) Structure du Siège

155. Les coûts ponctuels associés aux changements approuvés pour la structure organisationnelle du siège sont minimes. Le coût de la formation ponctuelle de recyclage et de perfectionnement du personnel touché est estimé à 0,4 million de dollars EU.

b) Bureaux décentralisés (voir Section III.B précédente)

156. La somme nécessaire pour fournir l'infrastructure matérielle requise dans les bureaux de pays est estimée à 0,8 million de dollars EU, y compris pour les systèmes de technologie de l'information. Les coûts ponctuels associés aux normes minimales de sécurité opérationnelle dans les nouveaux bureaux de pays se monteraient à 0,6 million de dollars EU. Les coûts de la cessation de services du personnel des bureaux de pays occupant des postes supprimés par suite de la restructuration de ces bureaux ont été estimés à 0,4 million de dollars EU, y compris ceux découlant de l'affectation de fonctionnaires recrutés sur le plan national²² à des fonctions administratives.

157. Plusieurs catégories de personnel – en particulier les Représentants de la FAO dans toutes les régions et le personnel réaffecté dans des équipes multidisciplinaires sous-régionales en Afrique et en Asie centrale – ont besoin d'une formation intensive de recyclage. Des modules de formation ont été élaborés sur les politiques et les stratégies de développement agricole et rural, l'investissement agricole, et la mise en valeur des compétences des représentants de la FAO. Une formation est également prévue pour tous les nouveaux fonctionnaires recrutés au plan national et fonctionnaires administratifs. Le coût ponctuel total de la formation pour l'exercice biennal est estimé à 1,3 million de dollars EU pour les Bureaux des Représentants de la FAO et à 0,3 million de dollars EU pour les bureaux sous-régionaux.

²² À noter que le recours à des fonctionnaires recrutés sur le plan national pour les tâches administratives liées au fonctionnement des bureaux décentralisés est conforme aux orientations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) concernant les tâches incombant à cette catégorie de personnel

158. L'établissement de trois nouveaux bureaux sous-régionaux (Afrique centrale, Afrique de l'Est et Asie centrale), entraîne des coûts ponctuels de 0,6 million de dollars EU pour la réaffectation du personnel du cadre organique. Les investissements destinés à équiper les nouveaux bureaux en véhicules, matériel et fournitures et les améliorations requises pour l'adéquation aux normes minimales de sécurité opérationnelles, équivalant à 2,0 millions de dollars EU, seront pris en charge par les pays hôtes.

Incidences d'un budget proche de la croissance nominale zéro

159. L'ampleur des coûts ponctuels est bien entendu influencée par le niveau du budget approuvé, car la nécessité d'opérer des réductions réelles sur plusieurs exercices biennaux oblige l'Organisation à supprimer des postes. Le coût des indemnités de licenciement du personnel des services généraux occupant des postes supprimés dans le monde entier par suite de la réduction du niveau du budget approuvé pour 2006-07 est estimé à 2,1 millions de dollars EU pour les coûts ponctuels de cessation de service, conformément aux dispositions du Manuel de la FAO.

160. Le *Tableau 5* ci-après récapitule les coûts ponctuels ventilés par facteur causal et les avantages que retire l'Organisation des mesures prises dans le cadre de la mise en œuvre du PTB révisé. Les sources externes d'appui financier sont également présentées.

Tableau 5. Synthèse des coûts ponctuels, des avantages et de l'appui financier externe apporté aux réformes déjà approuvées

Facteur causal	Coût ponctuel estimé (millions de \$EU)	Avantages découlant des mesures (et appui financier externe)
Centre des services communs	3,4	Économie de 4 millions de dollars par an (par rapport à un objectif de 3,5 millions de dollars EU par an prévu lors de la Conférence de 2005) et prestations de services plus efficaces, répondant directement aux directives des organes directeurs. [Environ 1,1 million de dollars EU seraient pris en charge par le Gouvernement hongrois pour les locaux requis, les équipements nécessaires (notamment technologies de l'information et ordinateurs) et le mobilier, ainsi que les coûts de réaffectation des fonctionnaires internationaux. De plus, le Gouvernement hongrois a accepté le principe de partager les frais d'exploitation annuels du Centre.]
Rationalisation et renforcement des processus de gestion	3,3	La rationalisation de l'administration permet de réorienter les ressources vers des activités de fond et favorise une culture de la responsabilisation. L'abolition de 21 postes de directeurs et des postes des Services généraux associés a permis de dégager 8,2 millions de dollars EU dans le PTB révisé. L'élimination de niveaux de gestion simplifie les processus de prise de décision.
Réforme du siège	0,4	Regroupement plus efficace des compétences, renforçant les synergies dans la mise en œuvre du programme.
Réforme des bureaux des Représentants de la FAO	3,1	Capacité accrue de répondre aux besoins des pays et d'établir une unité d'objectifs et d'action dans toute l'Organisation.
Réforme des bureaux régionaux et sous-régionaux	2,9	Capacité accrue de soutenir les activités mises en œuvre aux niveaux national, sous-régional et régional. Permet d'avancer sur la voie d'une Organisation fonctionnant entièrement en réseau. [Les accords négociés avec les pays hôtes comprennent des contributions en nature, (fournitures, technologies de l'information, locaux conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle, etc.), d'une valeur de 2 millions de dollars EU. Dans la pratique, les gouvernements hôtes fourniront également des cadres techniques débutants et du personnel de soutien, à hauteur d'environ 6 millions de dollars EU par exercice biennal. Ils se sont déjà engagés à contribuer aux frais d'exploitation, en espèces et en nature, à hauteur de 1,8 million de dollars EU par exercice biennal.]
Réduction due à la CNZ	2,1	Réduction ponctuelle des coûts en application de la décision de la Conférence sur le niveau approuvé du budget.
Total	15,2	

Financement des coûts de transition ponctuels

161. Le processus de restructuration passé et en cours dans tout le système des Nations Unies, le secteur public et le secteur privé a comporté des coûts ponctuels. Une institution spécialisée des Nations Unies peut couvrir ces coûts avec ses réserves et ressources internes, ou avec un financement externe.

162. La capacité de régler de manière interne les coûts de transition ponctuels est réduite par le niveau du budget, car les possibilités de réaffecter le personnel aux postes disponibles sont moindres. Des mesures conservatoires sont mises en place pour faire face aux conséquences du changement et en particulier aux contraintes imposées par un budget proche de la croissance nominale zéro, annoncées dans le PTB révisé. Tout est fait pour réaffecter le personnel aux postes vacants disponibles dans l'Organisation, et pour gérer de manière prudente les recrutements externes.

163. Les dépenses de cessation de service seront imputées au fonds des indemnités de départ, ce qui évitera des conséquences négatives sur l'exécution du programme de travail 2006-07. Bien que des fonds soient disponibles à cet effet, l'absence de reconstitution des fonds aggraverait la position financière globale de l'Organisation.

164. La capacité globale d'une organisation d'absorber les coûts ponctuels dépend aussi, en fin de compte, de la générosité de ses États Membres. Des conditions favorables, notamment des contributions à des coûts ponctuels comme la fourniture de locaux qui satisfont aux normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) de l'ONU et la mise à disposition d'équipements de bureau, ont été négociées avec les gouvernements hôtes concernés. Dans la pratique, les gouvernements hôtes se sont également engagés à contribuer en espèces et en nature aux frais d'exploitation, à hauteur de 1,8 million de dollars EU par exercice biennal. Ils fourniront également des cadres techniques débutants et du personnel de soutien, à hauteur d'environ 6 millions de dollars EU par exercice biennal.

165. Quelques membres ont indiqué qu'ils étaient disposés à répondre à l'appel du Directeur général et à contribuer, en temps voulu, au processus de réforme en cours, en fonction des propositions qui seront soumises au Conseil en novembre, une fois qu'elles auront été examinées par le Comité du programme et le Comité financier, en septembre 2006.

166. Le Tableau 6 ci-après récapitule l'origine des fonds destinés à couvrir ces coûts, dans l'attente de mesures supplémentaires susceptibles d'être prises par les Membres en vue d'une contribution extrabudgétaire.

Tableau 6: Synthèse du financement des coûts ponctuels liés aux propositions de réforme approuvées par la Conférence

Description	Montant (en millions de \$EU)
Contributions des pays hôtes concernant les locaux, les équipements, les véhicules conformes aux normes minimales de sécurité opérationnelle de l'ONU et autres coûts (financement externe)	3,1
Prise en charge des coûts de cessation de service du Fonds des indemnités de départ (réserves)	4,4
Financement des coûts de formation au titre du budget de formation du Programme ordinaire, notamment recettes obtenues par la FAO au titre du remboursement des dépenses d'appui (fonds internes)	3,2
Financement au titre du Chapitre 8: Dépenses d'équipement, des coûts ponctuels liés à la rationalisation et au renforcement des processus de gestion (fonds internes)	1,2
Fonds tirés des économies découlant des postes laissés vacants dans toute l'Organisation et des crédits affectés aux dépenses hors personnel dans les bureaux régionaux et sous-régionaux (fonds internes)	3,3
Total	15,2

167. Le *Tableau 6* présente un plan de financement sûr permettant de faire face aux coûts ponctuels liés à l'application des propositions de réforme déjà approuvées par la Conférence, mais des contributions extrabudgétaires supplémentaires de la part des Membres permettant de couvrir une partie de ces coûts, permettraient de stimuler le processus et de renforcer les domaines prioritaires.

IV. MESURES RELEVANT DE L'AUTORITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

168. Comme indiqué à l'*Annexe II*, la Conférence, à sa trente-troisième session, a exprimé son soutien à la "*rationalisation des processus administratifs et financiers pour obtenir des gains d'efficacité supplémentaires et améliorer les politiques et la gestion en matière de ressources humaines*". La présente section couvre les réalisations effectives et escomptées dans un cadre permettant d'obtenir les gains d'efficacité décrits dans le Programme de travail et budget révisé 2006-07, sur la base de cinq principes:

- **Application générale:** aucune activité ne devrait être exclue
- **Approche axée sur l'autonomisation et la responsabilité:** les gestionnaires doivent fixer leurs propres objectifs et être tenus pour responsables de l'obtention et de la communication des résultats;
- **Délégation de pouvoirs:** définition des niveaux appropriés de délégation et de contrôle interne;
- **Répartition des coûts:** stratégie efficace d'établissement des coûts internes pour mieux mesurer les coûts et renforcer la collaboration interdisciplinaire.
- **Autoévaluation:** à effectuer systématiquement pour tous les programmes à l'aide d'un ensemble de procédures et de critères communs.

169. La recherche de possibilités de rationalisation des processus administratifs, y compris par la délégation de pouvoirs, et la mise en œuvre des mesures identifiées sont des tâches hautement prioritaires auxquelles l'Organisation se consacre depuis plusieurs exercices biennaux. Lors de l'examen de cette question, à sa session de mai 2006, le Comité financier s'est félicité des efforts accomplis pour maximiser les gains d'efficacité et de productivité ainsi que des mesures supplémentaires visant à réduire les coûts, et a pris acte des réductions substantielles enregistrées depuis 1994, dans les effectifs totaux des divisions des finances (32 pour cent), de la gestion des ressources humaines (55 pour cent) et des services administratifs (49 pour cent).

170. Comme indiqué dans le PTB révisé, un Groupe de travail interdépartemental sur la rationalisation des procédures administratives et la délégation de pouvoirs (Groupe de travail sur la rationalisation et la délégation) a été établi dans le second semestre de 2005 pour identifier de nouveaux gains d'efficacité, et les progrès se sont accélérés. Le groupe de travail a analysé et confirmé de nombreuses initiatives de rationalisation des processus, dont certaines sont décrites plus loin. La plupart des mesures mentionnées ci-après sont centrées sur les activités du Département de l'administration et des finances, mais il est admis que la recherche de gains d'efficacité et les initiatives de rationalisation devraient avoir une *application générale*, de façon à ce qu'aucune activité de l'Organisation ne soit exclue. Le Directeur général a demandé au groupe de travail de poursuivre ses travaux et de formuler des recommandations supplémentaires sur la rationalisation et les délégations de pouvoirs. Au fur et à mesure qu'il continuera à rassembler et à examiner des propositions, le Groupe de travail collaborera plus étroitement avec les départements techniques, grands utilisateurs de procédures administratives, en vue de réaliser une analyse plus approfondie de l'Organisation pour rechercher des gains d'efficacité et de productivité.

A. DÉLÉGATION DE POUVOIRS

171. En mai 2006, le Bulletin 2006/19 du Directeur général a donné des informations sur 31 délégations de pouvoirs de la Direction générale aux Sous-directeurs généraux et aux directeurs de divisions.

172. D'autres délégations de pouvoirs ont aussi été effectuées, y compris les pouvoirs délégués aux Représentants de la FAO pour les engagements de dépenses au titre du PCT, et une plus grande latitude conférée aux bureaux régionaux et sous-régionaux et aux représentants de la FAO en matière d'achats, lorsque ceux-ci en ont besoin, s'ils possèdent les capacités administratives requises. Davantage de pouvoirs ont été délégués aux chefs des départements pour l'approbation des lettres d'accord, ainsi qu'aux responsables des budgets pour les achats de matériel, de fournitures et de services au moyen de bons de commandes de faible valeur. Des pouvoirs ont été délégués aux coordonnateurs sous-régionaux et aux représentants de la FAO, pour le recrutement d'agents des services généraux locaux, conformément à des directives détaillées. Des pouvoirs accrus ont aussi été accordés au Directeur de la Division des systèmes et des techniques d'information (AFI), pour l'approbation des achats de matériels et de logiciels spéciaux de technologie de l'information.

173. En avril 2006, les chefs des départements et des bureaux indépendants ont été invités à déléguer les pouvoirs qui leur incombent pour le suivi budgétaire et l'approbation successive des dépenses à d'autres gestionnaires à des échelons inférieurs de la chaîne de gestion, afin de rationaliser les mécanismes d'approbation internes dans des domaines comme les achats, les lettres d'accord, le recrutement des ressources humaines hors personnel et les voyages.

B. AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET DES SYSTÈMES

174. Le groupe de travail sur la rationalisation et les délégations a également fait 55 propositions concernant les possibilités de rationalisation des procédures administratives, qui ont été appliquées ou sont encore à l'étude. Les recommandations déjà appliquées concernent: i) les règles révisées concernant l'emploi du personnel national chargé des projets; ii) le recours accru aux bons de commande locaux; iii) l'utilisation des accords d'achats à long terme; iv) l'introduction de comptes de liquidités opérationnelles, pour appuyer des activités dans des lieux dépourvus de services bancaires; v) l'utilisation d'une fonctionnalité standard pour le traitement des transactions de paiement du personnel de Conférence et du personnel à la journée; et vi) l'introduction de règles révisées concernant la répartition des coûts et l'établissement des prix internes en matière de personnel. Une méthode révisée pour la répartition interne des recettes au titre du remboursement des coûts d'appui aux projets a également été introduite.

175. Les autres propositions de rationalisation en cours de traitement concernent l'introduction de formulaires électroniques pour les demandes de paiement, la rationalisation des méthodes de paiement du Siège, la simplification des procédures de traitement des transactions liées à des droits à prestations, comme les indemnités pour frais d'étude, et les révisions des règles applicables aux lettres d'accord.

176. Bon nombre de recommandations sont traitées dans le cadre de la mise en œuvre de trois importants projets de renforcement du système administratif, à savoir:

a) *Projet relatif au Système de gestion des ressources humaines (SGRH)*

177. Les applications Oracle relatives au Système de gestion des ressources humaines et aux salaires devraient être mises en service fin 2006. Leur intégration dans le système Oracle existant pour les applications financières entraînera d'importants changements dans les méthodes de travail, les procédures et les processus actuels concernant toutes les transactions liées au personnel, notamment le recrutement, la nomination, les droits à prestations, la formation et la mise en valeur du personnel, la gestion des congés et les salaires. La mise en œuvre de quelque 26 recommandations de rationalisation est directement liée au succès de l'introduction du

nouveau SGRH Oracle. On prévoit que 17 propositions seront pleinement mises en œuvre à la date de mise en service, six seront partiellement mises en œuvre et trois nécessiteront un examen après la mise en œuvre.

b) *Projet de remplacement du système de comptabilité de terrain*

178. Le nouveau Système de comptabilité de terrain, créé pour répondre à l'évolution des besoins et des fonctions de gestion financière du réseau mondial des représentations et des bureaux de projets de la FAO, devrait être introduit durant le premier trimestre 2007. Deux des propositions de rationalisation, ayant trait à des améliorations des processus d'autorisation sur le terrain et des registres d'inventaire locaux, seront examinées dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau système.

c) *Projet de remplacement du système Voyages*

179. Le système Voyages actuel n'est pas basé sur l'Internet, ce qui empêche de le déployer vers bon nombre de bureaux de pays auxquels sont délégués des pouvoirs dans ce domaine. Ces bureaux doivent actuellement demander au Siège ou aux bureaux régionaux de traiter les voyages pour leur compte. En 2007, l'Organisation compte mettre au point un nouveau système Voyages basé sur l'Internet, qui permettra de rationaliser considérablement le traitement des transactions, notamment dans des domaines comme le paiement et le recouvrement des avances pour frais de voyage et le règlement des demandes de remboursement des frais de voyage. La mise en œuvre de quatre propositions de rationalisation concernant les gains d'efficacité, en matière de planification et d'approbation des voyages et de traitement des avances et des demandes, est directement liée à l'introduction de ce système.

180. Deux recommandations nécessitent une étude plus approfondie (traitement des registres des budgets des projets extrabudgétaires et normalisation des dispositions financières dans les accords relatifs à des projets de fonds fiduciaires), alors que trois autres nécessitent un financement adéquat (récupération et archivage des documents, base de données basée sur le web pour les lettres d'accord, et base de données pour les soumissions au Comité d'achats).

C. PROGRAMMES D'URGENCE

181. En mars 2006, une Équipe administrative spéciale pour les programmes d'urgence a été créée en vue d'examiner les procédures administratives à appliquer aux projets d'urgence et de recommander des modifications propres à accroître l'efficacité ou l'efficacité de l'appui administratif aux projets d'urgence.

182. L'un des objectifs clés de l'Équipe spéciale était de trouver des moyens d'améliorer les procédures administratives existantes, sans compromettre les contrôles internes, pour mieux répondre aux besoins spécifiques des projets d'urgence (par exemple, rapidité d'intervention).

183. Dix propositions relatives aux achats, à la gestion des ressources humaines et à la gestion de la trésorerie, ont été faites pour fournir un appui administratif plus adapté aux projets d'urgence. Cinq d'entre elles ont été approuvées ou mises en œuvre et des projets de directives seront élaborés pour les autres.

D. AUTRES MESURES DE RATIONALISATION ET D'EFFICIENCE

184. Parmi les autres exemples d'améliorations, on peut citer, à la Division des finances (AFF), un projet biennal visant à améliorer la qualité des informations bancaires concernant 15 000 fournisseurs de la FAO, qui a récemment été achevé. Ce projet a abouti à une augmentation spectaculaire du nombre de paiements faits automatiquement par le système bancaire, sans aucune intervention manuelle (traitement de bout en bout). Il a en outre réduit de plus de 80 000 dollars EU par an les charges bancaires de la FAO. Un projet similaire visant à améliorer la qualité des informations bancaires sur les salaires, accroîtra le taux de traitement de bout en bout des paiements des salaires par voie électronique, et réduira encore les charges bancaires. Ce projet s'achèvera en 2006.

185. Des gains de productivité significatifs ont aussi été obtenus dans les temps de traitement des factures et des paiements qui ont été fortement réduits, à deux jours, après la mise en œuvre d'une série d'autres initiatives de rationalisation, d'analyses des vitesses de traitement, d'instruments de suivi et d'examen analytiques.

186. Un autre projet visant à mettre en œuvre une nouvelle structure bancaire au Siège est en cours pour améliorer l'efficacité, accroître la sécurité et réduire encore les coûts de transaction des services bancaires (pleine mise en œuvre prévue en 2007). Ce projet devrait permettre de réaliser des économies en consolidant les transactions à travers une seule banque, en automatisant davantage le processus bancaire et en supprimant progressivement les méthodes de paiement manuelles. Dans le cadre de cette initiative, de nouveaux contrats de services bancaires pour l'Organisation et les particuliers entreront en vigueur et les applications Oracle – Finances et salaires qui facilitent toutes les transactions bancaires. Un projet similaire visant à rationaliser la structure bancaire dans les bureaux régionaux, interrompu en 2004 par suite de restrictions budgétaires, reprendra au cours de l'exercice biennal, si des ressources peuvent être identifiées.

187. En ce qui concerne les bureaux décentralisés, un mécanisme a été mis à la disposition des représentations de la FAO et des projets de terrain gérant le Système de comptabilité de terrain, importer des données directement dans le système et supprimer ainsi la saisie manuelle des données concernant les avances de caisse des projets. Quinze grands projets et 24 des plus grandes représentations de la FAO utilisent aujourd'hui ce mécanisme et 85 pour cent des transactions de terrain sont téléchargées dans Oracle en 36 heures. En outre, le déploiement du SCT existant a été étendu à 17 sites de projets importants, ce qui supprime la nécessité de traiter les données sur les transactions des projets dans les représentations de la FAO ou au Siège. En outre, le processus d'exportation de données des représentations de la FAO vers le système Oracle a été automatisé, de sorte qu'il n'est plus nécessaire d'intervenir manuellement. Cela a conduit à d'importants gains de productivité, amélioré la rapidité de l'information et engendré des économies de ressources dans la gestion des comptes d'avances de caisse, ce qui a facilité une réduction de 75 pour cent en 4 ans du nombre de postes d'agent des services généraux dans le Groupe de la comptabilité décentralisée de la Division des finances.

188. La formule d'octroi d'une somme forfaitaire pour les voyages autorisés est également en cours de révision, pour tenir compte des principaux faits nouveaux survenus dans le secteur des voyages aériens et ajuster les équivalents forfaitaires en vue d'obtenir des conditions plus avantageuses pour l'Organisation.

189. D'autres propositions continuent d'être évaluées et mises en œuvre, notamment en ce qui concerne l'amélioration de l'accès aux systèmes de gestion, la suppression du lien entre les avances pour frais de voyage et les demandes de remboursement des frais de voyage, les indemnités forfaitaires pour frais d'étude, et l'approbation des consultants. En outre, le Centre des services communs pourra mettre à profit les possibilités de rationalisation découlant de l'utilisation des applications "libre-service" du système Oracle, en tirant pleinement parti du système électronique et de l'introduction de la gestion électronique des documents.

E. ACTION CONJOINTE AVEC DES PARTENAIRES DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

190. La FAO coopère activement avec le système des Nations Unies par l'entremise du Comité de haut niveau chargé des questions de gestion (HLCM) pour simplifier et harmoniser les règles et les procédures, en particulier dans les domaines de la sécurité, de la technologie de l'information, des télécommunications, des voyages, des procédures bancaires, administratives et financières, y compris des politiques de recouvrement des coûts. L'harmonisation des systèmes et des procédures offre une possibilité d'accroître la rentabilité des prestations, aussi la FAO est-elle pleinement associée à l'initiative des bureaux communs, qui sera conduite au Viet Nam.

191. Dans le domaine des achats, la FAO est un membre actif du Groupe de travail sur les achats interorganisations (IAPWG) qui, à sa dernière session tenue en juin 2006, a examiné des questions telles que le système de certification commun des Nations Unies, la base de données

commune des fournisseurs des Nations Unies (UNGM), les achats de véhicules et le rôle de ce Groupe de travail, en tant qu'organe rendant compte au Comité de haut niveau chargé des questions de gestion. Une action conjointe FAO-FIDA-PAM, concernant l'achat d'électricité sur le marché italien libéralisé s'est conclue, en 2005, par la signature d'un contrat à de bonnes conditions. On prévoit de réaliser à partir de 2006 des économies de 275 000 dollars par an.

192. L'ordinateur central de la FAO a été installé, à la mi-janvier 2004, au Centre international de calcul des Nations Unies (CIC) à Genève, où les ressources sont à présent partagées avec des applications d'autres institutions des Nations Unies, ce qui devrait permettre d'économiser, à partir de 2006, environ 60 000 dollars EU par an.

F. MÉCANISMES INCITATIFS

193. Comme indiqué dans les documents de planification pour 2006-07²³, l'Organisation souhaite introduire dans tous les départements des mécanismes incitatifs qui aideront à définir des objectifs et à réaliser des gains d'efficacité et de productivité de l'ordre de 1,0 à 1,5 pour cent par an. Les gestionnaires auront besoin d'un environnement financier stable et d'un cadre bien défini avec des principes et des incitations clairement formulés, pour prendre les devants et réexaminer les principaux processus administratifs, notamment intersectoriels, pour procéder à une refonte complète plutôt qu'à un ajustement des méthodes.

194. Compte tenu du déficit budgétaire de 38,6 millions de dollars par rapport aux exigences d'une croissance réelle zéro, les départements passent actuellement au crible leurs domaines d'activité, pour s'assurer qu'ils sont en mesure d'exécuter leurs programmes avec les crédits qui leur sont alloués. Dans ces conditions, il est particulièrement difficile de mettre en œuvre des mécanismes incitatifs qui envisagent la mise en réserve ultérieure de fonds, même à court terme. Les mécanismes envisagés pour 2007 sont les suivants:

- Une taxe pour les gains d'efficacité: consistant à retenir par exemple 1 pour cent des budgets des départements, mais à permettre aux gestionnaires de récupérer tout ou partie de leurs fonds s'ils ont obtenu des gains d'efficacité durables;
- Un Fonds pour l'innovation, consistant à affecter par exemple 1 pour cent du budget du Programme ordinaire à un fonds géré au niveau central pour financer des approches novatrices propres à améliorer l'efficacité ou la productivité de l'Organisation.

V. AUTRES PROPOSITIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

195. Comme décrit à la *Section III*, des progrès considérables ont été accomplis depuis fin 2005 dans la modification graduelle de la structure du Siège et la mise en œuvre, dans un premier temps, de la structure décentralisée approuvée par la Conférence pour une région et une sous-région. La même *Section III* présente la mise en application du Centre des services communs et les propositions pour son fonctionnement modulé, compte dûment tenu des objectifs de rationalisation et de réduction des coûts administratifs.

196. Pour formuler ses nouvelles propositions, le Directeur Général a tenu compte des observations formulées par le Comité du programme et le Comité financier à l'occasion de l'examen du PTB 2006-07 révisé, des vues exprimées aux Conférences régionales de la FAO du premier semestre de 2006 et de l'attente générale des membres qui souhaitent la rationalisation et la cohérence des arrangements structurels. D'ici à la session de novembre 2006 du Conseil, il est prévu de poursuivre le dialogue avec les membres, dans le cadre notamment de présentations et de séminaires, afin que tant les groupes régionaux constitués que les membres dans leur ensemble puissent se prononcer en connaissance de cause.

²³ C 2005/3 par. 109 et PC 95/3 et FC 113/14 par. 33

A. RÉACTIONS AUX OBSERVATIONS DU COMITÉ DU PROGRAMME ET DU COMITÉ FINANCIER

197. On se souviendra que les Comités ont approuvé par consensus le programme de travail correspondant au budget 2006-07, qui était détaillé au niveau des entités de programme. Les 186 entités existant actuellement constituent les modules de base du programme de travail de la FAO – elles permettent de présenter, grâce aux principes de budgétisation fondée sur les résultats, les objectifs et les résultats attendus à ce niveau et donc les priorités de fond de l'Organisation. C'est pourquoi les grands axes des entités de programme déjà approuvées par le Comité du Programme et par le Comité financier ne sont pas modifiés.

198. Toutefois, comme expliqué en détail à la *Section V.C*, la proposition de supprimer le Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des Alliances relevant du Programme 3E – *Alliances et initiatives de plaidoyer contre la faim et la pauvreté* et les réductions budgétaires affectant le Programme 3J: *Communication et information* permettront de dégager des économies substantielles. À la demande du Comité du Programme, ces économies seraient allouées à des domaines prioritaires comme la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) et le Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture (RPGAA).

199. De son côté, le Comité financier a souligné que les contrôles financiers internes ne devraient pas se relâcher. Bien plus, la maîtrise de chaque système de contrôle interne est une nécessité et relève de la direction; celle-ci doit veiller à ce qu'un système de contrôle interne soit en place pour assurer le bon fonctionnement des procédures administratives et comptables, (autorisation des opérations, prévention et détection des erreurs, enregistrement et communication corrects des opérations, préservation des actifs, etc.), conformément aux Textes fondamentaux de la FAO, en vertu desquels le Directeur général doit établir et maintenir un système efficace de contrôle interne.

200. Le Directeur général reconnaît le rôle fondamental de la Division des finances, du Bureau de l'Inspecteur général et du programme de vérification locale pour le bon fonctionnement du système de contrôle interne, qui est essentiel pour encadrer de manière appropriée la délégation de pouvoirs et l'obligation redditionnelle. Les propositions de réforme dégagent des ressources pour: 1) renforcer le soutien administratif dans les bureaux décentralisés, ce qui a permis de reclasser depuis le PTB 2004-05 24 postes des Services généraux en postes de fonctionnaires recrutés sur le plan national; 2) réaffecter près de 1 million de dollars EU par exercice biennal pour le programme de vérification à l'échelle locale; et 3) fournir 340 000 dollars EU supplémentaires depuis le PTB 2006-07 révisé au Bureau de l'Inspecteur général et 1,1 million de dollars pour renforcer les mécanismes de contrôle interne dans la Division des finances.

201. L'affectation des ressources au niveau des entités de programme fait l'objet de l'*Annexe 5*.

B. RÉACTIONS AUX VUES EXPRIMÉES AUX CONFÉRENCES RÉGIONALES

202. Durant le premier semestre de 2006, des consultations ont été tenues à l'occasion des sessions ordinaires des Conférences régionales de la FAO sur de nouvelles propositions de réformes, sur la base d'un document diffusé à toutes les Conférences régionales. Des discussions ont également eu lieu avec les Groupes régionaux et avec les Membres à titre individuel.

203. Alors que la Conférence régionale pour l'Afrique s'est déclarée satisfaite de la première phase des réformes en cours dans la région, les Conférences régionales pour l'Amérique latine et les Caraïbes, d'une part, et pour le Proche-Orient, d'autre part, ont confirmé leur vif intérêt pour un renforcement de la présence de l'Organisation dans leurs zones géographiques respectives.

204. Pour tenir compte de ces orientations, les mesures suivantes sont proposées.

Nouveau Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale

205. Un nouveau bureau sous-régional, auquel serait rattachée une équipe multidisciplinaire, serait créé pour répondre aux besoins des pays de l'Amérique centrale, dans un lieu à déterminer en consultation avec ces pays. Il y a longtemps qu'une présence renforcée de la FAO est attendue au sein de la sous-région Amérique centrale, selon des arrangements semblables à ceux adoptés dès le milieu des années 90 pour la sous-région des Caraïbes (ouverture d'un bureau sous-régional à la Barbade).

206. Les économies de ces pays sont en général fortement tributaires de l'agriculture et du commerce des produits agricoles et la pauvreté règne encore dans les zones rurales, rendant nécessaire une assistance stratégique et technique importante pour faciliter l'accès à l'information et aux meilleures pratiques. Malheureusement, comme leurs voisins des Caraïbes, ces pays sont souvent victimes de catastrophes naturelles, qui amplifient les difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs de développement rapide et de lutte contre la pauvreté. Du fait de l'éloignement du bureau régional, les missions dans les pays effectuées par le personnel régional ont un coût élevé; la présence d'une équipe multidisciplinaire dans la sous-région faciliterait grandement l'accès à l'expertise de l'Organisation.

Nouveau Bureau sous-régional pour les États du Golfe

207. Un nouveau Bureau sous-régional pour les États du Golfe serait créé pour couvrir les pays membres du Conseil de coopération du Golfe (CCG). Le renforcement de la présence de la FAO dans la sous-région est vivement souhaité et il devrait être possible de négocier des conditions très favorables à la fois pour les coûts ponctuels et pour les coûts d'exploitation liés à ce bureau.

208. On notera qu'avec ce nouveau bureau sous-régional, plus le bureau sous-régional de Tunis qui couvre les pays d'Afrique du Nord et l'équipe multidisciplinaire établie au sein du Bureau régional de la FAO au Caire pour traiter les demandes d'autres pays de la région, la région du Proche-Orient se trouve pratiquement sur un pied d'égalité avec la structure déjà approuvée dans le cadre de la première étape et mise en place actuellement dans la région Afrique. Le renforcement de la présence de la FAO dans la région qui en résulterait faciliterait aussi la mobilisation de ressources (notamment pour l'assistance entre les pays eux-mêmes) et la coopération avec un large éventail d'institutions régionales intervenant dans les domaines de compétence de la FAO.

Réorganisation des bureaux régionaux existants

209. La structure des effectifs à Santiago, à Bangkok et au Caire serait remaniée. Pour le reste des pays de la région Amérique latine et Caraïbes, du fait notamment de considérations budgétaires, la sous-région andine et les pays membres du MERCOSUR seraient desservis par une équipe multidisciplinaire élargie qui serait établie au sein du Bureau régional à Santiago. Cette équipe multidisciplinaire fournirait le même type de services aux pays de la région qui ne sont pas couverts par le bureau sous-régional de la Barbade ni par le nouveau bureau proposé pour l'Amérique centrale. On pourrait ainsi utiliser l'infrastructure déjà en place à Santiago et réduire le plus possible l'impact sur le personnel. Au Bureau régional au Caire, une équipe multidisciplinaire couvrirait de la même manière les pays de l'Est du Proche-Orient.

210. De même, si le concept initial d'un bureau sous-régional couvrant les pays de la sous-région Asie du Sud, qui compte au total quelque 1,5 milliard d'habitants, est intéressant, certaines réactions enregistrées à la Conférence régionale et les premiers contacts indiquent que la proposition serait prématurée dans les circonstances actuelles. Le bureau sous-régional situé actuellement à Apia (Samoa) continuerait à desservir les pays de la zone du Pacifique Sud. Comme cela est prévu pour Santiago, une équipe multidisciplinaire serait constituée à Bangkok, pour les pays collaborant avec l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) et l'Association sud asiatique de coopération régionale (ASACR), en attendant que d'éventuels accords entre les pays concernés permettent d'envisager la création d'autres bureaux sous-régionaux dans la région.

C. RATIONALISATION ET COHÉRENCE RENFORCÉE DES ARRANGEMENTS STRUCTURELS

211. La structure envisagée pour le Siège vise à garantir que les groupes fonctionnels disposent de compétences nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'Organisation et à la fourniture des services demandés, en réunissant les fonctionnaires travaillant dans des domaines proches ou identiques.

212. Le principal objectif des nouvelles propositions de réforme est donc d'améliorer l'efficacité de la structure organisationnelle interne, compte tenu du mandat de l'Organisation. D'autres ajustements pourraient être nécessaires au niveau des programmes et de l'organigramme, en fonction d'éventuelles décisions de l'ONU ou d'avis de la Conférence de la FAO sur les conclusions de l'Évaluation externe indépendante eu égard aux orientations à long terme de l'Organisation.

213. La structure en place depuis le début de 2006 devrait être partiellement remaniée pour obtenir un meilleur équilibre entre les départements et renforcer les synergies. Compte tenu de la décision de la Conférence relative à l'application graduelle des réformes et à l'approbation du PTB 2006-07 révisé, le *Tableau 7* ci-après illustre la disparité qui existe entre les départements actuels sur le plan des effectifs du programme ordinaire.

Tableau 7. PTB 2006-07 révisé – tableau d'effectifs des départements du siège

	Directeur et fonctionnaires de rang supérieur	Cadre organique	Fonctionnaires recrutés sur le plan international (total)	Fonctionnaires recrutés sur le plan national	Services généraux	Total
AG	19	136	155	0	86	241
FI	10	64	74	0	54	128
FO	10	36	46	0	29	75
SD	9	57	66	0	37	103
ES	13	78	91	0	72	163
TC	19	119	138	0	92	230
GI	6	103	109	0	109	218
AF	15	138	153	4	323	480

N.B. Les chiffres ci-dessus incluent les postes de fonctionnaires détachés, soit: 2 fonctionnaires techniques (AG et FO), 4 chargés des relations avec les médias et des activités de sensibilisation (GI) et 4 fonctionnaires recrutés sur le plan national (AF).

214. Par ailleurs, la structure du Siège ne correspond pas encore totalement aux nouvelles dimensions introduites par le processus de réforme en cours et incorporées dans le programme de travail approuvé pour 2006-07, qui sont résumées dans la *Section II* ci-dessus, en particulier au rôle renforcé de la FAO en tant qu'organisation détentrice de savoirs. Elle n'appuie pas encore suffisamment une éventuelle approche intégrée de grandes questions comme la gestion et la conservation des ressources naturelles ou les moyens de garantir que les avantages sociaux sont à la mesure des gains économiques.

215. Conformément aux directives de la Conférence, la structure organisationnelle du Siège qu'il est proposé de mettre en place début 2007 sous réserve de l'approbation du Conseil, et qui figure dans l'organigramme de l'Organisation à l'*Annexe 4*, compte le même nombre de départements qu'actuellement, à savoir huit.

216. Les principales modifications peuvent être décrites sommairement comme suit:
- a) la création d'un nouveau département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (NR), qui peut être considéré en partie comme le successeur de l'ancien Département du développement durable (SD);
 - b) un Département du développement économique et social (ES) dont les responsabilités refléteraient davantage le titre (y compris une division qui traiterait des aspects ayant trait à la parité hommes-femmes, à la communication pour le développement et à l'emploi rural) étant donné que le département ES, jusqu'ici axé essentiellement sur le côté économique du développement agricole, devrait dorénavant recouvrir aussi les principaux aspects sociaux;
 - c) un Département de l'agriculture (AG) qui traduirait plus étroitement dans son action l'approche dite de " la ferme à la table", en maintenant en particulier au sein du département les activités sur les agro-industries et les infrastructures rurales, compte tenu des opinions exprimées par de nombreux membres qui estiment que ces domaines font partie intégrante de l'approche dite de la "ferme à la table"; et
 - d) la transformation du Département des affaires générales et de l'information (GI) en un nouveau département des connaissances et de la communication (KC), comportant aussi le transfert de certaines activités du Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des Alliances (OFA).
217. On trouvera ci-après de plus amples détails sur les changements proposés pour tous les départements et autres unités.

Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)

218. Le Département AG ne comprendrait plus l'ancienne Division chargée des terres et des eaux qui doit être transférée pour la plus grande partie vers le nouveau Département des ressources naturelles (NR), ce dernier devant traiter de manière intégrée la gestion des ressources naturelles. Toutefois, la Division de la production végétale et de la protection des plantes (AGP) conserverait les activités sur la gestion des sols et les engrais jusque là réalisées par la division AGL. Conformément à l'opinion exprimée par nombre de Membres, les activités relatives aux agro-industries et infrastructures rurales sont maintenues dans le département afin d'incorporer entièrement l'approche de la "ferme à la table".

219. Bien que différents arrangements aient été envisagés depuis le lancement du processus de réforme, les divisions AGA et AGP devraient pour l'essentiel conserver leur structure et mandats actuels. Il est cependant proposé de créer un Centre de gestion des situations d'urgence (CMC) au sein du Bureau du Sous-Directeur général du Département AG afin de traiter de manière globale les situations d'urgence liées non seulement aux ravageurs et aux maladies transfrontières des animaux et des plantes, mais aussi à la sécurité sanitaire des aliments. Le Centre de gestion des situations d'urgence qui gère actuellement les interventions de la FAO dans le domaine de la grippe aviaire pourrait servir d'ossature initiale. Enfin, ce nouveau mécanisme tirera parti des synergies interdépartementales et des réalisations du programme EMPRES et servira de centre d'informations pour le soutien aux pays, apporté par des voies bilatérales et multilatérales.

220. Grâce au CMC, la FAO devrait être mieux préparée et répondre plus rapidement aux situations d'urgence susceptibles d'affecter l'ensemble de la filière alimentaire – notamment celles concernant les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes ainsi que la sécurité sanitaire des aliments. Le CMC serait chargé d'élaborer et de mettre à jour périodiquement des plans d'urgence, des arrangements logistiques et des programmes opérationnels et aussi de renforcer les services d'analyse des données et d'information. En cas de situation d'urgence, il ferait appel aux effectifs de la division TCE et des unités compétentes des divisions AGA, AGP et AGN. Le CMC s'alignerait sur les tendances des structures établies par les pouvoirs publics au niveau national et fonctionnerait sur la base de cadres de coopération mondiale convenus avec les organisations partenaires telles que l'OIE et l'OMS.

221. Ainsi, le Département AG engloberait les divisions AGA, AGP, AGN et AGS s'occupant respectivement de l'élevage, des cultures, de la nutrition et de la protection des consommateurs, et des agro-industries et des infrastructures rurales. La Division mixte FAO/AIEA à Vienne (AGE) continuera à faire partie sur le plan organisationnel de ce département. En ce qui concerne les principaux partenaires extérieurs du système des Nations Unies autres que l'AIEA, on notera en particulier que la division AGN poursuivra une coopération étroite avec l'OMS (Codex), et la division AGS avec le Fonds des Nations Unies pour le développement industriel (FNUDI) (agro-industries).

Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (NR)

222. Comme mentionné plus haut, le nouveau département NR accueillerait en premier lieu une Division des terres et des eaux (NRL), formée pour l'essentiel à partir de l'ancienne division AGL. Il serait ainsi donné pleinement effet à la responsabilité générale confiée au département de prendre en charge les bases de ressources naturelles, dont dépendent l'agriculture, les forêts et les pêches. La même division NRL absorberait les effectifs de l'ancienne division SDA qui s'occupent des régimes fonciers, d'où une synergie renforcée.

223. Le département NR englobera aussi d'autres dimensions essentielles de la gestion de l'environnement et du développement durable. Le département NR devrait donc accueillir aussi des divisions pour: l'Environnement, les changements climatiques et la bioénergie (NRC); et la Recherche et la vulgarisation (NRR). Dans tous ces domaines, la FAO doit non seulement poursuivre ses propres activités globales et son rôle de catalyseur, mais aussi assurer des liens étroits avec un large éventail de partenaires dans les secteurs public et privé et promouvoir les investissements nécessaires au développement durable. D'autres grandes questions transversales à traiter sont liées à l'économie des ressources naturelles. Le département NR devrait aussi accueillir le Secrétariat de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture (CRGAA).

224. La création du département NR entraînera un certain nombre de mesures, notamment: l'intégration dans la nouvelle division NRR du Secrétariat du Conseil scientifique du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), ainsi que des fonctionnaires chargés de l'éducation et de la communication (qui relevaient auparavant respectivement du Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département du développement durable (SD) et de la Division de la recherche, de la vulgarisation et de la formation (SDR); et l'affectation à la division NRC des fonctionnaires de l'ancienne division SDA qui contribuent de manière substantielle à la suite donnée à différents chapitres du programme Action 21, dont Agriculture et développement rural durables (ADR, chapitre 14) et Montagnes (chapitre 13), et plus généralement qui s'occupent de l'ADR et de la gestion des ressources naturelles en particulier les aspects institutionnels et de gouvernance et leur interface avec les moyens d'existence durables.

225. Compte tenu de ce qui précède, le département NR devrait pouvoir renforcer les travaux de l'Organisation dans les domaines suivants:

- suite donnée aux accords post-Rio relatifs à l'environnement et coordination des mesures prises;
- le changement climatique, y compris la contribution de l'agriculture aux processus de changement climatique et l'incidence de ces derniers sur le système de production agricole, les bioénergies et la mise en œuvre de l'approche écosystémique;
- la gestion durable des ressources naturelles, en particulier en ce qui concerne le rôle de l'eau pour des systèmes sûrs et productifs et la dégradation des sols et la désertification, les questions liées au régime foncier, au développement durable des montagnes et leur interaction avec les cultures, l'élevage, les forêts et la production aquacole;
- recherche et vulgarisation, notamment les questions liées à la promotion des systèmes de recherche internationaux et au renforcement des instituts nationaux de recherche agronomique et autres arrangements institutionnels apparentés, afin de garantir un transfert efficace des technologies aux agriculteurs et autres utilisateurs.

Département du développement économique et social (ES)

226. On se souviendra que le Département du développement économique et social comprenait déjà la Division du commerce et des marchés – EST (un progrès par rapport à l'ancienne: "Division des produits de base"), la Division de l'économie du développement agricole (ESA) et la Division de la statistique (ESS). À ce titre, il est chargé de la mise en application de programmes importants inscrits au chapitre 3 du PTB, faisant aussi des contributions importantes pour améliorer la production de connaissances. Son action recouvre la surveillance et la notification des questions de sécurité alimentaires et la suite donnée aux deux Sommets mondial de l'alimentation par l'intermédiaire du Comité de la sécurité alimentaire mondiale, et la promotion de stratégies et de politiques visant à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Cependant, il ne recouvrait pas vraiment les grandes dimensions sociales du développement, et ne pouvait donc traiter les deux dimensions de manière globale.

227. En conséquence, une division traitant de la parité hommes-femmes, de l'équité et de l'emploi en milieu rural (ESW) regrouperait les activités entreprises sur ces questions fondamentales au sein de l'Organisation. Comme son titre l'indique, cette division axerait son action sur la parité, l'équité sociale et l'emploi en milieu rural et leur impact sur l'agriculture, les moyens d'existence en milieu rural et la sécurité alimentaire. Cette division comporterait des unités chargées de la promotion des femmes dans le développement et de l'intégration des questions de parité, de l'impact de la maladie humaine et la dynamique des populations, des dimensions d'équité des institutions et de l'emploi en milieu rural. Il est souligné à nouveau que le principal avantage de cette expansion serait de renforcer la capacité du département à traiter, de manière intégrée, les aspects sociaux et économiques du développement, et de réunir, grâce à des réseaux et à des partenariats, les compétences internes et celles d'autres centres d'excellence. Outre le personnel de l'ancienne division SDW, ESW comprendrait aussi les fonctionnaires de la division SDA qui s'occupent des fonctions de l'emploi en milieu rural, de la participation populaire et des dimensions sociales et de l'emploi de l'ARD dans le contexte de partenariats pluripartites.

228. En outre, le Département ES reprendrait les activités catalytiques sur les alliances de l'ancien Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des alliances (OFA), contribuant au renforcement des synergies. Une petite unité serait chargée de l'AICF (Alliance internationale contre la faim) relevant du Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département ES, ce qui signifie donc qu'un directeur ne serait plus affecté à temps plein à cette tâche.

229. On notera que l'Unité des études prospectives mondiales (ESDG) qui relevait jusqu'ici du Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département ES, (et responsable d'études fondamentales comme celles du type *Agriculture Horizon 20XX*) serait intégrée à la division ESA. Les activités de coordination sur les Systèmes d'information et de cartographie sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité (SICIAV) et le droit à la nourriture (relevant jusqu'ici du Bureau du Sous-Directeur général) seraient aussi couvertes par la division ESA, un changement qui non seulement réduirait le nombre d'unités faisant rapport au Sous-Directeur général mais aussi créerait un meilleur équilibre entre les divisions du département. Le Système mondial d'information et d'alerte rapide (SMIAR) continuerait d'appartenir sur le plan organisationnel à la division EST.

Département des connaissances et de la communication (KC)

230. L'accent est mis dans l'ensemble du programme de travail de l'Organisation sur l'échange des connaissances et le renforcement des capacités nécessite le regroupement au sein d'un nouveau Département des connaissances et de la communication (KC) des fonctions assignées auparavant à différentes unités de l'Organisation. Son objet serait de permettre à la FAO d'adopter une approche plus dynamique à l'élaboration et au partage des connaissances et des pratiques optimales au sein de l'Organisation et avec les pays membres et les autres centres d'excellence. Tandis que les activités spécialisées continueraient d'être entreprises dans le cadre des programmes pertinents, le département KC serait chargé de planifier, de coordonner et de

simplifier cette démarche et également de suivre, examiner et évaluer ses résultats. Ceci devrait créer davantage de possibilités et de cohérence en matière d'échanges d'informations, d'élaboration de méthodologies et de normalisation des systèmes d'information et contribuer par là même au développement des capacités nationales.

231. Le département KC serait formé de quatre divisions. La Division de l'échange de connaissances et du renforcement des capacités (KCE) sera chargée de classer et de résumer les connaissances de la FAO pour les rendre plus facilement accessibles. Son rôle sera aussi de promouvoir et d'appuyer les programmes de renforcement des capacités et d'autres programmes pour aider les institutions nationales à répondre aux demandes de leurs éléments constitutifs. La division KCE apportera son soutien au Centre mondial d'information agricole (WAICENT) qui est l'instrument primordial d'incitation à l'échange d'informations et au renforcement des capacités dans la gestion des informations, notamment l'extension des éléments du modèle institutionnel WAICENT au niveau des pays. Une tâche importante sera de fournir un accès plus direct et plus immédiat à toutes les personnes ou institutions potentiellement intéressées par la richesse des informations accumulées par l'Organisation et dans les États Membres, notamment la diffusion des pratiques optimales. La division générerait aussi l'ensemble des services de bibliothèque et serait formée pour l'essentiel de l'actuelle division GIL.

232. La Division des techniques de l'information (KCT) fournirait des services complets à l'ensemble de l'Organisation, du concept à l'élaboration et au soutien permanent, pour les systèmes d'information qui regroupent les connaissances et les pratiques optimales de la FAO et les mettent à la disposition des utilisateurs. La division serait aussi chargée d'appuyer l'infrastructure de technologie d'information et de télécommunication qui relie les spécialistes de la FAO à leurs homologues dans le monde entier. La division KCT naîtrait de l'actuelle Division des systèmes et des techniques d'information qui relève du département AF, complétée par les fonctionnaires des techniques de l'information affectés dans les bureaux régionaux et sous-régionaux et incorporerait par étapes ceux qui se trouvent dans les départements du Siège pour fournir un appui immédiat aux concepts et à la planification des systèmes d'information et assurer l'efficacité et l'intégration des activités de développement et de soutien des systèmes à l'échelle de l'Organisation.

233. La Division de la communication (KCI) poursuivra les activités de l'actuelle Division de l'information (GII), et sera aussi chargée de la liaison avec les comités nationaux et des manifestations spéciales de la Journée mondiale de l'alimentation (JMA) ainsi que des activités du TeleFood qui relèvent actuellement du Bureau OFA. Certains des fonds économisés sont dégagés au titre du Programme 3J grâce à la réduction des ressources affectées aux activités des fonctionnaires chargés des relations avec les médias. La Division de la Conférence et du Conseil (KCC) reprend l'ancienne GIC et continuera notamment à assurer le bon fonctionnement de la Conférence, du Conseil et des autres Organes directeurs.

Autres départements du Siège et unités de la Direction générale

234. Les départements recouvrant les secteurs des forêts (FO) et des pêches (FI) seraient partiellement restructurés afin de traiter avec davantage de cohérence les programmes modifiés dont ils sont chargés au titre du chapitre 2 du PTB. Le nouveau nom du département FI, à savoir Département des pêches et de l'aquaculture permettrait de mieux refléter la priorité croissante qui doit être donnée à l'aquaculture dans ces programmes.

235. Le Département de la coopération technique (TC) resterait pratiquement inchangé, comprenant quatre divisions, soit: Centre d'investissement, Assistance aux politiques et mobilisation des ressources, Opérations de terrain (qui gère aussi le Programme de coopération technique) et Opérations d'urgence et réhabilitation. Assurer un effet multiplicateur des ressources continuera d'être une priorité élevée tout comme l'investissement dans le secteur rural dans les pays.

236. Le Département de l'administration et des finances (AF) prendrait le nom de Département des ressources humaines, financières et matérielles, avec des divisions chargées des finances, de la gestion des ressources humaines et des services administratifs; on se souviendra que ses responsabilités dans le domaine des technologies de l'information seraient transférées au nouveau Département KC. Outre le Centre de services partagés et le Service de sécurité, tous deux autorisés par la Conférence, le département continuera à accueillir le Service médical.

237. En ce qui concerne les unités de la Direction générale, comme mentionné plus haut le Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des Alliances (OFA) serait supprimé et ses principales responsabilités seraient transférées pour l'essentiel au Département KC et au Département ES. Ce faisant, des économies importantes seraient dégagées au titre des Programmes 3 E et 3J, conformément aux attentes exprimées par le Comité du Programme et le Comité financier lors de l'examen du PTB révisé pour 2006-07. La structure proposée pour le Département KC reflèterait ainsi les orientations de la Conférence à sa dernière session tendant à regrouper les différentes activités de promotion.

238. Le petit groupe dénommé SAD (Conseiller spécial du Directeur général) serait remplacé par le "Bureau de la coordination au sein des Nations Unies et de la suite à donner aux OMD" - UNC. Le groupe SAD comportait déjà une unité chargée de coordonner l'interface de la FAO avec le système des Nations Unies, mais il faut assurer à cette fonction une visibilité et une priorité plus grandes. Ce Bureau serait certainement un avantage vis-à-vis d'autres institutions et programmes des Nations Unies qui auraient ainsi un interlocuteur directement identifiable pour l'examen des questions générales de coordination.

239. On notera que le bureau UNC est également chargé du Comité des Objectifs du Millénaire pour le développement créé par le Directeur général. Ce Comité d'experts de haut niveau doit aider l'Organisation à répondre à l'engagement pris le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) de lutter collectivement et de manière plus efficace pour la réalisation des OMD d'ici 2015. Le principal rôle du Comité serait de donner des avis au Directeur général sur les programmes et les projets de la FAO qui aident les pays à réaliser les OMD, plus particulièrement l'OMD 1 sur la faim et la pauvreté et l'OMD 7 sur l'utilisation durable des ressources naturelles. Le Bureau UNC deviendrait désormais le principal point d'entrée pour ce qui concerne la mise en œuvre des OMD, tandis que les contributions de fonds continueraient bien sûr à être traitées par les unités concernées. Le fait qu'un sous-directeur général soit appelé à conduire l'ensemble des activités pour la réalisation des OMD sera sans aucun doute bien reçu dans les cercles des Nations Unies.

240. On trouvera au *Tableau 8* la composition en effectifs des huit départements du siège proposés.

Tableau 8: Effectifs de la nouvelle structure des Départements du Siège

Département	Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	Cadre organique	Fonctionnaires recrutés sur le plan international (total)	Cadres recrutés sur le plan national	Services généraux	Total
AG	16	122	138	-	76	214
FI	10	64	74	-	54	128
FO	10	35	45	-	29	74
NR	10	56	66	-	42	108
ES	15	88	103	-	78	181
TC	19	109	128	-	90	218
KC	9	160	169	4	153	326
AF	12	84	96	-	218	314

Les effectifs du Siège comprennent les cadres détachés hors siège: 2 fonctionnaires techniques (AG et FO), 4 chargés des relations avec les médias/plaidoyer et 4 cadres nationaux (KC).

241. Les données du *Tableau 8*, si elles sont comparées aux informations contenues dans le *Tableau 7* (structure actuelle) reflètent un meilleur équilibre au niveau des chiffres. Le *Tableau 9* ci-après présente des informations tirées des deux tableaux précédents (tout en combinant en un seul chiffre, par souci de simplicité, les chiffres du personnel du cadre organique pour tous les niveaux et statuts) concernant les Départements du Siège, selon la structure actuelle et la nouvelle structure proposée. Étant donné que la nouvelle structure a été définie en combinant différentes unités, il faut faire preuve de prudence au moment d'interpréter les données. Il n'existe toutefois pas de grands écarts entre les Départements en ce qui concerne les effectifs relevant du Programme ordinaire.

Tableau 9: Départements du Siège – cadre organique

Départements (actuels)		Départements (proposés)	
AG	155	AG	138
FI	74	FI	74
FO	46	FO	45
SD	66	NR	66
ES	91	ES	103
TC	138	TC	128
GI	109	KC	173
AF	157	AF	96
Total	836	Total	823

Les effectifs du Siège comprennent les cadres détachés hors siège: 2 fonctionnaires techniques (AG et FO), 4 chargés des relations avec les médias/plaidoyer et 4 cadres nationaux (KC).

242. Le *Tableau 10* ci-dessous reprend également le personnel du cadre organique travaillant dans des bureaux décentralisés, sous les Départements du Siège dont il dépend. Il montre que globalement, les capacités techniques sont non seulement maintenues, mais aussi renforcées avec la nouvelle structure. Cela se voit de façon plus spécifique lorsqu'il est possible de procéder à des comparaisons directes, comme c'est le cas pour les pêches et les forêts.

Tableau 10: Départements du Siège – cadre organique, tous lieux d'affectation confondus

	PTB 2006-07 révisé			Département	Départements restructurés		
	Siège	Bureaux décentralisés	Total		Siège	Bureaux décentralisés	Total
AG	155	59	214	AG	138	66	204
FI	74	13	87	FI	74	20	94
FO	46	17	63	FO	45	21	66
SD	66	7	73	NR	66	-	66
ES	91	9	100	ES	103	14	117
TC	138	37	175	TC	128	38	166
GI	109	10	119	KC	173	10	183
AF	157	-	157	AF	96	8	104
Total	836	152	988	Total	823	177	1 000

Les effectifs du Siège comprennent les cadres détachés hors siège: 2 fonctionnaires techniques (AG et FO), 4 chargés des relations avec les médias/plaidoyer et 4 cadres nationaux (KC).

Région Europe et Asie centrale

243. Le même objectif de promouvoir une plus grande cohérence et d'améliorer les mécanismes d'exécution des services de la FAO amène à proposer le transfert du Bureau régional pour l'Europe (REU), qui prendra le nom de Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, de Rome vers Budapest. Seraient concernés neuf postes de cadre ou de directeur et six postes de la catégorie des services généraux. Budapest est déjà le siège d'un bureau sous-régional (SRO) pour les pays d'Europe centrale et orientale. Ce dernier comprendrait une équipe multidisciplinaire chargée de répondre aux demandes de ces mêmes pays, établie au sein du bureau régional, selon des arrangements similaires à ceux pris dans d'autres régions. Le nouveau SRO pour l'Asie centrale qui fait partie de la première phase, compléterait le tableau de ce groupe de bureaux.

244. Cette formule peut tirer parti du potentiel évident de synergies entre les deux groupes de personnel technique qui seraient opérationnels à Budapest – qui, pour rappel, sont appelés à servir, notamment, les nombreux pays de la région qui partagent les problèmes des “économies en transition”, ainsi que ceux d'un sous-groupe de pays qui sont membres de l'Union européenne ou aspirent à y adhérer.

245. La proposition tient compte aussi des conditions très favorables que le Gouvernement hongrois pourrait offrir en accueillant des bureaux plus vastes pour la FAO, sans oublier qu'un pôle du Centre des services communs doit être établi à Budapest (cf. *Section III* précédente). Dans le cas d'un transfert du Bureau régional de la FAO à Budapest, on espère que le gouvernement fournira tous les intrants nécessaires pour assurer la réussite du transfert et le fonctionnement optimal du Bureau régional et du Bureau sous-régional pour l'Europe centrale et orientale. Il s'agit notamment de tous les travaux de rénovation et matériels de bureaux voulus pour garantir que les locaux offerts puissent accueillir des effectifs nombreux, conformément aux spécifications de la FAO; du coût du transfert des fonctionnaires du Bureau régional pour l'Europe et de leur famille, conformément aux règlements et procédures de la FAO; des frais d'entretien et de réparation, de nettoyage, de jardinage et de chauffage du bâtiment; et des coûts supplémentaires afférents aux services d'utilité publique dus à l'augmentation des effectifs.

246. En outre, depuis la décision prise au début 2006 par la Fédération de Russie d'adhérer à l'Organisation, des contacts actifs sont en cours avec ce pays pour établir un bureau de liaison à Moscou. Les estimations budgétaires du présent document tiennent compte de ce bureau.

247. Il est prévu que, sous réserve de l'approbation du Conseil à sa session de novembre 2006, les propositions dont il est fait état dans le présent document soient mises en oeuvre comme suit: les modifications de la structure du Siège seraient effectuées à compter du 1er janvier 2007; les bureaux sous-régionaux et le Bureau régional pour l'Europe transféré, seraient ouverts au cours de l'année 2007, en fonction des négociations avec les pays hôtes; et la mise en oeuvre du Centre de services communs serait effectuée par phase, comme décrit dans la section y relative.

D. VUE D'ENSEMBLE DES BUREAUX DÉCENTRALISÉS

248. La proposition initiale soumise à la Conférence envisageait la création de 16 bureaux sous-régionaux dotés d'équipes multidisciplinaires et dirigés par un coordonnateur sous-régional, chaque bureau sous-régional étant rattaché à l'un des cinq bureaux régionaux de la FAO (cf. on trouvera à l'*Annexe 3* des explications plus détaillées sur le partage des responsabilités entre les différents niveaux selon le nouveau modèle opérationnel des bureaux décentralisés).

249. Bien entendu, la configuration a pris en compte l'éventuelle transformation des cinq bureaux régionaux de la FAO existant auparavant, et le probable établissement de plusieurs équipes multidisciplinaires au sein de l'un des cinq bureaux régionaux, afin d'optimiser les synergies et de réduire le plus possible les coûts de transition et l'impact sur le personnel. La proposition fait partie de la réponse du Directeur général aux recommandations de l'évaluation externe de la décentralisation achevée en 2004. Une autre dimension importante a été le potentiel qu'offre ce réseau élargi au niveau sous-régional pour faciliter la coopération et l'intégration des

initiatives au niveau des organisations d'intégration économique régionale qui ont été de plus en plus actives dans les domaines relevant du mandat de la FAO. Aucune proposition définitive n'a été faite quant à leur emplacement, mais il a été envisagé de répartir les bureaux régionaux et sous-régionaux dans 17 lieux d'affectation différents.

250. Compte tenu de la première phase approuvée par la Conférence et des nouvelles propositions formulées dans le présent document, il est utile de fournir un tableau comparatif qui résume les différentes configurations sur les structures régionales et sous-régionales (*Tableau 11*).

Tableau 11. Vue d'ensemble des structures régionales et sous-régionales

Type de bureau	Régional (y compris équipes multidisciplinaires partageant les locaux)	Sous-régional, autre emplacement
PTB 2004-05	5	5
Propositions initiales de réforme présentées à la dernière Conférence	5*	12
Première phase de décentralisation approuvée par la Conférence	5	8
Propositions du présent document	5**	9
* Les lieux d'affectation n'étaient pas précisés dans les propositions initiales, mais il était prévu que 4 bureaux sous-régionaux partageraient les locaux de bureaux régionaux existants.		
** y compris transfert de REU à Budapest, et donc partage des locaux avec SEU		

251. Le *Tableau 12* ci-après indique la répartition des postes du cadre organique par région (compte tenu de la contribution des Représentants de la FAO dans le cadre des équipes multidisciplinaires équivalant à 30 pour cent au maximum de leur temps de travail).

Tableau 12. Vue d'ensemble des structures régionales et sous-régionales

	PTB 2004-05	PTB 2006-07 propositions supplémentaires	Variation résultant de la création du CSC	Autre variation	Variation totale
Afrique					
Bureau régional	42	21	(1)	(20)	(21)
Bureau sous-régional (EMD)	21	45		24	24
Représentant de la FAO (en équivalent poste EMD)		11		11	11
<i>Total Afrique</i>	<i>63</i>	<i>77</i>	<i>(1)</i>	<i>15</i>	<i>14</i>
Asie/Pacifique					
Bureau régional	44	23		(21)	(21)
Bureau sous-régional (EMD)	8	26		18	18
Représentant de la FAO (en équivalent poste EMD)		4		4	4
<i>Total Asie et Pacifique</i>	<i>52</i>	<i>53</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Europe et Asie centrale					
Bureau régional	10	9		(1)	(1)
Bureau sous-régional (EMD)	9	30	8	13	21
Représentant de la FAO (en équivalent poste EMD)		0		0	0
<i>Total Europe</i>	<i>19</i>	<i>39</i>	<i>8</i>	<i>12</i>	<i>20</i>

	PTB 2004-05	PTB 2006-07 propositions supplémentaires	Variation résultant de la création du CSC	Autre variation	Variation totale
Amérique latine/Caraïbes					
Bureau régional	33	20		(13)	(13)
Bureau sous-régional (Équipe multidisciplinaire)	11	32		21	21
Représentant de la FAO (en équivalent poste EMD)		5		5	5
<i>Total Amérique latine/Caraïbes</i>	<i>44</i>	<i>57</i>	<i>0</i>	<i>13</i>	<i>13</i>
Proche-Orient					
Bureau régional	29	17	(1)	(11)	(12)
Bureau sous-régional (Équipe multidisciplinaire)	7	27		20	20
Représentant de la FAO (en équivalent poste EMD)		2		2	2
<i>Total Proche-Orient</i>	<i>36</i>	<i>46</i>	<i>(1)</i>	<i>11</i>	<i>10</i>

Création des équipes multidisciplinaires pertinentes

252. Comme pour la première phase, afin de permettre au Membres d'apprécier l'impact budgétaire de cette seconde phase de mesures de restructuration dans les bureaux décentralisés, il a été prévu (à des niveaux d'effectifs différents) un modèle général pour le dosage des disciplines techniques dans les équipes multidisciplinaires, qui seraient complétées par le personnel local fourni par les pays hôtes. Si le Conseil décidait d'approuver cette seconde phase, le profil des postes dans les équipes sous-régionales serait affiné, après consultations des départements du Siège concernés. Il est rappelé que des dispositions élargies en ce qui concerne les ressources humaines hors personnel sont prévues pour toutes les équipes multidisciplinaires, ce qui les dotera d'une plus grande souplesse pour faire face aux demandes dans les zones géographiques respectives qui dépasseraient les compétences disponibles dans lesdites équipes.

VI. INCIDENCES SUR LE PROGRAMME ET LE BUDGET

A. OUVERTURES DE CRÉDITS RÉSULTANT DES PROPOSITIONS DE RÉFORME SUPPLÉMENTAIRES ET IMPACT AU NIVEAU DES CHAPITRES ET DES PROGRAMMES

253. Il est rappelé que le PTB 2006-07 révisé approuvé par le Comité du Programme et le Comité financier en mai 2006 présentait un programme de travail biennal intégrant les réformes déjà approuvées par la Conférence et ajusté en fonction du montant total du budget, à savoir 765,7 millions de dollars EU. Le *Tableau 13* ci-après indique par chapitre l'impact des propositions de réforme supplémentaires formulées dans le présent document sur les ressources nettes allouées, par rapport au PTB 2006-07 révisé.

Tableau 13. Ouvertures de crédits par chapitre

	PTB révisé 2006-07	Résultant des propositions supplémentaires	Variation
1: Gouvernance de l'Organisation	18 109	18 109	-
2: Systèmes alimentaires et agricoles durables	209 583	225 509	15 926
3: Échange de connaissances, politiques générales et activités de plaidoyer	189 137	188 079	(1 058)
4: Décentralisation, coopération à l'échelle du système des Nations Unies et exécution du programme	212 679	202 122	(10 557)
5: Services de gestion et de supervision	110 425	106 115	(4 311)
6: Imprévus	600	600	-
8: Dépenses d'équipement	4 724	4 724	-
9: Dépenses de sécurité	20 444	20 444	-
Total	765 700	765 700	-

254. L'augmentation sensible des ressources prévues pour le Chapitre 2 correspond à l'expansion du nouveau modèle décentralisé à l'ensemble des régions:

- Bien que les effectifs des équipes multidisciplinaires des bureaux sous-régionaux et des groupes techniques des bureaux régionaux découlent dans une large mesure de la redistribution des ressources techniques existantes (en provenance du Siège ou entre les lieux d'affectation décentralisés), les ressources humaines hors personnel prévues dans ces bureaux au titre du Chapitre 2 seraient considérablement étoffées (plus 8,3 millions de dollars EU), afin d'assurer l'exécution souple des programmes et de disposer d'une capacité suffisante pour assurer les services demandés par les Membres, conformément aux principes énoncés dans la documentation initiale sur la réforme soumise à la Conférence.
- La participation des Représentants de la FAO aux activités des équipes multidisciplinaires sous-régionales dans leur domaine de spécialisation à raison de 30 pour cent maximum de leur plan de travail explique le virement de 3,7 millions de dollars EU du Chapitre 4 au Chapitre 2.

255. D'autre part, l'augmentation des ressources du Chapitre 2 (et les réductions enregistrées au Chapitre 3) découle directement d'une recommandation du Comité du Programme, tendant à ce que des fonds (1 million de dollars EU) soient transférés du Programme 3J à deux domaines auxquels les Membres accordent un rang de priorité élevé, à savoir le Secrétariat du Traité international sur les RPGAA (PE 2AP03) et la CIPV (PE 2CP01).

256. De la sorte, le Chapitre 3 voit ses ressources mieux ciblées et allouées à des domaines hautement prioritaires. À cet égard, on se souviendra qu'à sa session de mai 2006 le Comité du Programme a recommandé que le Directeur général identifie des possibilités de réaliser des économies, à partir des programmes 3E et 3J notamment, mais pas exclusivement. Des économies sont réalisées au titre du Programme 3E grâce à la suppression du Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des alliances et à la redistribution de ses activités entre le Département du développement économique et social, la Division de l'information et la Direction générale. Des ressources sont également transférées pour financer le nouveau Bureau de liaison pour la Russie au titre du Programme 3E. Au titre du Programme 3J, des économies, virées au Chapitre 2, sont réalisées en réduisant le niveau des ressources hors personnel affectées aux communications et à l'information. Au Chapitre 3, des réductions d'effectifs (5 postes en tout) dans les Sous-Divisions de l'assistance en matière de politiques des bureaux décentralisés donnent

lieu à des économies supplémentaires. Tous les bureaux décentralisés n'ont désormais plus qu'un ou deux fonctionnaires chargés des politiques, tandis que précédemment, les bureaux régionaux comptaient de trois à cinq fonctionnaires de ce type et les bureaux régionaux de un à trois.

257. La réduction indiquée au Chapitre 4 s'explique en partie par la réaffectation du temps de travail des Représentants de la FAO au profit du Chapitre 2 comme indiqué ci-dessus. Un autre facteur d'économie est la rationalisation des Sous-Divisions des opérations au titre de ce chapitre.

258. Les crédits alloués au Chapitre 4E: *Programme de coopération technique* sont maintenus au niveau recommandé par la Conférence de 103 550 000 dollars EU. La réorganisation de l'Unité PCT a permis de supprimer un poste et d'allouer les économies correspondantes de 348 000 dollars EU à des projets du PCT.

259. Un certain nombre de mesures ont été prises qui concernent le Chapitre 5 et aboutissent à une diminution nette générale. Comme indiqué de manière plus détaillée dans la *Section III*, la proposition concernant le Centre des services communs permet d'obtenir des économies importantes dans ce chapitre, notamment au titre des Programmes 5C: *Services financiers*, 5E: *Contrats et achats* et 5H: *Services communs*. La création d'unités administratives dans chaque bureau sous-régional entraîne en revanche des coûts supplémentaires au titre du Programme 5F: *Gestion des locaux* et 5H: *Services communs* et neutralise une partie des économies résultant de la mise en œuvre du Centre des services commun au titre du Programme 5H.

260. Les recettes augmentent de 13 pour cent par rapport au PTB révisé pour les raisons suivantes: i) hausse du taux de recouvrement des dépenses d'appui de la part des projets de secours d'urgence et "normatifs", au titre des Chapitres 2, 3, 4 et 5; et ii) contribution du pays hôte à l'appui des nouveaux bureaux sous-régionaux, essentiellement au titre du Chapitre 5. Le tableau ci-après donne des indications plus détaillées par chapitre et programme, selon le Programme de travail envisagé.

Tableau 14. Programme ordinaire: allocations par chapitre et par programme

Prog. et chap.	Description	Programme de travail 2006-07 révisé			Variation			PTB 2006-07 intégrant les propositions supplémentaires		
		Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits
1A	Organes directeurs	7 794	0	7 794	423	0	423	8 217	0	8 217
1B	Direction générale	9 814	214	9 600	0	0	0	9 814	214	9 600
1X	Gestion du programme	714	0	714	59	0	59	773	0	773
1	Gouvernance de l'Organisation	18 323	214	18 109	482	0	482	18 804	214	18 590
2A	Gestion des systèmes de production vivrière	20 164	323	19 841	1 580	(60)	1 640	21 744	263	21 481
2B	Gestion des systèmes de production animale	8 498	433	8 065	1 228	32	1 196	9 726	465	9 261
2C	Maladies et ravageurs des animaux et des plantes	23 870	423	23 447	3 781	19	3 762	27 650	442	27 208
2D	Nutrition et protection du consommateur	23 695	1 428	22 267	684	(14)	698	24 379	1 414	22 965
2E	Foresterie: information, statistiques, aspects économiques et politiques générales	11 277	253	11 024	383	97	286	11 660	350	11 310
2F	Foresterie: gestion, conservation et remise en état	8 233	82	8 151	2 291	(32)	2 323	10 523	50	10 473
2G	Industrie et produits forestiers	8 899	176	8 723	692	285	407	9 591	461	9 130
2H	Pêches et aquaculture: information, statistiques, aspects économiques et politiques générales	17 857	623	17 234	2 757	328	2 429	20 614	951	19 663
2I	Gestion et conservation des pêches et de l'aquaculture	12 912	482	12 430	1 462	52	1 410	14 374	534	13 840
2J	Produits et industrie de la pêche et de l'aquaculture	9 248	880	8 368	364	0	364	9 612	880	8 732
2K	Gestion durable des ressources naturelles	28 808	989	27 819	2 478	(36)	2 514	31 285	953	30 332
2L	Technologie, recherche et vulgarisation	10 012	4 044	5 968	(326)	47	(373)	9 686	4 091	5 595
2M	Infrastructure et agro-industries rurales	15 721	317	15 404	(290)	(8)	(282)	15 430	309	15 121
2X	Gestion du programme	21 003	160	20 843	(528)	176	(704)	20 474	336	20 138
2	Systèmes alimentaires et agricoles durables	220 196	10 613	209 583	16 553	886	15 667	236 749	11 499	225 250

Prog. et chap.	Description		Programme de travail 2006-07 révisé			Variation			PTB 2006-07 intégrant les propositions supplémentaires			
	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits
3A	50 829	26 553	24 276	782	256	526	51 612	26 810	24 802			
3B	30 295	1 416	28 879	(555)	93	(648)	29 739	1 509	28 230			
3C	11 899	322	11 577	(395)	16	(411)	11 504	338	11 166			
3D	10 719	136	10 583	104	59	45	10 823	195	10 628			
3E	12 588	941	11 647	257	0	257	12 845	941	11 904			
3F	9 400	528	8 872	159	(38)	197	9 559	490	9 069			
3G	4 119	137	3 982	(200)	0	(200)	3 919	137	3 782			
3H	22 251	58	22 193	278	0	278	22 529	58	22 471			
3I	28 952	0	28 952	955	0	955	29 907	0	29 907			
3J	18 069	0	18 069	(1 152)	0	(1 152)	16 917	0	16 917			
3X	20 312	204	20 108	(1 071)	0	(1 071)	19 241	204	19 037			
3	219 433	30 296	189 137	(837)	386	(1 223)	218 596	30 682	187 914			
4A	13 912	1 048	12 864	(224)	175	(399)	13 688	1 223	12 465			
4B	20 306	0	20 306	(154)	4	(158)	20 152	4	20 148			
4C	86 092	22 933	63 159	(1 585)	4 349	(5 933)	84 507	27 281	57 226			
4D	15 838	14 875	963	0	0	0	15 838	14 875	963			
4E	103 550	0	103 550	0	0	0	103 550	0	103 550			
4X	13 898	2 061	11 837	(3 291)	776	(4 067)	10 607	2 837	7 770			

Prog. et chap.	Programme de travail 2006-07 révisé		Variation			PTB 2006-07 intégrant les propositions supplémentaires				
	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	
4	253 596	40 917	212 679	(5 253)	5 304	(10 557)	248 342	46 221	202 122	
des Nations Unies et exécution du programme										
5A	11 260	454	10 806	377	64	313	11 637	518	11 119	
5B	7 013	822	6 191	0	108	(108)	7 013	931	6 082	
5C	17 880	6 896	10 984	(35)	1 448	(1 483)	17 845	8 344	9 501	
5D	16 812	2 426	14 386	(390)	169	(559)	16 421	2 595	13 827	
personnel										
5E	8 901	3 240	5 660	(1 015)	417	(1 431)	7 886	3 657	4 229	
5F	33 454	1 159	32 296	6 403	4 436	1 967	39 857	5 594	34 263	
5G	7 882	126	7 756	0	0	0	7 882	126	7 756	
5H	19 641	5 119	14 522	(1 890)	1 245	(3 136)	17 751	6 364	11 386	
5X	7 865	40	7 825	68	0	68	7 933	40	7 893	
5	130 708	20 282	110 425	3 518	7 887	(4 369)	134 226	28 169	106 056	
Services de gestion et de supervision										
6	600	0	600	0	0	0	600	0	600	
Imprévus										
8	13 575	8 851	4 724	0	0	0	13 575	8 851	4 724	
Dépenses d'équipement										
9A	7 989	0	7 989	0	0	0	7 989	0	7 989	
Sécurité au Siège										
9B	12 455	0	12 455	0	0	0	12 455	0	12 455	
Sécurité sur le terrain										
9	20 444	0	20 444	0	0	0	20 444	0	20 444	
Dépenses de sécurité										
Total	876 873	111 173	765 700	14 463	14 463	0	891 336	125 636	765 700	

261. L'Annexe 5 donne des informations encore plus détaillées sur les ressources par entité de programme.

262. En examinant le PTB 2006-07 révisé, le Comité du Programme s'est également inquiété de ce que les priorités: i) identifiées dans le Tableau 11 et ii) qualifiées de sous-financées dans la deuxième phrase du paragraphe 123 (à savoir appui à la CIPV, ressources phyto- et zoogénétiques, sécurité sanitaire des denrées alimentaires, gestion de l'eau pour l'agriculture, SMIAR et appui à l'application du Code de conduite pour une pêche responsable), de même que la base de données statistiques de l'Organisation FAOSTAT, risquaient de ne pas être financées au niveau nécessaire pour garantir la pleine exécution des réalisations escomptées. L'Annexe 5 montre que l'Organisation a pleinement protégé ces domaines hautement prioritaires dans ses propositions de réforme supplémentaires, allant jusqu'à relever les ressources allouées à certains de ces domaines, comme résumé dans le *Tableau 15* ci-après.

Tableau 15. Traitement des domaines prioritaires

Entité de programme	Titre	Programme de travail 2006-07 révisé	Variation	Programme de travail intégrant les propositions supplémentaires
2AA04	Conservation et utilisation durable des ressources phytogénétiques	2 621	6	2 627
2AA05	Intensification durable des systèmes de production agricole grâce aux techniques nucléaires et aux biotechnologies	2 089	0	2 089
2AP01	Soutien technique au Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture	2 875	40	2 915
2AP03	Secrétariat du Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture	1 124	500	1 624
2BA03	Gestion des ressources zoogénétiques	2 307	54	2 361
2CA02	Intensification durable des systèmes de production animale grâce aux techniques nucléaires et aux biotechnologies	1 726	0	1 726
2CP01	Secrétariat de la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV)	4 656	531	5 187
2CP02	Réduction des risques liés aux pesticides grâce à la gestion des pesticides, à la protection intégrée et à l'utilisation de biopesticides	3 936	37	3 973
2CP04	EMPRES – Ravageurs des végétaux envahissants migrants et transfrontières	5 226	125	5 351
2CP05	EMPRES - Lutte progressive contre les maladies animales transfrontières	4 553	635	5 188
2DA01	Sécurité sanitaire des produits d'origine animale	1 835	329	2 164
2DP01	Amélioration de la sécurité sanitaire des aliments et de l'environnement grâce aux techniques nucléaires	1 703	0	1 703
2DP03	Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires (Codex Alimentarius)	6 932	13	6 945
2DP04	Qualité et sécurité sanitaire des denrées alimentaires tout au long de la filière alimentaire pour la protection des consommateurs	2 641	116	2 757

Entité de programme	Titre	Programme de travail 2006-07 révisé	Variation	Programme de travail intégrant les propositions supplémentaires
2DP05	Fourniture d'avis scientifique sur la sécurité sanitaire des denrées alimentaires	2 779	0	2 779
2E	Foresterie: information, statistiques, aspects économiques et politiques générales	11 277	383	11 660
2F	Foresterie: gestion, conservation et remise en état	8 233	2 291	10 523
2G	Industrie et produits forestiers	8 899	692	9 591
2HA02	Application du Code de conduite pour une pêche responsable (y compris les pêches intérieures et l'aquaculture) et des instruments y relatifs	3 825	78	3 903
2H	Pêches et aquaculture: information, statistiques, aspects économiques et politiques générales	17 857	2 757	20 614
2I	Gestion et conservation des pêches et de l'aquaculture	12 912	1 462	14 374
2J	Produits et industrie de la pêche et de l'aquaculture	9 248	364	9 612
2KA01	Utilisation efficace, qualité et conservation de l'eau pour l'agriculture	4 080	301	4 381
2KA06	Politiques, planification et gestion intégrées de la terre, de l'eau et des systèmes de production	1 638	33	1 671
2KP01	Secrétariat de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture (CRGAA)	2 077	0	2 077
2KP08	Écosystèmes fragiles	1 144	0	1 144
3BA01	Systèmes d'information et de cartographie sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité (SICIAV)	4 295	40	4 335
3CA02	Appui à une participation effective aux négociations commerciales multilatérales et à la mise en oeuvre des arrangements commerciaux multilatéraux	1 642	51	1 693
3DA01	Programme de renforcement des capacités en matière de statistiques alimentaires et agricoles commun à plusieurs institutions	558	138	696
3DP04	FAOSTAT/CountrySTAT et coordination des statistiques à la FAO	2 143	140	2 283
3EA01	Mise en oeuvre des directives sur le droit à l'alimentation dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale	391	27	418
3FP01	Promotion de l'égalité hommes-femmes, de l'équité sociale, de l'enseignement et des communications dans le développement rural	5 144	45	5 189
3HP05	Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture	6 380	181	6 561
4E	Programme de coopération technique	103 550	0	103 550

263. Les propositions de réforme présentées initialement à la Conférence soulignaient l'importance de disposer de ressources humaines hors personnel pour permettre l'exécution souple des programmes, aspect qui est repris dans les propositions de réforme supplémentaires. Le *Tableau 16* ci-après présente le programme de travail global, ventilé par ressources en personnel et hors personnel, pour le PTB 2004-05, le PTB 2006-07 révisé et selon les propositions présentées dans le présent document. L'évolution des ressources hors personnel en pourcentage du programme de travail montre que l'Organisation se rapproche de son objectif, à savoir l'utilisation accrue de ressources hors personnel comme moyen d'exécution de son programme de travail plus efficient et efficace.

Tableau 16. Évolution des ressources hors personnel

	PTB 2004-05	PTB 2006-07 révisé	Propositions supplémentaires
Ressources en personnel	553 880	566 734	561 998
Ressources hors personnel	287 131	310 140	329 339
Total Programme de travail	841 011	876 874	891 336
Pourcentage hors personnel	34%	35%	37%

264. Enfin, comme décrit à la *Section V*, la structure organisationnelle proposée n'inclut pas seulement une seconde phase dans le déploiement d'une structure de terrain plus réactive, mais incorpore un certain nombre de changements concernant le siège. La répartition des ressources par unité organisationnelle qui en découle est présentée dans l'*Annexe 6*.

B. ÉVOLUTION DES POSTES

265. Le *Tableau 17* récapitule l'évolution des postes entre le 2004-05 et le PTB 2006-07 révisé. Il indique une réduction nette globale de 122 postes, avec une augmentation en pourcentage du personnel du cadre organique qui passe de 30 à 34 pour cent dans les lieux d'affectation décentralisés.

Tableau 17. PTB révisé - Évolution des postes: nombre de postes par niveau et par lieu d'affectation

Classe	PTB 2004-05	PTB 2006-07 révisé	Variation nette	Changement en %
Siège				
Directeurs et au-dessus	143	122	(21)	(15%)
Cadre organique	850	797	(53)	(6%)
Total administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	993	919	(74)	(7%)
Services généraux	959	872	(87)	(9%)
Total Siège	1 952	1 791	(161)	(8%)
Bureaux décentralisés				
Directeurs et au-dessus	54	58	4	7%
Cadres recrutés sur le plan international	269	242	(27)	(10%)
Cadres recrutés sur le plan national	106	181	75	71%
Total administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	429	481	52	12%
Services généraux	813	800	(13)	(2%)
Total bureaux décentralisés	1 242	1 281	39	3%
Tous bureaux				
Directeurs et au-dessus	197	180	(17)	(9%)
Cadres recrutés sur le plan international	1 119	1 039	(80)	(7%)
Cadres recrutés sur le plan national	106	181	75	71%
Total administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	1 422	1 400	(22)	(2%)
Services généraux	1 772	1 672	(100)	(6%)
TOTAL	3 194	3 072	(122)	(4%)
% de postes du cadre organique décentralisés	30%	34%		

Les bureaux décentralisés comptent 14 postes d'administrateur détaché, soit: 4 postes de fonctionnaire détaché du Bureau de l'Inspecteur général (AUD), 2 postes de fonctionnaire technique (AG et FO), 4 postes de chargé des relations avec les médias/du matériel de sensibilisation (GI) et 4 postes de fonctionnaires recrutés sur le plan national (AF).

266. Le *Tableau 18* indique l'évolution des postes en vertu des nouvelles propositions. Le nombre total de postes supprimés depuis 2004-05 n'est pas modifié (122, comme dans le PTB révisé). Le tableau montre que dans les lieux d'affectation décentralisés, les postes du cadre organique passeraient de 34 à 37 pour cent du total. Il est rappelé que dans le PTB 2004-05, le pourcentage de postes décentralisés atteignait 30 pour cent, tandis que les propositions de réforme initiales présentées à la Conférence visaient à atteindre un pourcentage de 40 pour cent.

267. Les propositions concernant les effectifs des bureaux sous-régionaux supplémentaires et la proposition de déplacer les fonctions du Centre des services communs de Rome à Budapest entraîneraient la création de 99 postes supplémentaires dans les lieux d'affectation décentralisés

(17 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international, 24 fonctionnaires recrutés sur le plan national et 58 agents des services généraux). Le Centre des services communs de Budapest emploierait huit fonctionnaires du cadre organique supplémentaires et 64 agents des services généraux supplémentaires. Les réductions de postes enregistrées au siège tiendraient essentiellement à la suppression de postes du Centre de services communs. Au moment où le présent document a été établi, l'Organisation comptait 219 postes vacants. Un certain nombre de départs obligatoires à la retraite sont prévus, de même que d'autres vacances de poste dues à des départs à la retraite non obligatoires ou à d'autres causes imprévues.

Tableau 18. Propositions supplémentaires 2006-07 - Évolution des postes: nombre de postes par niveau et par lieu d'affectation

Classe	PTB 2006-07 révisé	Propositions supplémentaires 2006-07	Variation nette	Changement en %
Siège				
Directeurs et au-dessus	122	119	(3)	(2%)
Cadre organique	797	772	(25)	(3%)
Total administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	919	891	(28)	(3%)
Services généraux	872	801	(71)	(8%)
Total Siège	1 791	1 692	(99)	(6%)
Bureaux décentralisés				
Directeurs et au-dessus	58	62	4	7%
Cadres recrutés sur le plan international	242	255	13	5%
Cadres recrutés sur le plan national	181	205	24	13%
Total administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	481	522	41	9%
Services généraux	800	858	58	7%
Total bureaux décentralisés	1 281	1 380	99	8%
Tous bureaux				
Directeurs et au-dessus	180	181	1	1%
Cadres recrutés sur le plan international	1 039	1,027	(12)	(1%)
Cadres recrutés sur le plan national	181	205	24	13%
Total administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	1 400	1 413	13	1%
Services généraux	1 672	1 659	(13)	(1%)
TOTAL	3 072	3 072	-	-
% de postes du cadre organique décentralisés	34%	37%		

Les bureaux décentralisés comptent 14 postes d'administrateur détaché, soit: 4 postes de fonctionnaire détaché du Bureau de l'Inspecteur général (AUD), 2 postes de fonctionnaire technique (AG et FO), 4 postes de chargé des relations avec les médias/du matériel de sensibilisation (GI) et 4 postes de fonctionnaires recrutés sur le plan national (AF).

268. Le *Tableau 19* récapitule l'évolution des postes dans chacune des structures organisationnelles (siège, bureaux régionaux, bureaux sous-régionaux, bureaux de liaison et bureaux des Représentants de la FAO). Les effectifs totaux des bureaux régionaux n'ont pratiquement pas changé grâce au rapprochement de certains bureaux sous-régionaux.

Tableau 19. Évolution des postes - nombre de postes par lieu d'affectation, compte tenu de la co-implantation des bureaux sous-régionaux avec les bureaux régionaux

Classe	PTB 2004-05	Variation nette	PTB 2006-07 révisé	Variation nette	Propositions supplémentaires
Siège:					
Cadre organique	993	(74)	919	(28)	891
Services généraux	959	(87)	872	(71)	801
Total Siège	1 952	(161)	1 791	(99)	1 692
Bureaux régionaux:					
Cadres recrutés sur le plan international	158	(23)	135	15	150
Cadres recrutés sur le plan national	0	5	5	11	16
Services généraux	222	(2)	220	36	256
Total Bureaux régionaux	380	(20)	360	62	422
Bureaux sous-régionaux et équipes multidisciplinaires dans les bureaux régionaux:					
Cadres recrutés sur le plan international	56	15	71	-	71
Cadres recrutés sur le plan national	0	12	12	15	27
Services généraux	49	38	87	21	108
Total Bureaux sous-régionaux	105	65	170	36	206
Bureaux de liaison:					
Cadres recrutés sur le plan international	17	1	18	2	20
Cadres recrutés sur le plan national	0	0	0	0	0
Services généraux	22	0	22	1	23
Total Bureaux de liaison	39	1	40	3	43
Bureaux des Représentants de la FAO:					
Cadres recrutés sur le plan international	92	(16)	76	0	76
Cadres recrutés sur le plan national	106	58	164	(2)	162
Services généraux	520	(49)	471	0	471
Total Bureaux des Représentants de la FAO	718	(7)	711	(2)	709
Cadre organique (international/national)	429	52	481	41	522
Services généraux	813	(13)	800	58	858
Total bureaux décentralisés	1 242	39	1 281	99	1 380
Cadres recrutés sur le plan international	1 316	(97)	1 219	(11)	1 208
Cadres recrutés sur le plan national	106	75	181	24	205
Services généraux	1 772	(100)	1 672	(13)	1 659
Total tous bureaux	3 194	(122)	3 072	0	3 072

269. L'Annexe 7 indique le nombre de postes par unité organisationnelle et classe.

C. ESTIMATION DES COÛTS DE TRANSITION LIÉS À DES CHANGEMENTS STRUCTURELS SUPPLÉMENTAIRES

270. Les coûts ponctuels de transition découlant de l'application des propositions du Directeur général énoncées à la Section V sont estimés à 2,7 millions de dollars EU. Cette estimation a été établie à l'aide de la même méthodologie que celle utilisée pour les réformes approuvées (voir *Section III.F*), dans laquelle les coûts sont classés par principaux facteurs de causalité. En fonction des résultats des accords déjà négociés ou en cours de négociation avec les gouvernements hôtes concernant l'établissement des bureaux sous-régionaux, des sources de financement, présentées ci-après, ont été identifiées pour couvrir ces frais.

Rationalisation et gains d'efficience

a) Création du Centre de services communs

271. La création du Centre de services communs a été approuvée dans le cadre de la première phase des réformes et les coûts de transition y afférents sont donc traités dans la *Section III.F*.

b) Rationalisation et renforcement des processus de gestion

272. Du fait des propositions de modification de la structure du Siège et des bureaux décentralisés, des coûts ponctuels d'une valeur de 0,6 million de dollars EU ont été identifiés pour couvrir les coûts de réaffectation et de cessation de service du personnel liés à la restructuration des services auxiliaires (chauffeurs, commis, etc.) dans les bureaux régionaux en Asie, en Amérique latine et au Proche-Orient.

Changements structurels en cours

a) Structure du siège

273. Aucun coût ponctuel supplémentaire n'est prévu pour la restructuration du Siège découlant des propositions figurant à la *Section V*.

b) Bureaux décentralisés

274. La création de deux bureaux sous-régionaux pour l'Amérique centrale et le Golfe, entraînerait 0,7 million de dollars EU de coûts ponctuels pour le redéploiement du personnel du cadre organique. Les investissements matériels pour équiper les nouveaux bureaux de véhicules, de mobilier, de matériel de bureau et équipement approprié, conformément aux normes minimales de sécurité opérationnelles du système des Nations Unies, sont évalués à 0,9 million de dollars EU.

275. Comme pour la première phase des réformes, plusieurs catégories de personnel auront besoin d'un recyclage intensif, dont le coût total pour 2007 est estimé à 0,4 million de dollars EU pour les Bureaux des Représentants de la FAO et à 0,1 million de dollars EU pour les bureaux sous-régionaux.

Impact d'un budget à croissance nominal proche de zéro

276. Les coûts ponctuels liés au niveau budgétaire approuvé ont été pleinement assumés pendant la première phase des réformes.

Financement des coûts de transition ponctuels liés aux propositions de réforme supplémentaires

277. Les coûts ponctuels découlant de la mise en œuvre des propositions du Directeur général décrites à la *Section V* seraient pris en charge par un ensemble de sources externes de financement, le recours aux réserves et des ressources internes au titre du programme de travail 2006-07.

278. En ce qui concerne la création des nouveaux bureaux sous-régionaux, étant donné les résultats positifs des négociations à ce jour, ainsi que les premières consultations effectuées auprès des Membres, les coûts ponctuels d'un montant de 1,2 million de dollars EU seront probablement couverts par des contributions volontaires externes des pays hôtes. De plus, un montant de 0,5 million de dollars EU lié aux coûts liés à des cessations de service serait imputé sur le Fonds des indemnités de départ. Le financement des frais de formation liés aux Bureaux des Représentants de la FAO et aux bureaux sous-régionaux, d'un montant de 0,5 million de dollars EU, seraient couverts au titre des budgets de formation du Programme ordinaire. Le solde de 0,5 million de dollars EU serait couvert par les économies découlant des postes laissés vacants dans toute l'Organisation et à l'augmentation des crédits affectés aux dépenses hors personnel dans les bureaux régionaux et sous-régionaux.

279. S'agissant de la phase déjà approuvée par la Conférence, il est probable que les gouvernements hôtes contribueront également de manière permanente, avec des contributions éventuelles en espèces pour les frais d'exploitation des bureaux et en nature, sous forme de cadres techniques débutants et de personnel d'appui recrutés sur le plan national.

D. RESSOURCES EXTRABUDGÉTAIRES, Y COMPRIS LES DOMAINES INTÉRESSANT PARTICULIÈREMENT LES DONATEURS

280. Les perspectives en ce qui concerne les ressources extrabudgétaires ont été traitées comme de coutume dans le Programme de travail et budget 2006-07 et des prévisions relatives à l'exécution ont été incluses tant dans ce document que dans le PTB révisé.

281. Pour la FAO, les perspectives sont actuellement mitigées en ce qui concerne la mobilisation de ressources extrabudgétaires, tant pour ses propres activités que pour aider ses Membres à financer leur développement agricole. D'une part, la dernière décennie a été marquée par des événements et des engagements de portée mondiale très importants, à savoir la Déclaration du Millénaire et des OMD, notamment l'objectif fixé lors du Sommet mondial de l'alimentation; les Conférences de Monterrey et de Johannesburg; et la Déclaration du Sommet des Nations Unies de septembre 2005. Par ailleurs, les engagements récents pris par les gouvernements²⁴ donnent à penser que l'APD pourrait presque doubler au cours des cinq prochaines années (passant de 80 à 130 milliards de dollars EU). Les flux d'aide à destination de l'Afrique devraient augmenter plus vite que ceux destinés à d'autres régions. En même temps, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, adoptée en mars 2005 par la plupart des principaux donateurs, donne le ton en ce qui concerne l'assistance au développement au cours des prochaines années (voir *Section II* ci-dessus). Des instruments comme les approches sectorielles et les mécanismes de soutien au budget deviennent la norme dans ce domaine, renforçant les relations entre donateurs et bénéficiaires.

282. D'un autre côté, les défis ne manquent pas, comme l'insuffisance persistante des ressources allouées au secteur agricole, qui devraient, toutefois, augmenter fortement, et la nécessité de s'adapter aux nouvelles sources de financement et à de nouvelles approches, comme mentionné ci-dessus. En ce qui concerne ces dernières, l'accent est mis sur le renforcement de la capacité des ministères de l'agriculture à se procurer les ressources intérieures et extérieures nécessaires, ainsi qu'à s'adapter aux dispositions prises par les donateurs en matière d'harmonisation pour la planification et la mise en oeuvre. La FAO doit également étudier les moyens de renforcer la fiabilité, la stabilité à long terme et le volume des financements pour répondre aux nouvelles exigences découlant du Programme des Nations Unies pour le développement et de la mise en oeuvre des OMD. La création de fonds mondiaux comme le FEM nécessite une expertise suffisante pour associer des opérations d'investissement à des mesures de mise en valeur de l'environnement.

²⁴ En particulier, le Consensus de Monterrey de mars 2002 et le Communiqué de Gleneagles de juillet 2005.

283. La diversification de la base de ressources traditionnelle de la FAO pour les programmes de terrain doit être poursuivie. On cherchera, par exemple, à multiplier les accords de partenariat stratégique avec des partenaires bilatéraux. Ces accords visent, notamment, à compléter les contributions de la FAO à la réalisation des OMD, à établir des liens étroits avec le programme de travail ordinaire et à tirer parti du réseau de bureaux décentralisés de l'Organisation pour une action concrète sur le terrain. En même temps, l'interdisciplinarité peut aussi être facilitée dans le cadre d'initiatives de développement plus vastes. Les sources de financement non traditionnelles incluent désormais celles des économies émergentes moyennant quoi les fonds fiduciaires unilatéraux se multiplient en vertu desquels les gouvernements, plutôt que les donateurs, financent la coopération avec la FAO dans leur propre pays. La stratégie de diversification couvre aussi les institutions financières internationales et les premiers fonds mondiaux. Au niveau national, des procédures sont en place pour que les Représentants de la FAO puissent négocier et conclure des accords de financement avec des donateurs locaux et pour qu'ils puissent participer activement aux processus du PNUAD pour la formulation de stratégies d'assistance conjointe dans les domaines de compétence de la FAO.

284. Afin de faciliter le processus de réforme en cours, un certain nombre de groupes de travail couvrant des grappes d'entités de programme et des questions transversales d'un grand intérêt s'emploient à générer de nouvelles idées et à formuler des propositions. Récemment, compte tenu du financement limité disponible au titre du budget ordinaire et dans un contexte mitigé pour la mobilisation de ressources, comme indiqué ci-dessus, ces groupes ont identifié des domaines susceptibles d'intéresser les donateurs, qui sont récapitulés ci-après. Ils impliquent des dépenses d'un montant extrêmement variable et ne sont pas cités en fonction d'un quelconque ordre de priorité. Ces idées seront encore affinées et les propositions concrètes en découlant seront débattues avec les donateurs potentiels lors de futurs contacts.

Tableau 20. Domaines susceptibles d'attirer un financement extrabudgétaire

Domaine	Activités spécifiques
Production agricole et animale	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation de l'agriculture de conservation aux divers écosystèmes de la savane africaine Diffusion des bonnes pratiques agricoles (BPA) pour intégrer les légumineuses à grain et fourragères dans les systèmes agricoles et animaux d'Afrique Fermes écoles pour la validation des BPA dans les systèmes agricoles
Ravageurs des végétaux et maladies animales	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la composante animale et végétale d'EMPRES Poursuite du soutien à l'application de la Convention internationale pour la protection des végétaux
Pêches et aquaculture	<ul style="list-style-type: none"> Élargissement du soutien à l'application, au suivi et à la gestion du Code de conduite pour une pêche responsable, pêches intérieures et aquaculture comprises Amélioration de l'utilisation, de la sécurité sanitaire et de la qualité des produits de la pêche (industrielle ou artisanale) et de l'aquaculture, y compris la sécurité des opérations de pêche et le commerce et la commercialisation du poisson Soutien au suivi, à la gestion et à la conservation des ressources halieutiques (intérieures et marines) et aquacoles, y compris l'approche écosystémique et les changements écologiques et environnementaux
Foresterie	<ul style="list-style-type: none"> Soutien aux évaluations forestières nationales (utilisation des terres). Facilitation de la mise en oeuvre des Codes forestiers au niveau des pays Soutien à l'Évaluation mondiale des ressources forestières 2010

Domaine	Activités spécifiques
Agro-industries et infrastructures rurales	
	Promotion de produits alimentaires et agro-industriels à valeur ajoutée
	Formulation de politiques et arrangements institutionnels à l'appui du développement des infrastructures rurales et des agro-industries
	Organisation d'une Conférence internationale sur les agro-industries
Terre, eau et utilisation durable des ressources naturelles	
	Expansion d'AQUASTAT
	Poursuite de l'assistance à l'ADRD
	Assistance en matière de régimes fonciers (politiques et institutions)
Variabilité du climat et atténuation des risques liés aux catastrophes	
	Mise en oeuvre d'une politique d'atténuation des risques et de préparation aux catastrophes dans les pays
	Évaluation du rapport coût-efficacité de l'atténuation des catastrophes en comparaison de l'envoi de secours
	Poursuite de l'amélioration de la capacité d'évaluation rapide de l'impact des catastrophes de la FAO
Statistiques	
	Renforcement de la base de données mondiales FAOSTAT et des systèmes d'appui
	Expansion de l'utilisation de CountryStat et amélioration des statistiques au niveau des pays
	Amélioration des statistiques liées à la sécurité alimentaire
Ressources génétiques et biodiversité	
	Évaluation et indicateurs de la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture
	Approche écosystémique de la conservation et de l'utilisation durables de la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture aux fins de la sécurité alimentaire
	Exécution des engagements relatifs aux décisions de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture
Sécurité alimentaire, nutrition et moyens de subsistance	
	Programme d'action communautaire pour des moyens de subsistance durables
	Dispositifs d'appui aux moyens de subsistance et de réaction à la mondialisation
Qualité et sécurité sanitaire des denrées alimentaires	
	Expansion de la fourniture d'avis scientifiques en matière de sécurité sanitaire et de qualité des denrées alimentaires
	Traduction du Codex Alimentarius en d'autres langues
	Formation des autorités chargées de la réglementation alimentaire à la communication avec le public en matière de sécurité sanitaire et de qualité des denrées alimentaires (y compris la nutrition et les régimes alimentaires sains)
Analyse des politiques agricoles	
	Renforcement des capacités d'appui en matière de politiques (y compris coopération avec les centres d'excellence)
	Résilience des systèmes alimentaires soumis à des crises complexes: analyse des options en matière de politiques et de programmes
Alliances et communication	
	Renforcement des Alliances contre la faim aux niveaux régional et national, notamment des capacités des alliances nationales
	Mise en place d'une campagne multimédia efficace et pleinement intégrée s'appuyant sur les dernières technologies
	Poursuite du développement et de la diffusion de ressources linguistiques générales (bases de données terminologiques, glossaires spécialisés, etc.) couvrant tous les domaines d'activité de la FAO et toute ses langues officielles

E. FRAIS GÉNÉRAUX ADMINISTRATIFS

285. À sa session de mai 2006, le Comité du Programme (voir paragraphe 18 du rapport²⁵): "a estimé qu'il était également utile pour les Membres de pouvoir évaluer le montant des dépenses administratives par rapport aux dépenses totales, souvent dénommées "frais généraux administratifs". Le Comité: "est convenu qu'il fallait définir sans ambiguïté l'expression "frais généraux administratifs" pour faciliter la compilation de séries chronologiques et les comparaisons avec d'autres organisations et a reconnu qu'il s'agissait principalement d'une tâche à réaliser sous le contrôle du Comité financier."

286. En attendant que le Comité financier poursuive l'examen de cette question, on notera qu'un premier aperçu de l'ampleur des frais généraux administratifs est donné par la nouvelle structure des chapitres et programmes introduite pour le PTB 2006-07. Les Chapitres 2, 3 et 4 couvrent désormais l'essentiel des activités de fond de la FAO, tandis que les autres chapitres (par exemple 1, 6 et 9) couvrent les fonctions découlant du mandat de l'Organisation ou les dépenses de l'Organisation liées à l'exercice de ses fonctions. Le Chapitre 5 est en lui-même le plus pertinent pour tout ce qui est du travail d'appui administratif. Comme souligné lorsque la nouvelle structure a été présentée pour la première fois²⁶: "Le Chapitre 5: *Services de gestion et de supervision renforcerait la transparence et la lisibilité en regroupant un éventail de services aujourd'hui dispersés sur trois chapitres*".

287. Toutefois, toutes les rubriques du Chapitre 5 ne relèvent pas du travail d'appui administratif, notamment les Programmes 5A: *Contrôle*, 5B: *Services pour le Programme et budget* et 5G: *Réunions, services linguistiques et protocole*. Ainsi, si toutes les autres dépenses relevant de ce chapitre sont comparées au programme de travail total, on constate un pourcentage de frais généraux administratifs de 12 pour cent.

288. Si ce chiffre donne une idée assez raisonnable du montant de ces dépenses, il ne tient pas compte du fait qu'un travail administratif peut être réalisé au titre d'autres chapitres du PTB (à savoir, au titre des crédits pour la gestion du programme identifiées par la lettre X pour chaque chapitre²⁷). En tenant compte de ces frais de gestion des programmes, le pourcentage monte à 17,8 pour cent.

289. Le Comité du Programme a également examiné un autre aspect²⁸, à savoir la nécessité de définir clairement ce que l'on entend par activité "technique" ou "non technique". Il faut préciser que cette terminologie et la dichotomie qu'elle peut sembler établir entre deux ensembles d'activités relevant du programme de travail de l'Organisation figurent dans les récents Plans à moyen terme (PMT) et PTB. Cette terminologie était dans une certaine mesure liée à la structure par chapitre et programme de ces documents, mais ne découlait pas d'une analyse rigoureuse du contenu "technique" des activités en découlant.

290. En effet, on se souviendra que le précédent PTB incluait un Chapitre 2 intitulé *Programmes techniques et économiques*. Le modèle de programme actuellement en vigueur à la FAO, qui repose sur les principes de la budgétisation fondés sur les résultats, a été initialement appliqué à ce seul chapitre, avant de l'être, dans une phase successive, aux autres chapitres. Compte tenu de ces deux phases d'application, pour des raisons de commodité, le travail au titre du Chapitre 2 a été qualifié de "technique", tandis que celui réalisé en vertu d'autres chapitres était déclaré non technique. Toutefois, ceci ne rend pas justice au travail de fond réalisé au titre de ces autres chapitres (par exemple, au titre des Chapitre 3: *Coopération et partenariats* et 4: *Coopération technique*, selon l'ancien modèle).

²⁵ CL 131/11.

²⁶ C 2005/3 Sup.1, par. 43.

²⁷ Cf. PC 95/3 - FC 113/14.

²⁸ Cf. CL 131/11, par. 17.

291. Cette terminologie et sa pertinence sont aujourd'hui largement obsolètes, compte tenu de la nouvelle structure par chapitre et programme du PTB pour le présent exercice biennal, dans la mesure où les Chapitres 2, 3 et 4 couvrent - de manière, on l'espère, moins ambiguë - le travail substantif de la FAO, tandis que les autres chapitres couvrent soit le type de fonctions ou de dépenses requises par le caractère intergouvernemental de l'Organisation, soit le travail de soutien administratif, comme mentionné ci-dessus.

292. Le Secrétariat gardera la question à la lumière de l'expérience d'autres institutions comparables et des observations émanant de ses membres.

F. GAINS ET AVANTAGES DÉCOULANT DE LA PREMIÈRE PHASE DE LA RÉFORME ET AUTRES PROPOSITIONS

293. La mise en œuvre des réformes du Directeur général (aussi bien la première phase approuvée par la Conférence en 2005 que les nouvelles propositions) devrait s'accompagner d'avantages qualitatifs et quantitatifs. Les avantages qualitatifs sont décrits dans la documentation sur la planification de la FAO et dans les sections précédentes. Il s'agit notamment de donner plus de relief à la FAO en tant qu'organisation détentrice d'un savoir, de renforcer les approches multidisciplinaires et de créer un réseau de bureaux décentralisés plus efficace.

294. La coordination des priorités de fond doit se faire essentiellement par les entités de programme. Celles-ci ont été formulées dans le contexte d'une diminution des ressources globales et des objectifs financiers correspondants qui ont été impartis aux départements, dans le souci avant tout:

- que les programmes reflètent les besoins effectifs et les priorités relatives des Membres;
- qu'elles soient viables, pour ce qui est des ressources budgétisées pour chaque entité de programme par rapport aux produits et aux résultats escomptés;
- que les mécanismes d'exécution les plus rationnels et efficaces soient choisis pour les entités de programme, pour ce qui est de l'ensemble des intrants et de leur emplacement géographique.

295. La présente section résume les principaux gains et avantages financiers qui devraient découler de la première phase de la réforme approuvée par la Conférence ainsi que des autres propositions du Directeur général qui ont permis au Secrétariat de renforcer des aspects importants du programme de travail de l'Organisation. Toutefois, il n'est pas toujours possible de fournir un tableau quantitatif global de la situation. La transformation de la FAO a affecté simultanément tous les programmes et toutes les entités de programme, de même que la structure de l'Organisation. Par conséquent, il n'est pas possible d'établir une expertise rétrospective complète et sans équivoque ou de définir les sources d'application des ressources, en indiquant les sommes qui ont été épargnées par suite de mesures particulières et d'indiquer où elles ont été appliquées pour renforcer d'autres domaines. De plus, quoi que des gains de productivité soient réalisés progressivement tant sur le plan administratif qu'au niveau technique, ils ne peuvent être aisément "monétisés". Par exemple, dans le domaine administratif, la réduction des délais moyens de traitement des paiements n'a pu être quantifiée; dans les programmes techniques, les résultats statistiques continuent à augmenter régulièrement malgré la diminution des effectifs de personnel, sans que cela puisse être quantifié de manière explicite. Par conséquent, ces gains ne peuvent être totalisés et les résultats tendent à être sous-estimés.

Gains récurrents

296. En dépit de toutes ces limitations, les principaux gains financiers *récurrents* et les gains "monétisés" sont résumés au *Tableau 21* ci-après. Les contributions ponctuelles extérieures au programme de travail biennal qui devraient être nécessaires sont quantifiées aux *Sections III F* et *VI D* et ne sont pas incluses ci-après car, par définition, elles ne sont pas récurrentes.

Table 21: Résumé des principaux gains récurrents et des gains “monétisés”

Domaine/mesure	Référence dans le document	Montant par exercice biennal (milliers de \$EU)
Gains d'efficacité et rationalisation		
Mise en fonction intégrale échelonnée du Centre des services communs (CSC)	<i>Section III C</i> , en particulier paragraphe 73	8 000
Rationalisation et mesures d'efficacité sous l'autorité du Directeur général (notamment nouvelle structure bancaire et système bancaire automatisé pour réduire les charges, automatisation des importations/exportations des données sur les avances de caisse des projets, modifications attendues des arrangements concernant l'octroi d'une somme forfaitaire pour les voyages, achats conjoints)	<i>Section IV D et VI.E</i>	3 500
Diminution nette des postes de Directeur et des postes des Services généraux correspondants au Siège (nivellement) – une partie des gains seront affectés aux mêmes unités de l'Organisation	<i>Section III F</i>	10 000
Accroissement des remboursements au fonds général dans le cadre des projets extrabudgétaires, y compris proposition d'accroissement des taux de remboursement des dépenses d'appui pour les projets qui fournissent un soutien direct aux activités du programme ordinaire	Document FC 115/14	9 500
Gains d'efficacité au sein de l'Unité du PCT	Paragraphe 258	350
Décentralisation		
Écart favorable pour les dépenses de personnel dans les bureaux sous-régionaux, par le placement d'équipes multidisciplinaires (avec le personnel d'appui correspondant) dans de nouveaux emplacements géographiques, contribuant ainsi à l'augmentation de la proportion totale de personnel du cadre organique dans les bureaux décentralisés de 30 pour cent dans le PTB 2004-05 à 37 pour cent	<i>Sections III B et VI B;</i>	5 200
Estimation provisoire de l'assistance en espèce et en nature fournie par les gouvernements des pays hôtes pour les frais de fonctionnement des bureaux sous-régionaux et valeur estimative des jeunes techniciens et du personnel d'appui fourni par les gouvernements dans les bureaux sous-régionaux	<i>Sections III C, III F, VI D</i>	17 300
Écart favorable des dépenses de personnel par le transfert à Budapest du Bureau régional pour l'Europe, qui deviendra Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale. La possibilité d'une contribution du Gouvernement hongrois aux dépenses de fonctionnement du Bureau régional et du CSC est en cours de négociation et n'a pas encore été quantifiée.	<i>Section V C</i>	740
Restructuration des services d'appui auxiliaires (chauffeurs, commis, bureaux des dossiers courants, etc.) dans les bureaux régionaux	Paragraphe 268	1 000

Domaine/mesure	Référence dans le document	Montant par exercice biennal (milliers de \$EU)
Rationalisation des groupes chargés des politiques et des opérations dans les bureaux régionaux	Paragraphe 256 et 257	2 900
Ajustements au Siège		
Ajustement des ressources hors personnel affectées aux activités de communications et d'information du grand public au titre du programme 3J	Paragraphe 256	650
Gains nets résultant de la suppression du Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des Alliances (la plupart des activités de ce bureau seront ventilées vers d'autres unités)	Section V C; paragraphe 256	350

Renforcement des activités et avantages obtenus

297. Les mesures de restructuration du programme et de l'organisation approuvées par la Conférence en 2005 ainsi que les propositions présentées à la Section V vont au-delà de simples changements dans l'allocation des fonds, mais elles s'accompagnent de certains mouvements à la hausse des ressources qui sont résumés dans le *Tableau 22* ci-après.

Tableau 22. Principaux domaines de renforcement des activités dans le document

Domaine/mesure	Référence dans le document	Montant par exercice biennal (milliers de \$EU)
Augmentation des ressources hors personnel dans les bureaux régionaux et sous-régionaux pour assurer plus de souplesse aux bureaux concernés dans la réponse aux demandes des Membres, pour contribuer à l'exécution des entités de programme et faire face à certaines dépenses de formation ponctuelles dans le cadre du programme de travail	Paragraphe 254	10 100
Renforcement de certains domaines de fond prioritaires ou d'entités du programme, notamment par l'accroissement des crédits alloués aux ressources hors personnel pour les équipes multidisciplinaires (voir légende précédente) et virement interne pour tenir compte de la réaffectation du temps de personnel des bureaux des Représentants de la FAO du Chapitre 4 aux Chapitres 2 et 3, dans le cadre du nouveau modèle opérationnel	Tableau 15 après le paragraphe 262	11 000
Établissement d'un nouveau bureau de liaison à Moscou	Section V C	1 300
Poursuite du renforcement des contrôles internes, par rapport aux niveaux du PTB 2006-07 révisé en portant les ressources allouées au programme de vérification locale à un niveau plus approprié et en renforçant celles du Bureau de l'Inspecteur général et de la Division des finances.	Paragraphe 200	2 440
Augmentation des fonds disponibles pour les projets relevant des ouvertures de crédits du PCT (dans ce cas, par l'utilisation directe des économies résultant de la réorganisation de l'unité PCT)	Paragraphe 258	350

ANNEXE 1: Résolution de la Conférence 6/2005 – Réformes au sein de l'Organisation

LA CONFÉRENCE,

Se félicitant de l'initiative du Directeur général de saisir la Conférence de propositions de réforme concernant les programmes, les structures et les modalités de travail de l'Organisation,

Notant que le Directeur général a souligné qu'il était nécessaire et urgent d'engager des réformes, qu'il convenait de les mettre en œuvre quel que soit le montant du budget et qu'il avait l'intention de solliciter un appui extrabudgétaire pour faire face à une partie des coûts de transition,

Faisant sienne l'opinion du Directeur général quant à la nécessité de renforcer la capacité de l'Organisation à s'acquitter de son mandat par ses activités normatives et opérationnelles, notamment grâce à des contributions concrètes à des enjeux reconnus comme l'aide aux Membres, la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement et l'assistance aux pays en développement en matière d'application des normes agricoles et alimentaires internationales,

Reconnaissant qu'il convient de donner suite à l'engagement renouvelé de l'ensemble des partenaires en faveur de l'investissement rural et de tirer parti des possibilités toujours plus importantes en matière de mobilisation des connaissances au profit de l'agriculture,

Tenant compte de la réforme en cours dans l'ensemble du système des Nations Unies, **consciente** de la nature nécessairement dynamique de tout processus d'adaptation à des contextes changeants et à de nouvelles demandes,

Attendant avec intérêt les résultats de l'Évaluation externe indépendante de la FAO, qui orienteront les activités de renforcement de l'efficacité et de l'efficience de l'Organisation; et soulignant que l'Évaluation externe indépendante de la FAO et les propositions de réforme devraient se renforcer mutuellement. Attendant également avec intérêt la mise en œuvre des recommandations formulées à l'occasion de l'Évaluation indépendante de la décentralisation et la réponse de la Direction,

1. Demande au Comité du Conseil de publier les conclusions de l'Évaluation externe indépendante.
2. Exprime son appui général au fondement rationnel et aux principes sous-tendant les propositions de réforme du Directeur général, en tant que point de départ pour un nouvel examen de la réforme de la FAO et, par la suite, sa mise en œuvre.
3. Appuie la rationalisation des processus administratifs et financiers visant à réaliser de nouveaux gains d'efficience et à améliorer les politiques et procédures en matière de gestion des ressources humaines et autorise la création d'un Centre de services communs.
4. Approuve la nouvelle structure par chapitres telle qu'elle est reflétée en termes généraux dans le document C 2005/3 Sup.1 et dans son additif, en tant que point de départ pour affiner le Programme de travail et budget 2006-07 au niveau des entités de programmes, en vue de son examen par le Comité du Programme et le Comité financier en mai 2006.

5. Reconnaît la nécessité d'une décentralisation accrue de l'Organisation et demande à ce que, dans un premier temps, les propositions du Directeur général soient mises en œuvre dans une région et dans un autre bureau sous-régional. Elle assigne au Conseil le mandat de décider de la poursuite ou non de la mise en œuvre des propositions du Directeur général, dès et ainsi qu'il le jugera bon.

6. Autorise le Directeur général à mettre en œuvre progressivement ses propositions visant à modifier la structure organisationnelle du Siège, sans augmentation du nombre de départements, en commençant par une première étape (voir Annexe), venant s'ajouter aux propositions de réforme qui relèvent de sa propre autorité.

7. Le Directeur général consultera les Membres et les organes directeurs concernant la nécessité ou non de convoquer une session extraordinaire du Conseil fin juin-début juillet.

ANNEXE

- intégrer la fonction d'assistance aux pays en matière de politiques dans le Département économique et social;
- intégrer le Centre d'investissement dans le Département économique et social;
- réunir les diverses activités de plaidoyer, notamment le TeleFood, les Ambassadeurs de bonne volonté et l'Alliance internationale contre la faim, dans une seule et même unité;
- renforcer les aspects gestion des connaissances et création de capacités des activités d'assistance technique et aux pays de l'Organisation;
- intégrer la nutrition et la protection des consommateurs dans le Département de l'agriculture, en veillant à ce que l'accent continue à être mis sur les activités normatives en matière de nutrition;
- intégrer les fonctions de sécurité.

(Adoptée le 26 novembre 2005)

ANNEXE 2: Aspects importants de la conception des programmes de la FAO

298. Les débats entre le Secrétariat et les délégations ont mis en relief la nécessité de préciser plusieurs caractéristiques de la conception des programmes de la FAO qui présentent un intérêt particulier du point de vue des réformes en cours dans l'Organisation. Par conséquent, la présente *Annexe 2*:

- rappelle la nouvelle structure par chapitre et programme utilisée dans le Programme de travail et budget;
- décrit les principes de budgétisation fondés sur les résultats appliqués à l'élaboration des entités de programme, soulignant leur importance pour la formulation et l'exécution du programme;
- décrit les interdépendances entre les activités "normatives" et "opérationnelles" qui constituent l'un des principaux avantages comparatifs de la FAO;
- souligne que le programme de travail de l'Organisation ignore les frontières entre les différents types de ressources, des ressources extrabudgétaires contribuant parfois à assurer la continuité des activités normatives et opérationnelles;
- souligne en outre que l'exécution du programme de travail ne tient pas forcément compte des limites géographiques, dans la mesure où les directeurs de projet appliquent aussi des critères de réactivité (en cherchant à être plus proches des bénéficiaires des produits de la FAO) et d'efficacité (afin de n'utiliser que les mécanismes d'exécution les plus économiques);
- à propos de la masse critique, qui suscite des interprétations contradictoires, on souligne que celle-ci a trait à l'obtention de résultats et n'est pas liée à la situation géographique du personnel et des intrants; et
- fournit des données plus détaillées sur les différences de coûts, selon les lieux.

a) Nouvelle structure du PTB par chapitre et par programme

299. Le PTB est subdivisé en chapitres, programmes et entités de programme articulant les priorités et les résultats escomptés par l'Organisation. La Conférence de 2005 a approuvé les nouveaux titres des chapitres du PTB, comme suit:

Chapitre 1:	<i>Gouvernance de l'Organisation</i>
Chapitre 2:	<i>Systèmes alimentaires et agricoles durables</i>
Chapitre 3:	<i>Échange de connaissances, politique générale et activités de plaidoyer</i>
Chapitre 4:	<i>Décentralisation, coopération à l'échelle du système des Nations Unies et exécution du Programme</i>
Chapitre 5:	<i>Services de gestion et de supervision</i>
Chapitre 6:	<i>Imprévus</i>
Chapitre 8:	<i>Dépenses d'équipement</i>
Chapitre 9:	<i>Dépenses de sécurité</i>

300. Le Chapitre 2 inclut des domaines d'activités qui sont indispensables pour des systèmes alimentaires et agricoles durables, foresterie, pêches et aquaculture comprises. Il rassemble l'essentiel des activités de l'Organisation relatives à la filière alimentaire - de l'agriculture, de l'élevage et de la production alimentaire à la protection des consommateurs en passant par l'infrastructure et l'industrie. Il met aussi l'accent sur les programmes contribuant à la gestion responsable et à la conservation des ressources naturelles et à leur utilisation durable.

301. Le Chapitre 3 assure la synergie entre les programmes de développement économique et social et met en lumière l'importance qu'attache l'Organisation à ses activités d'appui à l'échange de connaissances et au renforcement des capacités, activités qui n'étaient pas jusqu'à présent explicitement reconnues dans la structure du programme. Il met aussi l'accent sur la constitution d'alliances et le renforcement des moyens de subsistance en milieu rural, de façon à faciliter l'engagement de la FAO auprès d'un large éventail de parties prenantes tant dans les pays qu'au niveau international.

302. Le Chapitre 4 témoigne de la priorité accordée au renforcement de la coopération avec d'autres organismes des Nations Unies tant sur le plan national qu'au niveau international. Il établit le cadre de la coordination et de l'exécution des services de la FAO à ses Membres, constitués de ses activités de coopération technique traditionnelle, de la formulation d'investissements et de ses interventions d'urgence et postérieures aux crises. Grâce au réseau décentralisé, il vise à établir des liens solides avec des organisations régionales et sous-régionales.

303. Après les chapitres, le Comité du Programme et le Comité financier ont approuvé à leurs sessions de mai 2006 les programmes qui les constituent (dont le nombre est passé de 60 dans la structure précédente à 42, à l'exclusion des crédits standard alloués à la gestion du programme). Ces programmes sont indiqués dans l'*Encadré 1* ci-après.

Encadré 1. Structure du programme dans le PTB 2006-07 révisé

Chapitre 1: Gouvernance de l'organisation

- 1A Organes directeurs
- 1B Direction générale

Chapitre 2: Systèmes alimentaires et agricoles durables

- 2A Gestion des systèmes de production végétale
- 2B Gestion des systèmes de production animale
- 2C Maladies et ravageurs des animaux et des plantes
- 2D Nutrition et protection des consommateurs
- 2E Forêts: information, statistiques, aspects économiques et politiques générales
- 2F Forêts: gestion, conservation et remise en état
- 2G Industrie et produits forestiers
- 2H Pêches et aquaculture: information, statistiques, aspects économiques et politiques générales
- 2I Gestion et conservation des pêches et de l'aquaculture
- 2J Produits et industrie de la pêche et de l'aquaculture
- 2K Gestion durable des ressources naturelles
- 2L Technologies, recherche et vulgarisation
- 2M Infrastructures et agro-industries rurales

Chapitre 3: Échange de connaissances, politiques générales et activités de plaidoyer

- 3A Effet multiplicateur sur les ressources et les investissements
- 3B Politiques alimentaires et agricoles
- 3C Commerce et commercialisation
- 3D Information et statistiques agricoles
- 3E Alliances et initiatives de plaidoyer contre la faim et la pauvreté
- 3F Parité hommes-femmes et équité dans les sociétés rurales
- 3G Moyens de subsistance en milieu rural
- 3H Échange d'informations et renforcement des capacités
- 3I Systèmes de technologie de l'information
- 3J Communication et information

Chapitre 4: Décentralisation, coopération à l'échelle du système des Nations Unies et exécution du programme

- 4A Coopération, intégration et suivi au sein du système des Nations Unies
- 4B Coordination des services décentralisés
- 4C Sécurité alimentaire, lutte contre la pauvreté et autres programmes de coopération pour le développement
- 4D Gestion des situations d'urgence et de l'après-crise
- 4E Programme de coopération technique

Chapitre 5: Services de gestion et de supervision

- 5A Contrôle
- 5B Services pour le budget-programme
- 5C Services financiers
- 5D Gestion des ressources humaines et bien-être du personnel
- 5E Contrats et achats
- 5F Gestion des locaux
- 5G Réunions, services linguistiques et protocole
- 5H Services partagés

Chapitre 6: Imprévus

Chapitre 8: Dépenses d'équipement

Chapitre 9: Dépenses de sécurité

- 9A Sécurité au siège
- 9B Sécurité sur le terrain

b) Application des principes de budgétisation fondée sur les résultats à la conception des entités de programmes

304. Le modèle de programme approuvé par la Conférence de la FAO pour la formulation du Plan à moyen terme à évolution continue et du Programme de travail et budget sur deux ans suppose la conception d'entités de programme (voir *Encadré 2* ci-après) qui soient en mesure:

- d'identifier les résultats et conséquences souhaités, les réalisations à produire, les activités à mettre en œuvre, et les contributions requises des différentes unités, permettant une analyse moyens-fins;
- de préciser les avantages comparatifs de la FAO pour les tâches en cours de planification, la nécessité de coopérer avec des institutions partenaires, et la possibilité de mobiliser des ressources extrabudgétaires;
- d'incorporer les arrangements propres à produire l'évaluation préalable, l'évaluation et l'établissement de rapports sur l'efficacité, destinés tant à la Direction générale qu'aux organes directeurs.

305. Les entités de programme, telles que formulées par le PTB 2006-07 révisé, sont donc les éléments de base permettant d'élaborer le programme de travail de la FAO et d'en suivre l'exécution. Elles sont utilisées pour communiquer les priorités importantes et leur donner forme.

Encadré 2. Élaboration des entités de programmes

On trouvera sur le site Web de l'Organisation des informations détaillées sur l'élaboration des unités de programmes pour le PMT 2006-11 et le PTB 2006-07 révisé, et notamment:

- la *justification*, c'est-à-dire la description du problème de développement et de la contribution préconisée à sa solution, indiquant la raison pour laquelle il revient à la FAO, dans le cadre de son mandat organisationnel, plutôt qu'à une autre agence ou organisation, de répondre au besoin ainsi identifié par les pays membres;
- les *objectifs* recherchés, en termes d'avantages revenant aux bénéficiaires à la suite de l'intervention de la FAO;
- les *principaux résultats* attendus (et les résultats bisannuels dans le cas du PTB), décrivant les produits et services tangibles, et autres résultats attendus, en termes de leur utilité et replacés dans un cadre chronologique pertinent, de façon à exposer la façon dont l'objectif annoncé sera atteint, et à énoncer des points de repère pour le suivi;
- des *indicateurs* de performance pour évaluer les résultats par rapport aux objectifs.

En ce qui concerne les principaux résultats attendus, il revient aux unités responsables d'identifier les bénéficiaires (par exemple les agents techniques de l'administration et des institutions privées concernées); les mécanismes de mise en œuvre les plus efficaces, c'est-à-dire la façon la plus économique de produire les résultats recherchés dans les délais voulus et en respectant les critères de qualité requis; et les liens à établir vers l'extérieur (par exemple en direction d'autres projets ou activités, ou de partenaires nécessaires).

Les résultats bisannuels se répartissent entre les catégories suivantes:

1. engagements et accords internationaux;
2. échange d'information et coordination;
3. produits et systèmes d'information et bases de données;
4. assistance technique à la formulation de politiques et de législations;
5. renforcement des capacités et formation;
6. conseils techniques aux États Membres et assistance au Programme de terrain.

c) Activités "normatives" et "opérationnelles", leur financement et leurs modalités de mise en œuvre

306. Les termes de "normatif" et "opérationnel" ne figurent pas dans les textes fondamentaux de la FAO, mais apparaissent régulièrement dans les débats entre délégations ou fonctionnaires de l'Organisation, d'une façon qui pourrait faire conclure qu'elles sont indépendantes les unes des autres et s'excluent mutuellement. Cependant, comme il est exposé ci-après, il n'y a pas de solution de continuité entre les activités normatives et opérationnelles, et la dualité implicite de leur rôle constitue un avantage comparatif substantiel de la FAO. Les activités de la FAO, y compris celles à caractère "normatif", sont indépendantes de la nature des ressources qui leur sont affectées, dans la mesure où les ressources du budget ordinaire sont affectées tant aux activités normatives qu'aux activités opérationnelles, et où les ressources extrabudgétaires jouent un rôle crucial pour permettre la continuité entre activités normatives et opérationnelles. De plus, la mise en œuvre du programme de travail transcende également les frontières géographiques, dans la mesure où la prise en compte, par les gestionnaires, de considérations de réactivité (par exemple une proximité plus étroite avec les bénéficiaires) ou d'efficacité (par exemple détermination des systèmes de prestations les plus économiques) est indispensable.

307. Pour illustrer ce qui précède, on trouvera ci-après, dans les encadrés 4, 5 et 6, des exemples tirés de secteurs différents: l'agriculture, les pêches et les forêts, et dans lesquels des entités de programmes hautement prioritaires:

- présentent les deux dimensions, "normative" et "opérationnelle";
- bénéficient d'un financement extérieur au budget ordinaire pour des activités connexes;
- supposent des systèmes d'exécution nécessitant des apports transcendant les frontières géographiques.

d) Interdépendances entre activités "normatives" et "opérationnelles"

308. Une note d'information sur les activités "normatives et opérationnelles" de l'Organisation a été soumise au Comité du programme lors de sa session de mai 2006 (PC 95/INF/6). Elle visait essentiellement à donner des exemples concrets d'activités relevant à la fois de l'une et de l'autre catégorie (voir *Encadré 3* ci-après).

Encadré 3. Exemples d'activités normatives et opérationnelles

Les activités normatives comprennent:

- a) l'élaboration de normes, c'est-à-dire le recours à des traités, conventions ou instruments internationaux similaires, présentant en général un caractère obligatoire ou comportant des engagements volontaires pour les parties contractantes, tels que par exemple: la Convention internationale pour la protection des végétaux, avec ses normes phytosanitaires, le Codex Alimentarius, le Traité international sur les ressources phytogénétiques, la Convention de Rotterdam sur la Procédure de consentement préalable en connaissance de cause, l'Accord d'application pour les pêches, les Directives volontaires sur le droit à l'alimentation, etc.
- b) des activités d'intérêt général:
 - études de politique générale et études prospectives, par exemple études à l'horizon 20xx, études prospectives du secteur forestier, etc.;
 - "*Situation de ...*" (par exemple, la Situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture (SOFA), l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde (SOFI), et la Situation des forêts du monde (SOFO, etc.) et autres rapports de situation (par exemple sur les ressources génétiques végétales et animales);
 - activités de promotion et utilisation des capacités d'organisation de réunions, soit pour traiter d'importantes questions éthiques – par exemple, la persistance de la faim et de la malnutrition – ou de grandes préoccupations internationales – débouchant par exemple sur différents Codes de conduite, les Plans d'action internationaux dans le secteur de la pêche, les accords conclus au sein de ses comités techniques ou groupes d'experts, etc.;
 - éclairer les débats dans d'autres organismes sur les implications que peuvent avoir pour les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture les négociations commerciales de l'OMC, le Forum international sur les forêts, etc.;
 - éclairer les discussions du point de vue de l'alimentation et de l'agriculture et élargir leurs analyses aux niveaux régional et national (y compris par exemple la participation des représentants de la FAO aux activités de planification nationale);
 - soutenir ou catalyser la coopération internationale, par exemple dans le cadre des organismes de pêche régionaux, en luttant contre les maladies et les ravageurs transfrontières des animaux et des plantes, en favorisant la coopération pour les bassins fluviaux internationaux partagés, etc.;
 - collecte et diffusion d'informations techniques (statistiques, cartes et documents) dans le cadre de WAICENT;
 - systèmes mondiaux de surveillance ou d'alerte: cf. SMIAR, SICIAV, ceux concernant les risques pour l'environnement ou la santé en rapport avec le mandat de la FAO y compris les problèmes de sécurité sanitaire des aliments, etc.
- c) des activités d'intérêt général axées essentiellement sur la gestion des connaissances, par exemple:
 - diffusion de pratiques optimales;
 - réseaux d'échange des connaissances;
 - dialogue avec les experts de la FAO ("Ask FAO")
 - autres publications et bases de données mondiales.

Les activités opérationnelles comprennent:

- a) des projets spécifiques de coopération technique dans divers pays ou régions (selon divers mécanismes de financement);
- b) la formulation de projets d'investissement (en général à la demande d'institutions financières internationales partenaires de la FAO);
- c) la fourniture d'assistance matérielle (en relation principalement avec des situations d'urgence);
- d) la fourniture de conseil en politique générale ou en renfort technique à des autorités de contrepartie ou des entités locales;
- e) la formation, le transfert de technologie et toutes autres formes de renforcement des capacités.

309. Au-delà de ces définitions pratiques, la note d'information présentée au Comité de programme soulignait l'importance de la continuité existant entre les activités normatives et opérationnelles, rappelant que:

- les résultats des activités normatives sont, et doivent rester, complétés par une assistance opérationnelle par nature. Par exemple, les normes alimentaires du CODEX sont formulées en fonction de problèmes spécifiques rencontrés par la totalité des pays membres, mais dans de nombreux pays, il est nécessaire de fournir une assistance directe pour renforcer les institutions nationales ou régionales, de façon à permettre une mise en œuvre effective des normes et de faire ainsi jouer pleinement à celles-ci leur rôle dans les évolutions et échanges à l'échelle régionale et globale. Un autre aspect de cette continuité - hautement désirable - est le fait qu'une norme ou une pratique recommandée ne saurait être issue uniquement de considérations scientifiques ou de déterminations empiriques, mais qu'elle doit également être mesurée à l'aune d'une compréhension pratique des capacités réelles des différents pays à l'appliquer, dans le contexte d'un monde où ces capacités varient grandement;
- de nombreuses entités de programme voient leur pertinence dépendre de la "boucle de réaction" positive qui intervient entre l'activité analytique à caractère global et l'expérience acquise dans le cadre de l'activité opérationnelle de terrain. C'est ainsi que l'application de la protection intégrée (PI) dans des projets et des programmes réalisés et soutenus par des systèmes opérationnels permet de tirer des enseignements qui à leur tour forment la base de directives techniques présentant un intérêt général pour l'ensemble des membres.

310. La discrimination en faveur tant des activités "normatives" qu'"opérationnelles" conduit à une détérioration des complémentarités décrites ci-dessus. Elle introduit un biais involontaire lors de l'utilisation de cette catégorisation pour exprimer des préférences en matière de priorités de fond, ce qui a contribué, dans le passé, à créer des mésententes entre pays membres alors même que la dualité implicite du rôle de l'Organisation constitue un avantage comparatif substantiel.

311. Dans la pratique, le processus actuel de réforme a vu le Directeur général s'attacher à souligner le rôle de la FAO comme une *organisation détentrice de savoir*, ce savoir étant retravaillé, catégorisé, normalisé et disséminé, mais donnant également lieu à la promotion de meilleures pratiques. Il a également insisté sur la nécessité de renforcer les mécanismes de partage des connaissances et les approches interdisciplinaires, qui couvrent tous les aspects du mandat de la FAO tels qu'énoncés dans le Préambule et l'Article premier de l'Acte constitutif. Si la production et la diffusion d'informations ont toujours figuré au cœur des activités de base de l'Organisation, la rapidité des progrès technologiques est à l'origine de nouvelles opportunités pour celle-ci de renforcer son efficacité dans ce domaine et de satisfaire les besoins variés de son vaste éventail de partenaires. On citera en particulier les services interactifs les plus perfectionnés ("Ask FAO" dans le cadre du Centre mondial d'information agricole (WAICENT)), le recours de plus en plus systématique aux réseaux de connaissance (tant en interne qu'en externe), et l'amélioration du renforcement des capacités au niveau national, de façon à pouvoir utiliser à ce niveau les connaissances et meilleures pratiques ainsi validées.

e) Complémentarité des sources de financement

312. On ne peut obtenir une vue d'ensemble du degré de réussite de la FAO dans la poursuite de ses objectifs qu'en considérant l'ensemble de ses sources de financement, qui sont mutuellement complémentaires. Celles-ci comprennent les allocations de ressources du Budget ordinaire aux entités de programme, et l'assistance fournie par les représentations de la FAO, les projets PCT et les projets sous financement extrabudgétaire, chacune avec son jeu parfaitement défini d'objectifs et de résultats. Tous ces objectifs et financements sont en général mêlés de façon inextricable aux résultats d'ensemble recherchés par la FAO aux niveaux régional et national.

313. La contribution la plus directe du financement extrabudgétaire à la continuité entre activités "normatives" et "opérationnelles" se voit dans le nombre toujours croissant d'Accords stratégiques de partenariat conclus entre les bailleurs de fonds et l'Organisation, avec l'intention clairement exprimée d'élargir le champ d'intervention d'activités essentielles du Programme ordinaire. Au niveau national, l'introduction progressive de Cadres nationaux de priorités à moyen terme devrait faciliter l'identification et la formulation, de concert avec les autorités nationales, de projets de coopération technique, en étroite accord avec les priorités de fond défendues par l'organisation.

314. Il convient de noter qu'un important effort analytique a été entrepris, sous l'égide de divers groupes de travail internes²⁹ mis en place par le Directeur général, et s'intéressant à divers regroupements d'entités et autres dimensions de l'activité de l'Organisation. Il devrait en résulter l'identification de possibilités supplémentaires de financement extrabudgétaire, venant en soutien à des segments bien définis de cette activité. Une attention particulière a été donnée aux possibilités de financement en provenance de bailleurs non traditionnels, tels que les économies émergentes, et aux moyens d'obtenir des contributions plus importantes des Institutions financières internationales (IFI), des autres organismes des Nations Unies et des fonds globaux récemment apparus (tels que ceux visant l'environnement). Un autre aspect important des réformes engagées est la participation croissante des bureaux décentralisés à la recherche de financements.

f) *Caractéristiques transfrontières du programme de travail*

315. La plupart des entités incluses dans le Programme de travail sont significatives à l'échelle globale, et elles peuvent s'adresser à des utilisateurs finaux de différentes sortes (autorités nationales, communautés locales, groupes de chercheurs ou d'agriculteurs, etc.). Les activités prévues lors de la conception initiale de l'entité, variées par nature (par exemple collecte de données, travail d'analyse, interventions pilotes, services consultatifs d'experts, recherche de conseil auprès d'institutions partenaires), ainsi que les principaux résultats prévus de façon implicite, seront des facteurs de sélection des contributions à leur apporter, celles-ci pouvant être produites ou acquises tant par des unités du Siège que par des bureaux décentralisés.

316. Par exemple, des évaluations ou des directives techniques présentant un caractère global n'en doivent pas moins refléter des situations spécifiques à une région ou à un pays, ce qui suppose la collecte d'information ou la mise en œuvre d'études de cas à l'échelle régionale ou nationale. De la même façon, le soutien général à la coopération entre les pays en matière de pathologies animales et de ravageurs des végétaux transfrontières doit prendre en compte les contributions de spécialistes familiers de leur contexte régional propre, en poste dans des structures décentralisées, et en contact avec des institutions partenaires, donc à même d'organiser des consultations à caractère local. La situation géographique est ainsi un facteur important de maximisation de l'efficacité des systèmes d'apport de prestations pour les entités et les résultats en cours de planification, sans oublier l'utilité d'un accès aisé aux utilisateurs finaux et les avantages pratiques de la proximité.

317. Il est désormais fréquent de rencontrer, lors de l'examen de programmes ou de projets spécifiques, l'expression "*masse critique*" - le plus souvent par référence aux ressources (en personnel ou autres) estimées nécessaires pour atteindre un objectif ou un résultat souhaités. L'expression d'une inquiétude portant sur une "*masse critique insuffisante*" sert en général à indiquer que le niveau minimum de ressources nécessaire pour arriver à un résultat concret dans le domaine concerné n'est pas, de l'avis du locuteur, respecté dans la planification en cours.

318. Il est clair que les inquiétudes de ce type se posent en termes plus pressants en période d'austérité budgétaire. La diminution du budget ordinaire, qui est de 26 pour cent depuis 1994 en termes réels, a entraîné une réduction correspondante des postes financés sur ce budget, tandis que dans le même temps l'effectif total, y compris le personnel financé sur les ressources

²⁹ Voir liste en Appendice

extrabudgétaires, a diminué de 31 pour cent. Lors de leurs sessions de mai 2006, le Comité du programme et le Comité financier ont reconnu que, à la suite (entre autres) des réductions budgétaires successives, la masse critique de l'Organisation dans certains domaines d'intervention relevant de son mandat se trouvait sérieusement entamée. Le PTB 2006-07 révisé a également vu une réduction de 29 pour cent du nombre global d'entités de programmes (de 261 à 186), par élimination de doubles emplois, consolidation et établissement de priorités. Cependant, dans le contexte d'un niveau de ressources donné, la notion de "masse critique" doit être rapportée aux entités de programme individuelles et à l'expertise et autres contributions nécessaires à la production des résultats attendus. Cela suppose que, pour commencer, les buts et objectifs fassent l'objet d'une formulation claire et d'un chiffrage précis en termes de ressources nécessaires. Les gestionnaires à l'origine des entités approuvées par le Comité du programme et le Comité financier lors de leurs sessions de mai 2006 avaient veillé à définir les résultats attendus de façon compatible avec les ressources disponibles, tout en optimisant l'efficacité et l'efficience des systèmes de prestations mis en œuvre par ces programmes.

319. Les discussions récentes dans les forums de la FAO ont également porté sur le caractère plus ou moins désirable d'une décentralisation encore plus poussée, conduisant à l'association fréquente de la notion de "masse critique" avec diverses localisations géographiques, en d'autres termes une "masse critique insuffisante" au niveau du Siège, d'une unité donnée, ou de bureaux décentralisés (désignant en général une insuffisance des effectifs affectés à une discipline donnée ou à la résolution des problèmes d'un secteur particulier). Dans les faits, en raison des possibilités offertes par les technologies modernes de l'information (Internet, téléphonie Web, Webcams, messagerie électronique, téléconférences...), l'ensemble des experts d'une discipline donnée est en mesure de constituer une communauté de fait, quelle que soit leur localisation individuelle. Cette communauté devrait permettre une unité de buts et le jeu effectif d'échanges de connaissances nécessaires à la mise en œuvre des entités de programme approuvées, à l'établissement de meilleures pratiques, et à la dissémination la plus vaste possible de leurs connaissances cumulées en direction des partenaires potentiels de l'organisation. La détermination de leur localisation individuelle ne relève désormais que des questions de coût et d'efficacité des systèmes de prestations desservant les bénéficiaires finaux.

g) *Différentiels de coûts en fonction de la localisation*

320. Les exigences résultant du besoin d'une efficacité à moindre coût et d'une réduction des dépenses sans pour autant compromettre outre mesure l'efficience des actions sur le terrain ont été soulignées à maintes reprises par les organes directeurs de l'Organisation et revêtent un caractère essentiel tant que durera l'actuelle austérité budgétaire. Il s'ensuit que l'élaboration d'entités de programme comporte un élément clé, la répartition des moyens mis en œuvre entre les localisations géographiques les plus appropriées dont dispose l'Organisation, dans la mesure où le coût de ces moyens varie substantiellement d'un lieu à l'autre. Les organes directeurs, dans leur analyse de l'intérêt d'une décentralisation plus poussée, ont demandé une information claire sur les économies de coûts que pourrait entraîner cette mesure.

321. Pour la plupart des entités de programmes, la plus grande partie des ressources nécessaires consiste en ressources humaines. Le *Tableau 23* récapitule les différents niveaux de rémunération des catégories "cadre organique" et "services généraux" au Siège, dans les bureaux régionaux, et dans deux des nouveaux sites sous-régionaux. Il s'agit de la rémunération proprement dite versée au personnel ainsi que des avantages sociaux tels que retraite, sécurité sociale (y compris assurance maladie des retraités) et prestations liées à l'expatriation (indemnités pour frais d'études, indemnités de voyage pour congé annuel, etc.) là où ils s'appliquent:

- Le coût moyen d'un poste de cadre est en général considéré comme plus ou moins constant dans les principaux lieux où la FAO est présente. Cependant, une étude comparative des salaires et avantages du cadre type du niveau P-4 révèle que les coûts liés à ce type de personnel sont en général moins élevés dans les sites où la FAO entretient des bureaux régionaux ou sous-régionaux qu'au Siège. Le différentiel de coût maximum est relevé au Caire, dont le coût relatif est de 88 pour cent de celui du Siège.

- Le coût moyen d'un poste des services généraux est nettement plus bas dans toutes les localisations décentralisées qu'au Siège. Sur la base des rémunérations actuelles (évaluées par des enquêtes de rémunération récentes), les niveaux relatifs de rémunération dans ces sites décentralisés vont de 64 pour cent à Ankara à 25 pour cent à Accra ou 23 pour cent à Addis Abeba, soit un différentiel de coût de personnel des services généraux de 36 pour cent, 75 pour cent ou 77 pour cent, respectivement.

Tableau 23. Coûts prévisionnels pour un poste du cadre organique et pour un poste des services généraux (en milliers de dollars EU)

	HQ	RAF	RLC	RAP	RNE	SEUR	SFC	SFE	SEC
	Italie	Ghana	Chili	Thaïlande	Égypte	Hongrie	Gabon	Éthiopie	Turquie
Coûts biennaux									
P-4, échelon moyen	332	328	311	295	292	313	320	337	304
<i>Indice (siège = 100)</i>	100	99	94	89	88	94	96	102	91
Variance/Siège (Différentiel)		(1)	(6)	(11)	(12)	(6)	(4)	2	(9)
G-5, échelon moyen	163	41	103	79	48	55	75	37	105
<i>Indice</i>	100	25	63	48	29	34	46	23	64
Variance/Siège (Différentiel)		(75)	(37)	(52)	(71)	(66)	(54)	(77)	(36)

322. Comme il ressort du *Tableau 24*, plus un site comporte une proportion élevée de personnel d'appui, et plus l'économie réalisée en délocalisant des activités vers ce site est élevée. L'économie réellement réalisée resterait sensible aux fluctuations de la devise locale par rapport au dollar EU.

- Pour les activités techniques, par exemple production et santé animales, production végétale et protection des plantes, nutrition et protection des consommateurs, ressources en terre et en eau, infrastructure rurale et agro-industries, ou encore commercialisation et commerce international, la moyenne des niveaux des cadres est légèrement supérieure à celles des P-4, et en moyenne pour un poste de cadre on prévoit au budget 60 pour cent du coût d'un poste de personnel d'appui (c'est-à-dire que cinq professionnels sont normalement appuyés par trois agents des services généraux). Une unité de travail comme celle-ci donne lieu à un différentiel de coût variant de 13 pour cent (Santiago) à 25 pour cent (Le Caire).
- Dans le cas de fonctions relativement importantes et pour lesquelles un niveau de soutien par le personnel d'appui plus élevé que la moyenne est nécessaire, telles les statistiques, on trouve un ratio moyen de cinq fonctionnaires du cadre organique pour six agents des services généraux. Il en résulterait un différentiel de coût entre le Siège et les structures décentralisées plus prononcé.
- En ce qui concerne les activités de traitement des opérations administratives, qui en moyenne occupent près de six membres des services généraux pour un professionnel, le différentiel de coût pourrait aller jusqu'à 50 pour cent si ces activités étaient exécutées hors siège.

Tableau 24. Coût relatif d'unités de travail au Siège et dans les principaux sites décentralisés (en milliers de dollars EU)

		HQ	RAF	RLC	RAP	RNE	SEUR	SFC	SFE	SEC
		Italie	Ghana	Chili	Thaïlande	Égypte	Hongrie	Gabon	Éthiopie	Turquie
Unité de travail - technique	Nombre de postes									
P-4	5,0	1 660	1 639	1 557	1 476	1 460	1 565	1 599	1 685	1 518
G-5	3,0	489	122	308	236	144	165	225	111	314
Total	8,0	2 150	1 761	1 865	1 712	1 604	1 731	1 824	1 796	1 832
	<i>Indice (Siège=100)</i>	100	82	87	80	75	81	85	84	85
	<i>Variance Siège (différentiel)</i>		(18)	(13)	(20)	(25)	(19)	(15)	(16)	(15)
Unité de travail – statistiques										
P-4	5,0	1 660	1 639	1 557	1 476	1 460	1 565	1 599	1 685	1 518
G-5	6,0	979	244	617	471	288	331	450	222	628
Total	11,0	2 639	1 883	2 173	1 948	1 749	1 896	2 050	1 907	2 146
	<i>Indice (Siège=100)</i>	100	71	82	74	66	72	78	72	81
	<i>Variance/Siège (différentiel)</i>		(29)	(18)	(26)	(34)	(28)	(22)	(28)	(19)
Unité de travail – Traitement de transactions administratives										
P-4	1,0	332	328	311	295	292	313	320	337	304
G-5	5,6	914	228	576	440	269	309	420	207	586
Total	6,6	1 246	556	887	735	561	622	740	544	889
	<i>Indice (Siège=100)</i>	100	45	71	59	45	50	59	44	71
	<i>Variance/Siège (différentiel)</i>		(55)	(29)	(41)	(55)	(50)	(41)	(56)	(29)

323. Les structures décentralisées déjà approuvées à la suite de la Résolution de la Conférence sur les Réformes en 2005, ainsi que celles proposées pour compléter les réformes initiées par le Directeur général, comportent un ratio quelque peu différent entre les fonctions techniques et non techniques. La position du Directeur général a toujours été que la fourniture décentralisée de prestations constitue un moyen efficace de mise en œuvre des programmes de la FAO, et le *Tableau 25* permet de quantifier les économies réalisées sur une base biennale par les nouveaux Bureaux sous-régionaux, en comparaison avec une structure de personnel équivalente au Siège, cette économie étant de 1,2 million de dollars EU pour le nouveau Bureau sous-régional en Éthiopie, et de plus de 1,6 million de dollars EU pour les deux autres, au Gabon et en Turquie.

Tableau 25. Comparaison des coûts de personnel entre les nouveaux bureaux sous-régionaux et le Siège (en milliers de dollars EU)

	Coûts locaux			Coûts au Siège			Différence		
	SFC	SFE	SEC	SFC	SFE	SEC	SFC	SFE	SEC
	Gabon	Éthiopie	Turquie	Gabon	Éthiopie	Turquie	Gabon	Éthiopie	Turquie
PR	3 169	3 507	3 201	3 291	3 455	3 502	(122)	52	(301)
SG	754	371	544	1 639	1 639	848	(885)	(1 268)	(304)
Total	3 923	3 878	3 745	4 930	5 094	4 350	(1 007)	(1 216)	(605)

324. Il est clair que les différentiels globaux de coûts relatifs à la mise en œuvre de programmes seraient également soumis à d'autres facteurs, tels que les accords conclus avec les pays hôtes (par exemple, concernant le détachement de personnel à titre gracieux), la nature des activités à mettre en œuvre (par exemple, la possibilité de voyager vers les pays voisins ou d'avoir un accès plus facile à l'expertise locale en raison de sa proximité est de nature à produire des économies supplémentaires par rapport aux mêmes activités menées à partir du siège) et enfin la qualité du personnel disponible sur place. Si les différentiels de coût ne sont en aucun cas l'unique motivation d'une politique d'intensification de la décentralisation, ils restent néanmoins un facteur déterminant dans la recherche de façons plus efficaces de travailler.

h) Exemples illustrant une conception intégrée des entités de programme

Encadré 4. Entité de programme 2CP01: Secrétariat de la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV)

L'objectif de cette entité est d'élaborer des "*cadres réglementaires appropriés et mesures phytosanitaires rationnelles à l'échelle nationale et internationale, afin d'empêcher la propagation et l'introduction de ravageurs des végétaux*". Les organes directeurs de la FAO ont toujours accordé une haute priorité à la CIPV, en particulier pour ses activités de base de production de normes, d'échange d'informations et de renforcement des capacités, activités dont on voit aisément qu'elles couvrent le spectre complet des activités normatives et opérationnelles, comme on peut le vérifier dans le cas des sept principaux résultats prévus par le PTB 2006-07 révisé:

1. normes internationales pour les mesures phytosanitaires;
2. approches harmonisées entre différents accords et organisations internationaux et régionaux concernés;
3. échange d'informations phytosanitaires obligatoires;
4. appui aux systèmes phytosanitaires nationaux;
5. règlement des différends;
6. mise en place d'un cadre administratif efficace; et
7. appui aux Commissions phytosanitaires régionales de la FAO.

Si les grands produits 1, 5 et 6 donnent lieu essentiellement à des activités au siège, les grands produits 3, 4 et 7 se rapportent principalement à des activités aux niveaux régional, sous-régional, et national. Le travail est exécuté par 16 cadres, dont cinq sont affectés au Service de la protection des plantes (AGPP) et consacrent 100 pour cent de leur temps à l'entité, plus un tiers du temps du chef du Service de la protection des plantes (AGPP). En outre, quatre cadres des bureaux régionaux et six autres dans les bureaux sous-régionaux doivent consacrer 5 pour cent à 40 pour cent de leur temps à l'entité de programme CIPV. Les représentations de la FAO sont également impliquées dans les activités de communication au niveau national. Un fonctionnaire du siège est affecté à plein temps au soutien des activités de communication au niveau des bureaux régionaux et sous-régionaux.

L'élaboration de normes internationales nécessite une contribution de tous les pays membres pour s'assurer que les normes répondent aux besoins de chacun. Les ressources tant du Programme ordinaire que des financements extrabudgétaires permettent aux représentants des pays en développement de participer de façon intensive aux processus de formulation, de commentaire et d'adoption de ces normes. Les composantes régionales sont sous la responsabilité des fonctionnaires régionaux de la protection végétale. D'autres exemples de soutien externe et de contribution des personnels décentralisés peuvent être donnés: avec l'assistance de la Nouvelle-Zélande, l'élaboration de l'outil ECP (Évaluation de la capacité phytosanitaire) a permis une évaluation systématique de la capacité des structures nationales à protéger les cultures et la flore sauvage de l'introduction de nouveaux ravageurs tout en satisfaisant aux exigences phytosanitaires des partenaires commerciaux; les fonctionnaires régionaux et sous-régionaux de la protection végétale ont suivi une formation intensive à l'utilisation de cet outil, ainsi que sur les normes et sur la Convention proprement dite. L'ECP est également largement utilisé dans les projets PCT nationaux. Un premier pas vers l'amélioration de la situation est constitué par l'inclusion, dans les projets du PCT, d'une composante relative au cadre réglementaire des pays concernés. Avec l'entrée en vigueur du texte de la nouvelle Convention, une attention particulière est prêtée à l'exécution par les pays de leurs obligations en ce qui concerne les échanges d'informations, ce qui est facilité par le Portail phytosanitaire international (IPP). Les fonctionnaires sous-régionaux doivent apporter leur appui au système. En bref, depuis 2000, 42 projets du PCT en relation directe avec la CIPV ont été menés à bien. En outre, des fonds fiduciaires et des ressources provenant de fonds non utilisés ont permis d'améliorer la participation aux activités de normalisation et aux ateliers.

Encadré 5. 2HA02: Mise en oeuvre du Code de conduite pour une pêche responsable (y compris les pêches continentales et l'aquaculture) et instruments connexes

Depuis son adoption en 1995 par la FAO, le Code de conduite pour une pêche responsable s'est révélé comme un instrument international de premier plan pour pousser à la rationalisation du secteur des pêches. Une mise en œuvre effective du Code et des Plans d'action internationaux qui le complètent suppose des activités adéquates de suivi, de diffusion et de formation, ainsi qu'une activité intensive d'analyse et d'élaboration de politiques. Cette mise en œuvre a reçu le soutien de nombreux bailleurs de fonds ainsi que des ressources du PCT, par le truchement de projets spécifiques régionaux et sous-régionaux.

L'entité de programme a pour objectif d'assurer "*une meilleure adéquation entre les pratiques de gestion, politiques et législations nationales et internationales sur les pêches et les principes et dispositions du Code de conduite pour une pêche responsable, notamment en ce qui concerne les questions de parité hommes-femmes*"

Les principaux résultats concourant à cet objectif sont les suivants:

1. la promotion de la mise en œuvre du Code et des instruments connexes, le suivi et la production de rapports, destinés au Comité des pêches et à l'Assemblée générale des Nations Unies, rendant compte du progrès de cette mise en œuvre;
2. la diffusion du Code, des directives techniques, des Plans d'action internationaux et des stratégies inclus dans le cadre du Code;
3. le soutien à la mise en œuvre de méthodes visant des moyens d'existence durables dans les communautés de pêcheurs;
4. l'analyse, l'élaboration et la promotion de politiques, d'instruments et de stratégies visant à responsabiliser les pêches et l'aquaculture;
5. le suivi et l'analyse des problèmes émergents ayant des implications pour les pêches et l'aquaculture aux niveaux mondial, régional et national;
6. l'élaboration d'instruments internationaux et de directives relatifs aux pêches et à l'aquaculture.

Les utilisateurs prévus sont essentiellement les décideurs au niveau national, les organisations régionales de gestion des pêches, et autres organisations gouvernementales internationales. En fin de compte, toutes les communautés de pêcheurs comptent parmi les bénéficiaires, surtout par le résultat 3. Un noyau central de fonctionnaires au sein de la Division des politiques et de la planification de la pêche (FIP) intervient en appui à la mise en œuvre de l'entité, mais les interventions passant par les contacts locaux, le travail analytique et l'information des fonctionnaires de la Division des pêches détachés auprès des sites décentralisés sont d'une importance particulière au regard des résultats 2, 3, 4 et 5.

Les exemples concrets de contributions de fonctionnaires détachés hors siège comprennent leur participation à la préparation ou à l'exécution de projets techniques liés à la mise en œuvre du Code (par exemple, la très récente participation du fonctionnaire des pêches du Bureau régional pour l'Afrique à une mission multidisciplinaire au Libéria pour évaluer les besoins en assistance du pays). Par ailleurs, au niveau régional, les projets individuels doivent être coordonnés avec les activités des organismes régionaux d'intégration économique compétents. C'est ainsi que l'élaboration des Plans d'action régionaux et nationaux en Amérique du Sud et en Amérique Centrale ont nécessité des contributions du fonctionnaire régional des pêches du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes pour assurer la coordination avec la CPPS (Comisión Permanente del Pacífico Sur – Commission permanente pour le Pacifique Sud), l'OSPESCA (Organización del Sector Pesquero y Acuicola del Istmo Centroamericano – Organisation du secteur des pêches et de l'aquaculture pour l'Isthme d'Amérique Centrale), et l'OLDEPESCA (Organización Latinoamericana de Desarrollo Pesquero – Organisation latino-américaine de développement des pêches). On citera également l'implication adéquate des organismes régionaux des pêches, en particulier ceux qui fonctionnent sous l'égide de la FAO, et pour lesquels les fonctionnaires régionaux des pêches fournissent un soutien à leur secrétariat.

Figurent dans cette catégorie le fonctionnaire des pêches en poste au bureau SAFR pour la Commission des pêches du Sud-Ouest de l'océan Indien, celui du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique auprès de l'AFPIC (Commission des pêches Asie-Pacifique); et celui du Bureau SLAC pour la COPACO (Commission des pêches pour l'Atlantique Centre-Ouest). Des équipes peuvent être réunies au niveau local en renfort à des activités régionales ou nationales: par exemple, dans le cadre du projet Tonle Sap au Cambodge; ou dans le cadre de la mise en œuvre du Projet de pêcheries durables pour la génération de moyens d'existence (SFLP), actuellement financé par le DFID du Royaume-Uni et couvrant 25 pays d'Afrique de l'Ouest.

Encadré 6. 2GP02: Évaluation et suivi des ressources forestières, des produits forestiers et des institutions forestières et rapports à ce sujet

Il s'agit d'une entité nouvelle, où sont impliquées les trois divisions du Département des forêts, afin de faciliter les synergies en consolidant des entités auparavant distinctes et chargées d'une mission d'information à l'échelle des pays. Une réduction des contraintes de suivi, d'évaluation et de compte-rendu à la charge des pays est également attendue. L'objectif de l'entité est *"d'assurer que les initiatives, politiques, stratégies et programmes à l'échelon national et régional reposent sur une prise de conscience et une compréhension améliorées de l'évolution des forêts et de la foresterie, et viennent en renfort d'une gestion durable de la forêt, ainsi que d'une utilisation durable de ses produits"*.

Ses résultats principaux comportent des ramifications tant au niveau national que régional, dans la mesure où les utilisateurs finaux comprennent les décideurs et les gestionnaires des forêts, tant dans l'administration que dans le secteur privé, impliqués dans les activités de conservation, de gestion, d'investissement et d'utilisation durable des ressources forestières, ainsi que d'autres institutions internationales, le grand public, les ONG et le monde universitaire.

L'éventail des activités et des utilisateurs finaux se voit clairement dans l'énoncé des résultats principaux, dont chacun nécessite la contribution de fonctionnaires détachés hors siège:

1. mise en œuvre du processus de l'Évaluation des ressources forestières mondiales et production périodique de rapports mondiaux;
2. établissement de statistiques sur la production, la consommation et la commercialisation des produits de la forêt;
3. élaboration / diffusion d'information sur les politiques et institutions nationales de la forêt;
4. intégration des processus de communication et d'établissement de rapports à l'échelle nationale.

La mise en œuvre de l'entité suppose une étroite collaboration de la FAO avec les partenaires nationaux, et les réseaux de partenaires à l'échelle régionale et sous-régionale sont fortement soutenus par les fonctionnaires des bureaux régionaux et sous-régionaux. Des questionnaires conjoints permettent une liaison étroite avec d'autres organisations liées à la forêt, et des efforts de simplification des processus de production de rapports relatifs aux forêts sont en cours avec le Forum des Nations Unies sur les forêts, l'Organisation internationale des bois tropicaux, la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, et d'autres participants du Partenariat de collaboration sur les forêts. Des fonctionnaires de l'Organisation contribuent à ces efforts de coordination à tous les niveaux.

Il convient de noter que les activités de cette entité sont renforcées par des projets du PCT sur la mise en œuvre des évaluations forestières nationales (projets en cours au Honduras, au Bangladesh, en République du Congo et en Zambie), un projet financé par le fonds fiduciaire du Japon sur *le renforcement du suivi, de l'évaluation et de la production de rapports relatifs à la gestion forestière durable en Asie*, et le Fonds pour les programmes forestiers nationaux hébergé par la FAO. On citera également un projet, sur financement GEF, portant sur les indicateurs de biodiversité, et le début de discussions avec la NASA (USA) sur l'évaluation par télédétection, qui relève du résultat principal 1.

APPENDICE
Liste des groupes de travail interdépartementaux et des cellules de travail sur des entités de programme

Groupes de travail interdépartementaux s'occupant de questions transversales (13 grands domaines, 10 sous-groupes connexes)

1. Coopération avec des entités du système des Nations Unies
2. Rôle de la FAO en tant qu'organisation détentrice de savoir:
 - Réseaux thématiques de connaissances
 - Pratiques optimales
 - Échange de connaissances (Ask FAO)
3. Commissions régionales
4. Renforcement des capacités:
 - Programme de formation sur les politiques et stratégies agricoles
 - Formation de techniciens dans le domaine du renforcement des capacités
 - Renforcement institutionnel à l'appui de l'agriculture et du développement rural
 - Programme de bourses d'études
5. Traités internationaux et conventions
6. Impression électronique
7. Recherche et vulgarisation
8. Système d'information de gestion
 - Finances et informations relatives aux ressources humaines
 - Programmes et projets
 - Systèmes d'information technique et bases de données
9. Rôle des bureaux décentralisés et relations avec le Siège
10. Rationalisation des procédures et délégation de pouvoirs
11. Programmes de partenariat
12. Comités techniques du Conseil
13. Exécution et contrôle du Programme de terrain

Groupes de travail sur les cellules de travail sur des entités de programmes (16 thèmes)

1. Production agricole et animale fondées sur les bonnes pratiques agricoles
2. Ravageurs des végétaux et maladies animales
3. Pêches et aquaculture
4. Gestion et conservation des forêts
5. Industries agricoles et infrastructures rurales
6. Terre, eau, agriculture et développement rural durables et utilisation durable des ressources naturelles
7. Changements climatiques
8. Sécurité alimentaire, nutrition et moyens de subsistance
9. Qualité des denrées alimentaires, sécurité sanitaire des produits tout au long de la chaîne alimentaire
10. Analyse des politiques agricoles
11. Analyse socioéconomique globale et évaluation des marchés
12. Alliances et communications
13. Financement du développement agricole et mobilisation de ressources
14. Informations globales et études prospectives
15. Statistiques
16. Ressources génétiques et biodiversité

ANNEXE 3: Responsabilités et relations des unités du Siège et des bureaux décentralisés de la FAO dans le cadre de la nouvelle structure opérationnelle

325. La présente Annexe fait état des responsabilités confiées aux fonctionnaires et aux unités organisationnelles au Siège et dans les bureaux décentralisés dans le cadre de la nouvelle structure opérationnelle établie au titre du processus de réforme en cours, ainsi que les relations entre les différents niveaux en résultant. La nouvelle structure opérationnelle a notamment été conçue en vue de permettre à la FAO de réagir de façon plus efficace aux priorités locales, en participant aux travaux des équipes de pays des Nations Unies, tout en garantissant une unité de vues et en stimulant la cohérence lors du traitement des problèmes mondiaux et de la mise en œuvre des priorités de l'Organisation. Les responsabilités et les relations doivent également être considérées en tenant compte du rôle d'organisation détentrice de savoir joué par la FAO, notamment d'une part grâce aux synergies entre l'élaboration et l'application de normes, méthodes et cadres de politiques/réglementaires reconnus à l'échelle internationale et, d'autre part, en tirant les enseignements des pratiques optimales, en les adaptant et en les diffusant. Pour ce faire, il convient de disposer des éléments suivants: i) connaissances et expertise non liées à un emplacement géographique et l'élaboration d'une politique appropriée pour assurer la rotation et la mobilité du personnel; ii) investissement soutenu dans les systèmes d'information et les réseaux de connaissances et iii) partenariats dynamiques avec d'autres organisations en vue de partager les connaissances. On notera que l'Organisation met au point une politique qui proposera la mobilité et la rotation du personnel dans le contexte du plan de carrière. Plutôt que d'imposer une rotation obligatoire comme cela se fait dans certaines institutions orientées sur le terrain, le système envisagé par la FAO reposerait sur l'utilisation d'incitations à la mobilité, tant entre fonctions qu'entre lieux d'affectation.

a) Répartition des responsabilités en fonction des priorités

326. L'un des principaux rôles des organes directeurs de la FAO est de définir les priorités de l'Organisation. Dans ce cadre, le programme ordinaire et les programmes sur le terrain doivent également tenir compte de ces priorités à différents niveaux, c'est-à-dire à l'échelle mondiale, régionale, sous-régionale et nationale. Les principales responsabilités du Siège et des bureaux décentralisés sont présentées au *Tableau 26* ci-après.

Tableau 26. Principales responsabilités du Siège et des bureaux décentralisés

Le fonctionnaire	dirige l'action de la FAO en fonction des:	et aide ainsi les autres à respecter les:
Sous-Directeur général/Chef du Bureau indépendant	Priorités de l'Organisation	Orientations générales fournies par les organes directeurs et la direction générale de la FAO, notamment par l'intermédiaire du PTB/Plan à moyen terme.
Sous-Directeur général/Directeur de division *	Priorités globales et normes relatives à la qualité technique	Priorités propres à une discipline en vue de traiter des questions liées à l'alimentation et à l'agriculture, souvent fixées par les comités techniques du Conseil (Comité des pêches, Comité de l'agriculture, etc.) ainsi que les normes de qualité technique à tous les niveaux.
Représentant régional	Priorités régionales	Priorités propres à une région concernant l'aide apportée par la FAO, convenues avec plusieurs pays de la région ou par plusieurs organisations régionales et la FAO, notamment dans le cadre des recommandations formulées par la Conférence régionale concernée.
Coordonnateur sous-régional	Priorités sous-régionales	Priorités propres à une sous-région concernant l'aide apportée par la FAO, convenues avec plusieurs pays de la sous-région ou avec des organisations sous-régionales.
Bureau du Représentant de la FAO	Priorités nationales	Priorités convenues concernant une collaboration gouvernement/FAO grâce aux Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme/PNUAD.

* Dans certains départements, (une partie de) ces responsabilités peuvent également être assumées par le Sous-Directeur général.

327. Même s'il est possible, voire indispensable, d'établir une distinction entre les différents niveaux, ces derniers sont en général interdépendants. Par exemple, les programmes mondiaux (comme la lutte contre la grippe aviaire) doivent s'accompagner de mesures énergiques à l'échelle du pays. Inversement, certaines priorités de pays (augmentation des exportations de produits agricoles, etc.) peuvent être mises en œuvre en éliminant des contraintes à l'échelle mondiale (par exemple, grâce à des accords découlant de négociations commerciales). En Afrique, les gouvernements traitent les priorités communes à l'échelle régionale par l'intermédiaire du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD).

b) Principales relations

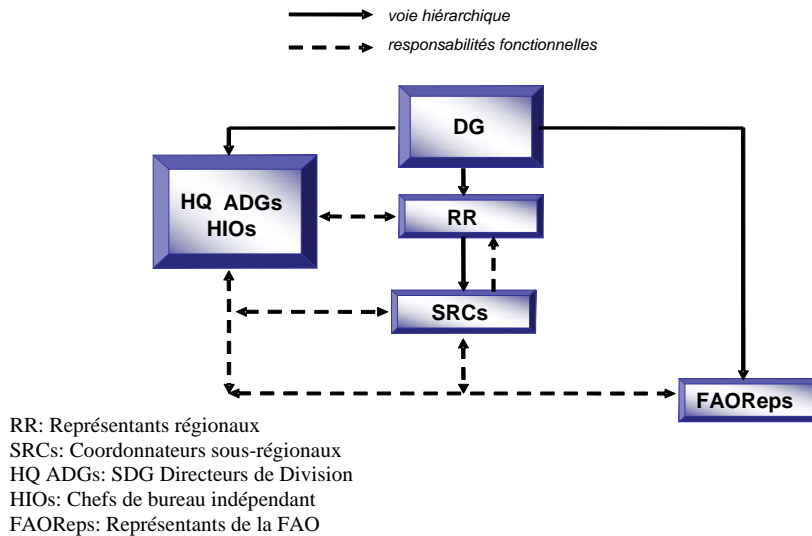
328. Dans une organisation dont les bureaux sont disséminés dans le monde, les responsabilités et les relations reposent sur la délégation de pouvoirs en suivant les voies hiérarchiques traditionnelles³⁰:

- L'Article VII.4 de l'Acte constitutif stipule que « *sous réserve du droit de contrôle général de la Conférence et du Conseil, le Directeur général a pleins pouvoirs et autorité pour diriger les travaux de l'Organisation* ».
- le Directeur général délègue des responsabilités aux Sous-Directeurs généraux au Siège, aux chefs de bureau indépendant, aux représentants régionaux et aux représentants de la FAO;
- les Sous-Directeurs généraux au Siège délèguent des responsabilités aux directeurs de division, qui peuvent déléguer ensuite aux fonctionnaires techniques au Siège (en groupes ou individuellement) et aux fonctionnaires techniques détachés régionaux dans le cas des divisions techniques;
- les représentants régionaux délèguent des responsabilités aux coordonnateurs sous-régionaux;
- les coordonnateurs sous-régionaux délèguent des responsabilités aux fonctionnaires techniques sous-régionaux.

329. Même lorsque les bureaux décentralisés n'ont pas de liens hiérarchiques avec les départements et bureaux indépendants du Siège, ils assument, pour la mise en œuvre du programme de travail approuvé et l'exécution des projets extrabudgétaires, d'importantes responsabilités fonctionnelles³¹ en ce qui concerne la garantie de la qualité technique et l'application des politiques et procédures de l'Organisation prescrites par les départements au Siège dans les domaines relevant de leur mandat. De la même façon, les représentants de la FAO n'ont pas de liens hiérarchiques avec les coordonnateurs sous-régionaux, mais font partie de l'équipe multidisciplinaire dirigée par le coordonnateur sous-régional. Les principales voies hiérarchiques et responsabilités fonctionnelles sont présentées dans la Figure 1 ci-après.

³⁰ Dans le cadre de ces relations: i) le superviseur conserve la responsabilité globale; ii) la personne « supervisée » doit rendre compte directement au superviseur pour les responsabilités qui lui sont conférées; iii) le superviseur définit les principales priorités des travaux de la personne supervisée, tout en conservant une marge de manœuvre pour des relations fonctionnelles multiples.

³¹ Responsabilités découlant d'une relation extérieure aux voies hiérarchiques entre une unité (ou un fonctionnaire) « d'orientation » chargé de définir des politiques, des procédures, des méthodes, des normes et des objectifs dans son domaine de compétence et un fonctionnaire/une unité chargée de respecter les politiques, procédures, méthodes de travail et normes prescrites.

Figure 1. Principales relations

330. Ainsi, les responsabilités sont structurées à la FAO comme indiqué aussi bien au *Tableau 26* que dans la *Figure 1*. Les Sous-Directeurs généraux et les chefs de bureau indépendant ont l'entière responsabilité d'assurer que les entités de programme du Programme de travail et budget sont définies conformément aux priorités de la FAO, en tenant compte des priorités à d'autres niveaux. En règle générale, la planification et l'allocation des ressources du Programme ordinaire et les responsabilités y afférentes nécessaires pour obtenir les résultats concernant les entités de programme respectent les voies hiérarchiques (les ressources du Programme ordinaire étant allouées aux Sous-Directeurs généraux/Directeurs de division et aux chefs de bureau indépendant, aux représentants régionaux, aux coordonnateurs sous-régionaux et aux représentants de la FAO).

331. Le Sous-Directeur général chargé du Département de la coopération technique rend compte au Directeur général pour les résultats globaux obtenus au titre du programme de terrain et de ses différentes composantes. Le Département de la coopération technique est le point d'entrée officiel pour les demandes d'assistance. Il est chargé de la mobilisation de ressources pour les programmes et projets de terrain. La responsabilité liée à l'administration des projets extrabudgétaires est confiée par le Sous-Directeur général/Département de la coopération technique aux responsables de budget au Siège ou dans les bureaux décentralisés. En conséquence, l'obligation de rendre des comptes concernant le programme de terrain implique des relations fonctionnelles solides avec le Sous-Directeur général chargé du Département de la coopération technique, qui demeure entièrement responsable de la cohérence, de la qualité, du contenu et de l'ampleur de toutes les activités de terrain et est chargé de garantir que les programmes et projets financés par des sources extrabudgétaires sont conçus et mis en œuvre conformément aux politiques de la FAO et aux exigences des donateurs.

332. Les Représentants de la FAO ont un rôle important à jouer en ce qui concerne les pays où ils sont accrédités, avec lesquels ils sont chargés de maintenir des relations de travail efficaces. En conséquence, ils ont des liens hiérarchiques avec le Directeur général, avec qui ils communiquent généralement par l'intermédiaire du Bureau de coordination des activités décentralisées, en évitant la démultiplication des niveaux lors des communications avec le Directeur général sur les questions de politiques. Les Représentants de la FAO font également rapport au Bureau de coordination des activités décentralisées pour les questions liées à la gestion et aux résultats globaux de leur Bureau. Parallèlement, les activités des bureaux des Représentants de la FAO comprennent de nombreux éléments liés aux programmes ou de nature technique ou

opérationnelle qui n'ont pas d'incidence directe sur les questions de politiques ou les vues de l'Organisation concernant son fonctionnement. Il est donc nécessaire de maintenir des relations de travail sans équivoque avec l'équipe multidisciplinaire et les unités concernées au Siège. À cet égard, il est noté que les départements techniques seront représentés au sein de l'équipe multidisciplinaire par leurs fonctionnaires techniques sous-régionaux.

333. Les responsabilités et les relations sont présentées de manière détaillée dans le *Tableau 27* figurant à la fin de la présente Annexe.

c) Renforcement de la capacité de réaction et de l'efficacité du réseau de bureaux décentralisés

334. Le nouveau modèle de fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés implique les éléments suivants:

- a) des bureaux régionaux plus ciblés, traitant principalement de questions régionales et supervisant les bureaux sous-régionaux concernés. Les fonctionnaires techniques régionaux sont détachés par leur Division mère au Siège, dont ils dépendent d'un point de vue hiérarchique.
- b) des bureaux sous-régionaux exerçant leurs activités par l'intermédiaire d'une équipe multidisciplinaire dont les représentants de la FAO font partie, ainsi que d'équipes multidisciplinaires associées aux bureaux régionaux. Les activités des fonctionnaires techniques sous-régionaux seront réparties également entre les contributions aux entités des programmes techniques (environ 50 pour cent) et l'assistance technique aux pays et à leurs organisations intergouvernementales (environ 50 pour cent). En consultation avec leur division technique et le coordonnateur sous-régional, les fonctionnaires techniques sous-régionaux formuleront des propositions concernant leur contribution aux entités de programme, en tenant compte des besoins de la sous-région. Ces propositions seront prises en compte par les départements techniques lors de la formulation des entités de programme. Les fonctionnaires techniques sous-régionaux dépendent hiérarchiquement du coordonnateur sous-régional et reçoivent d'importantes orientations fonctionnelles du département dont ils dépendent concernant les entités de programme et les questions liées à la qualité technique.
- c) des bureaux dans les pays axés sur les priorités convenues avec le gouvernement et l'Équipe de pays des Nations Unies par l'intermédiaire du PNUAD et des Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme, les représentants de la FAO consacrant en moyenne jusqu'à 30 pour cent de leur temps à des activités liées à l'équipe multidisciplinaire. Ces derniers peuvent ainsi être amenés à se rendre dans les pays voisins afin de fournir des avis ou à effectuer des analyses au bénéfice d'autres pays/organisations de la sous-région. Ils seront remboursés au titre du budget du bureau sous-régional pour les services rendus à des bénéficiaires hors de leur pays d'accréditation.

d) Organisation des activités de coordination

Équipes multidisciplinaires et équipes sous-régionales de gestion

335. Par l'intermédiaire des Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et du PNUAD, les représentants de la FAO visent à dégager un consensus interne et externe sur les priorités convenues d'un commun accord par le gouvernement, l'Équipe de pays des Nations Unies et la FAO et à favoriser la mise en œuvre de ces priorités. Une fois approuvés, les Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme font office de documents d'orientation sur lesquels toutes les unités de la FAO se fondent pour répondre aux besoins du pays concerné.

336. Chaque équipe multidisciplinaire sous-régionale est composée du coordonnateur sous-régional, des représentants de la FAO (jusqu'à 30 pour cent de leur temps) et des fonctionnaires techniques sous-régionaux. Une équipe sous-régionale de gestion, composée de l'équipe multidisciplinaire et des représentants de la FAO respectifs de la sous-région et dirigée par le coordonnateur sous-régional, se réunirait régulièrement (au moins une fois par mois) en vue de gérer la mise en œuvre des activités sous-régionales. Les représentants de la FAO participeraient par l'intermédiaire de vidéoconférences ou de conférences téléphoniques, selon qu'il convient.

Bureaux régionaux/sous-régionaux intégrés et équipes régionales de gestion y afférentes

337. Les bureaux sous-régionaux font partie du bureau régional. En conséquence, le représentant régional, en sa qualité de superviseur des coordonnateurs sous-régionaux, est le chef de la structure de la FAO dans la région. Il fournit des orientations au Siège et aux bureaux décentralisés dans la région sur les mesures à prendre pour faire face aux priorités régionales. Une équipe régionale de gestion, qui serait dirigée par le représentant régional et comprendrait les coordonnateurs régionaux de la région (participant au moyen de vidéoconférences et de conférences téléphoniques, selon qu'il convient), pourrait se réunir régulièrement, afin d'analyser les questions liées aux programmes et à la gestion devant être réglées rapidement.

Coordination de la gestion des connaissances

338. La gestion des connaissances inclut la comparaison entre les approches adoptées par la FAO et les pratiques optimales en évolution, de sorte que les activités techniques de l'Organisation puissent, dans la mesure du possible, être mises en œuvre n'importe où. Trois groupes de travail interdépartementaux sur la gestion des connaissances (réseaux thématiques de connaissances, pratiques optimales, échange de connaissances) jouent un rôle clé au sein de l'Organisation en stimulant le partage de connaissances au sein de l'Organisation et en élaborant des mécanismes efficaces de transfert de connaissances permettant de résoudre des problèmes pratiques en fonction des demandes et des besoins des usagers. À l'heure actuelle, la Division de la bibliothèque et des systèmes documentaires coordonne les activités de gestion des connaissances.

339. D'une part, le Siège et les divisions sont chargés de superviser les éléments liés aux informations et à la gestion des connaissances du Programme ordinaire et des programmes de terrain relevant de leur mandat et ce, à tous les niveaux. Ces activités liées aux connaissances seront expressément prises en compte lors de la formulation des entités, des plans de travail et des projets sur le terrain. Dans le cadre de leurs responsabilités globales relatives à la formulation et à l'exécution des programmes et des projets dans leurs domaines respectifs, les départements et les divisions alloueront des ressources adéquates aux activités d'échange de connaissances, comme les réseaux de connaissances articulés autour de réseaux d'usagers et l'identification de pratiques optimales.

340. D'autre part, les bureaux régionaux, les bureaux sous-régionaux et les bureaux des Représentants de la FAO assurent que la FAO gère les connaissances en tenant compte des besoins et des priorités des pays et des régions. Les fonctionnaires techniques détachés régionaux, les équipes multidisciplinaires et les bureaux des Représentants de la FAO apportent des contributions au système WAICENT et à ses composantes, par exemple aux services interactifs « Ask FAO », aux réseaux thématiques de connaissances et à l'identification de pratiques optimales, dans le cadre d'un processus continu d'échange de connaissances et d'informations liées à une discipline.

Rôle des départements techniques en matière de garantie de la qualité technique

341. Les départements au Siège sont chargés de garantir la qualité technique des programmes et projets à l'échelle mondiale, le respect des normes de qualité technique de l'Organisation, la coordination de la gestion des connaissances disciplinaires et de la planification relatives aux ressources humaines dans leur domaine de compétence technique, quel que soit le lieu d'affectation du fonctionnaire. La responsabilité globale relative à la qualité technique relève des

Sous-Directeurs généraux des départements techniques au Siège. Souvent, cette responsabilité est déléguée aux directeurs de division. Les modalités précises permettant de garantir la qualité technique sont laissées à l'appréciation du département et peuvent dépendre des spécificités de la discipline, du nombre de fonctionnaires de bureaux décentralisés travaillant dans ce secteur, du nombre et de l'ampleur des projets, etc.

342. Il est plus facile d'exercer ces responsabilités en corrélation avec les fonctionnaires techniques qui suivent les voies hiérarchiques du département ou de la division, comme c'est le cas au Siège et avec les fonctionnaires techniques détachés régionaux. Mais elles sont plus difficile à exercer pour les fonctionnaires dépendant d'un point de vue hiérarchique des bureaux décentralisés ou lorsqu'une division est l'unité technique chargée de diriger un projet dont l'exécution relève d'un responsable de budget d'un bureau décentralisé. En conséquence, les départements techniques peuvent former des groupes, composés de fonctionnaires techniques, de fonctionnaires du bureau du Représentant de la FAO et de consultants dans une discipline donnée dans tous les sites, afin de favoriser l'exécution de ces fonctions.

Arrangements institutionnels

343. Les fonctions de coordination actuelles seront recentrées sur plusieurs actions:

- favoriser l'établissement de consensus et l'élaboration conjointe de stratégies entre les différents niveaux, afin de jeter des bases solides pour l'établissement de priorités concernant le Programme ordinaire et les programmes de terrain;
- analyser les nouvelles questions de coordination / décentralisation (susceptibles de découler de: i) l'évolution des programmes de politiques liées à l'alimentation, à l'agriculture et au développement et ii) des enseignements tirés des différentes expériences);
- étoffer la mémoire institutionnelle et appuyer l'enseignement au sein de l'Organisation, en conseillant la Direction générale et en définissant des pratiques optimales et des politiques concernant la coordination et la décentralisation;
- contrôler le respect des responsabilités et des relations et favoriser leur réalisation conformément aux orientations de la Direction générale.

344. Des mesures seront prises de façon à renforcer la participation des bureaux régionaux aux réunions au Siège grâce notamment aux vidéoconférences ou aux conférences téléphoniques. Une enceinte sera établie, au sein de laquelle les Représentants régionaux (appuyés par les coordonnateurs sous-régionaux, le cas échéant) et les Sous-Directeurs généraux, les directeurs de division et les chefs de bureau indépendant au Siège pourront se concerter de manière structurée sur l'harmonisation des stratégies entre les différents niveaux institutionnels; l'amélioration du partage et de l'échange de connaissances; le contrôle de l'efficacité des mécanismes de coordination et les avis dispensés à la Direction générale concernant la décentralisation.

e) Mesures d'incitation

345. Des mesures d'incitation appropriées de nature budgétaire et relatives à la gestion des ressources humaines (notamment mobilité/ roulement) seront envisagées, afin d'encourager et de récompenser les dirigeants et le personnel à tous les niveaux. L'élaboration d'un système amélioré d'évaluation professionnelle, sur lequel reposera l'avancement du personnel, permettra de tenir compte, de manière spécifique, de l'amélioration de la qualité du travail due à la participation à des réseaux de connaissance, à des activités interdisciplinaires et à des services techniques consultatifs.

346. L'augmentation des ressources hors personnel dans le budget ordinaire, en particulier dans les bureaux décentralisés, garantira que le personnel est en mesure de proposer des services à titre remboursable à partir du budget du bureau sous-régional, grâce aux procédures simplifiées établies en mai 2006.

Tableau 27. Principales responsabilités et relations

Catégorie de fonctionnaire	Supérieur hiérarchique	Principal domaine de compétence	Destinataires des orientations	Appui
Sous-Directeurs généraux/Chefs des bureaux indépendants	Directeur général	<p>Définition et promotion des priorités de l'Organisation. Garantie de la qualité technique des projets et programmes de la FAO à l'échelle mondiale. Formulation et mise en œuvre des programmes/projets liés aux priorités de l'Organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directeurs de division, représentants régionaux, coordonnateurs régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et bureaux des Représentants de la FAO, sur l'intégration des priorités de l'Organisation dans les programmes et projets d'envergure mondiale, régionale, sous-régionale et nationale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeurs de division, représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et bureaux des Représentants de la FAO, pour l'intégration des priorités mondiales, régionales, sous-régionales et nationales dans les priorités de l'Organisation; - Département de la coopération technique, pour l'élaboration du programme de terrain, les activités opérationnelles et les responsabilités des responsables de budget; - Autres départements techniques concernés, dans leur domaine de compétence; - Unités administratives concernées au Siège (AFF, AFH, AFSP, SSC, etc.) pour les questions liées aux politiques administratives et aux services; - Bureau du programme, du budget et de l'évaluation, pour les questions de programmation et de budgétisation; - Département des affaires générales et de l'information, pour les questions liées au mandat du département concerné; - Bureau de coordination des activités décentralisées, pour les questions liées à la décentralisation et à la coordination institutionnelle.

Catégorie de fonctionnaire	Supérieur hiérarchique	Principal domaine de compétence	Destinataires des orientations	Appui
Directeurs de division (ou Sous-Directeurs généraux dans certains départements)	SDG	Définition et promotion des priorités globales. Garantie de la qualité technique des projets et des programmes dans leur domaine de compétence. Élaboration et mise en œuvre de programmes/projets liés aux priorités globales.	<ul style="list-style-type: none"> - Représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et Représentants de la FAO, pour l'intégration des priorités globales dans les programmes/projets régionaux, sous-régionaux et nationaux; - Fonctionnaires techniques, pour les questions liées à la formation, l'information sur les actualités, la gestion, des connaissances par discipline et les politiques/stratégies des différentes disciplines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et bureaux des représentants de la FAO, pour l'intégration des priorités régionales, sous-régionales et nationales dans les priorités de l'Organisation et les priorités globales; - Département de la coopération technique, pour les activités liées à l'élaboration du programme de terrain et aux activités opérationnelles y afférentes, ainsi que les responsabilités des responsables de budget; - Autres départements techniques concernés, dans leur domaine de compétence; - Unités administratives concernées au Siège (AFF, AFH, AFSP, SSC, etc.) pour les questions liées aux politiques administratives; - Bureau du programme, du budget et de l'évaluation, pour les questions de programmation et de budgétisation; - Département des affaires générales et de l'information, pour les questions liées au mandat du département concerné; - Bureau de coordination des activités décentralisées, pour les questions liées à la décentralisation et à la coordination institutionnelle.

Catégorie de fonctionnaire	Supérieur hiérarchique	Principal domaine de compétence	Destinataires des orientations	Appui
Représentants régionaux	Directeur général (OCD)	Élaboration et promotion des mesures prises par la FAO pour faire face aux priorités régionales. Mise en œuvre des programmes/projets liés aux priorités régionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnaires techniques détachés régionaux, pour les questions liées à la gestion et à l'administration et les priorités régionales; - Équipe régionale de gestion (composée du Représentant régional, des coordonnateurs sous-régionaux, du fonctionnaire principal du Programme de terrain et, éventuellement de l'auxiliaire du Centre des services communs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Département de la coopération technique, pour l'élaboration du programme de terrain, les activités opérationnelles et les responsabilités des responsables de budget; - Départements techniques concernés, pour les activités des bureaux sous-régionaux et des bureaux des représentants de la FAO mises en œuvre à l'appui des entités des programmes techniques; - Unités administratives concernées au Siège (AFF, AFH, AFSP, SSC, etc.) pour les questions liées à l'administration, aux politiques et aux services; - Bureau du programme, du budget et de l'évaluation, pour les questions de programmation et de budgétisation. - Département des affaires générales et de l'information, pour les questions liées au mandat du département concerné; - Bureau de coordination des activités décentralisées, pour les questions liées à la décentralisation et à la coordination institutionnelle.
Fonctionnaires techniques détachés régionaux	Directeur de division	Faire face aux priorités régionales. Établir des corrélations entre les priorités globales et régionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Collègues de la région, sur le respect des normes de qualité relatives aux techniques et aux politiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Représentant régional, pour l'intégration des priorités régionales et des priorités sous-régionales et nationales sous-jacentes dans les plans de travail et les programmes; - Représentant régional, pour les questions liées à la gestion et à l'administration; - Responsable du budget du projet, pour les questions ayant trait à des missions spécifiques d'appui technique aux projets spécifiques;

Catégorie de fonctionnaire	Supérieur hiérarchique	Principal domaine de compétence	Destinataires des orientations	Appui
				<ul style="list-style-type: none"> - Coordonnateur sous-régional, pour les questions ayant trait à l'appui technique aux bureaux sous-régionaux et aux Organisations d'intégration économique régionale; - Représentants de la FAO, pour les questions ayant trait à l'appui technique non liée à des projets apporté aux bureaux des représentants de la FAO.
Coordonnateurs sous-régionaux	Représentants régionaux	Élaboration et promotion des priorités sous-régionales. Mise en œuvre des programmes/projets liés aux priorités sous-régionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les unités/fonctionnaires de la FAO, sur les priorités sous-régionales; Équipe multidisciplinaire (fonctionnaires techniques sous-régionaux et Représentants de la FAO), pour l'appui technique apporté aux bureaux des Représentants de la FAO et aux organisations sous-régionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Département de la coopération technique, pour l'élaboration du programme de terrain et les activités opérationnelles; - Département technique concerné pour: l'élaboration des plans de travail des fonctionnaires de l'équipe multidisciplinaire; la qualité technique et la pertinence des activités mises en œuvre par les fonctionnaires de l'équipe multidisciplinaire et les résultats obtenus par le programme en découlant; et les activités du bureau sous-régional et des bureaux des représentants de la FAO liées aux entités de programme; - Unités administratives concernées au Siège (AFF, AFH, AFSP, SSC, etc.) pour les questions liées à l'administration, aux politiques et aux services; - Bureau du programme, du budget et de l'évaluation, pour les questions de programmation et de budgétisation; - Département des affaires générales et de l'information, pour les questions liées au mandat du département concerné; - Bureau de coordination des activités décentralisées, pour les questions liées à la décentralisation et à la coordination institutionnelle.

Catégorie de fonctionnaire	Supérieur hiérarchique	Principal domaine de compétence	Destinataires des orientations	Appui
Fonctionnaires techniques sous-régionaux	Coordonnateurs sous-régionaux	Apporter un soutien technique aux bureaux des représentants de la FAO, aux Organisations d'intégration économique régionale et aux projets (50%); Contributions des entités des programmes techniques (50%).	<ul style="list-style-type: none"> - Membres de l'équipe multidisciplinaire, sur le respect des normes techniques dans leurs domaines respectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Département dont le fonctionnaire dépend au Siège, pour les questions liées à la qualité technique générale et l'impact des résultats du programme et des projets, ainsi que pour les activités liées aux entités de programme à l'intérieur et à l'extérieur de la région et l'élaboration des propositions relatives au PTB/PMT; - Responsable de budget du projet, pour les questions ayant trait à des missions spécifiques d'appui technique aux projets spécifiques; - Représentant de la FAO, pour des questions ayant trait aux priorités globales, aux positions de plaidoyer et aux politiques de la FAO dans le pays.
Représentants de la FAO	Directeur général (OCD)	Évaluation des priorités du pays. Mise en œuvre des programmes et projets liés aux priorités du pays.	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les unités, sur les priorités en matière d'aide au pays; - Tous les fonctionnaires de la FAO dans le pays, pour les questions de plaidoyer, de politique générale, de sécurité et d'administration générale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonnateur résident de l'ONU, pour les priorités et approches communes dans le pays; - Département de la coopération technique, pour l'élaboration du programme de terrain, les activités opérationnelles et les responsabilités des responsables de budget; - Département technique concerné, pour les questions disciplinaires et pour les activités nationales à l'appui des entités de programme portées par les départements techniques; - Coordonnateur sous-régional, pour les activités techniques (jusqu'à 30 pour cent du temps) dans le cadre de l'équipe multidisciplinaire; - Unités administratives concernées du Département de l'administration et des finances, pour la pertinence de la délégation de pouvoirs concernant des questions liées au personnel, aux finances, aux achats, aux technologies de l'information et de la communication et à l'administration; - Département des affaires générales et de l'information, pour les questions liées au mandat du département concerné; - Bureau de coordination des activités décentralisées, pour les questions liées à la décentralisation et à la coordination institutionnelle.

ANNEXE 4: Organigramme du Siège de la FAO et des bureaux décentralisés

Organigramme envisagé pour le Siège de la FAO		Bureau de l'inspecteur général, AUD	Direction générale Directeur général Directeur général adjoint	Bureau juridique, LEG
Bureau de la coopération à l'échelle des Nations Unie et suivi des OMD, UNC		Cabinet du Directeur général	Bureau du programme, du budget et de l'évaluation, PBE	
Bureau de coordination des activités décentralisées, OCD				
AG Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs <i>Centre de gestion des crises</i>	FO Département des forêts	FI Département des pêches et de l'aquaculture	ES Département du développement économique et social <i>Alliance internationale contre la faim</i>	TC Département de la coopération technique
AG Département des ressources humaines, financières et matérielles <i>- Centre des services communs - Service médical - Service de la sécurité</i>	NR Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement	ES Département du développement économique et social <i>Alliance internationale contre la faim</i>	KC Département des connaissances et de la communication	AF Département des ressources humaines, financières et matérielles <i>- Centre des services communs - Service médical - Service de la sécurité</i>
AGS Division de la production végétale et de la protection des plantes, AGP	FOE Division de l'économie et des politiques forestières, FOE	FIE Division de l'économie et des politiques de la pêche et de l'aquaculture, FIE	ESW Division de la parité, de l'équité et de l'emploi en milieu rural, ESW	AFF Division des finances, AFF
AGN Division de la nutrition et de la protection des consommateurs, AGN	FOM Division de la gestion des forêts, FOM	FIM Division de la gestion des pêches et de l'aquaculture, FIM	ESA Division de l'économie agricole, ESA	AFF Division des finances, AFF
AGS Division des infrastructures et agro-industries rurales, AGS	FOI Division des industries et des produits forestiers, FOI	NRR Division de la recherche et de la vulgarisation, NRR	EST Division du commerce international et des marchés, EST	AFF Division des finances, AFF
AGS Division mixte FAO/AIEA, AGE			ESS Division de la statistique, ESS	AFF Division des finances, AFF
			TCE Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation, TCE	AFF Division des finances, AFF
			TCA Division de l'assistance aux politiques et de la mobilisation des ressources, TCA	AFF Division des finances, AFF
			TCI Division du Centre d'investissement, TCI	AFF Division des finances, AFF
			TCO Division des opérations terrain, TCO	AFF Division des finances, AFF
			TCE Division de l'échange de connaissances et du renforcement des capacités, TCE	AFF Division des finances, AFF
			KCI Division de la communication, KCI	AFF Division des finances, AFF
			KCC Division de la Conférence et du Conseil, KCC	AFF Division des finances, AFF

Organigramme des bureaux décentralisés de la FAO

 Proposition

 Proposition de nouveaux lieux

AFRIQUE

Bureau régional pour l'Afrique, **RAF**

Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest, **SFW***

Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale, **SFE**

Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale, **SFC**

Bureau sous-régional pour l'Afrique australe, **SFS**

BUREAUX DE PAYS

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, **RLC**

Équipe multidisciplinaire pour l'Amérique du Sud, **SLS***

Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale, **SLC**

Bureau sous-régional pour les Caraïbes, **SLA**

BUREAUX DE PAYS

ASIE ET PACIFIQUE

Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, **RAP**

Équipe multidisciplinaire pour l'Asie orientale et australe, **SAA***

Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique, **SAP**

BUREAUX DE PAYS

Bureaux de liaison

Amérique du Nord, **LOWA**

ONU (New York), **LONY**

ONU (Genève), **LOGE**

Communautés européennes, **LOBR**

Japon, **LOJA**

Russie, **LORU**

PROCHE-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, **RNE**

Équipe multidisciplinaire pour l'Est du Proche-Orient, **SNO***

Bureau sous-régional pour les pays du Golfe, **SNG**

Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord, **SNN**

BUREAUX DE PAYS

EUROPE ET ASIE CENTRALE

Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, **REU**

Bureau sous-régional pour l'Europe centrale et orientale, **SEU***

Bureau sous-régional pour l'Asie centrale, **SEC**

BUREAUX DE PAYS

* Situé au même endroit qu'un bureau régional

ANNEXE 5: Tableau récapitulatif des ressources par programmes et entités de programme

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
1AP01	Organisation des sessions de la Conférence et du Conseil et coordination interdépartementale des sessions des organes directeurs	6 473	0	6 473
1AP02	Conférences régionales	1 321	0	1 322
1A	Organes directeurs	7 794	0	7 795
1BP01	Direction générale	7 296	0	7 296
1BP02	Services juridiques d'appui à la gestion de l'Organisation	2 355	0	2 355
1BP03	Appui au CQCJ	163	0	163
1B	Direction générale	9 814	0	9 814
1XM01	Gestion du programme	714	0	714
1X	Gestion du programme	714	0	714
1	Gouvernance de l'Organisation	18 323	0	18 323
2AA02	Productivité et conservation des sols	2 454	(373)	2 081
2AA04	Conservation et utilisation durable des ressources phytogénétiques	2 621	6	2 627
2AA05	Intensification durable des systèmes de production agricole grâce aux techniques nucléaires et aux biotechnologies	2 089	0	2 089
2AA06	Systèmes de production agricole – Intensification durable, diversification et biodiversité	4 328	(301)	4 027
2AP01	Soutien technique au Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture	2 875	40	2 915
2AP03	Secrétariat du Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture	1 124	500	1 624
2AS01	Comité de l'agriculture	512	0	512
2AS02	Services techniques pour le développement des partenariats, les avis et la promotion de l'information	695	(7)	688
2AS03	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	3 467	1 753	5 220
2A	Gestion des systèmes de production vivrière	20 164	1 618	21 782
2BA02	Production animale durable	3 043	(89)	2 954
2BA03	Gestion des ressources zoogénétiques	2 307	54	2 361
2BP01	Système mondial d'information et de connaissances sur l'élevage	1 257	(174)	1 083
2BS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	1 891	1 437	3 328

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
2B	Gestion des systèmes de production animale	8 498	1 228	9 726
2CA02	Intensification durable des systèmes de production animale grâce aux techniques nucléaires et aux biotechnologies	1 726	0	1 726
2CP01	Secrétariat de la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV)	4 656	531	5 187
2CP02	Réduction des risques liés aux pesticides grâce à une bonne gestion des pesticides, à la protection intégrée et à l'utilisation de biopesticides	3 936	37	3 973
2CP04	EMPRES – Phytoparasites envahissants migrants et transfrontières	5 226	125	5 351
2CP05	EMPRES - Lutte progressive contre les maladies animales transfrontières	4 553	635	5 188
2CS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	3 772	2 569	6 341
2C	Maladies et ravageurs des animaux et des plantes	23 870	3 897	27 766
2DA01	Sécurité sanitaire des aliments d'origine animale	1 835	329	2 164
2DA05	Sécurité sanitaire, nutrition et moyens de subsistance des ménages	2 822	(188)	2 634
2DA06	Information et sensibilisation des consommateurs en matière d'alimentation et de nutrition	1 459	(128)	1 331
2DP01	Amélioration de la sécurité sanitaire des aliments et de l'environnement grâce aux techniques nucléaires	1 703	0	1 703
2DP02	Besoins en nutriments et évaluation nutritionnelle dans une économie alimentaire en transformation	1 471	45	1 517
2DP03	Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires (Codex Alimentarius)	6 932	13	6 945
2DP04	Qualité et sécurité sanitaire des aliments dans toute la filière alimentaire aux fins de la protection des consommateurs	2 641	116	2 757
2DP05	Fourniture d'avis scientifiques sur la sécurité sanitaire des aliments	2 779	0	2 779
2DS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	2 054	600	2 654
2D	Nutrition et protection du consommateur	23 695	788	24 484
2EP03	Centre de connaissances et de communication sur la foresterie	3 016	(302)	2 714
2EP04	Analyses socioéconomiques mondiales et études sectorielles sur les forêts	1 893	0	1 893
2EP05	Renforcement des capacités politiques, institutionnelles et participatives en matière de gestion et de conservation des forêts	2 462	(106)	2 356

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
2EP06	Appui au Comité des forêts et aux processus forestiers mondiaux et régionaux	2 496	(294)	2 202
2ES01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	1 414	1 081	2 495
2E	Foresterie: information, statistiques, aspects économiques et politiques générales	11 277	383	11 660
2FA06	Gestion des incendies de forêt et santé des forêts	1 486	(123)	1 363
2FA07	Conservation et remise en état des écosystèmes forestiers et boisés	2 160	418	2 578
2FP02	Gestion durable des forêts, des terres boisées et des arbres hors forêt	2 293	520	2 813
2FS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	2 295	1 475	3 769
2F	gestion, conservation et remise en état	8 233	2 291	10 523
	Foresterie:			
2GA01	Renforcement de la contribution des industries forestières au développement rural	1 347	(24)	1 323
2GP01	Pratiques optimales en matière d'exploitation et d'utilisation des produits forestiers et développement approprié de l'industrie forestière	2 697	(260)	2 437
2GP02	Évaluation et suivi des ressources forestières, des produits forestiers et des institutions forestières et rapports à ce sujet	3 210	(135)	3 075
2GS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	1 645	1 111	2 756
2G	Industrie et produits forestiers	8 899	692	9 591
2HA01	Soutien à la stratégie visant à améliorer l'information sur la situation et les tendances des pêches de capture (Stratégie STF) par le biais de partenariats avec les systèmes FIRMS et FIGIS et autres	1 038	0	1 038
2HA02	Mise en oeuvre du Code de conduite pour une pêche responsable (y compris les pêches continentales et l'aquaculture) et instruments connexes	3 825	78	3 903
2HP01	Fourniture d'informations et de statistiques sur les pêches	4 760	114	4 874
2HP04	Analyses socioéconomiques mondiales des pêches et de l'aquaculture et de leur contribution à la sécurité alimentaire, à la lutte contre la pauvreté et à la croissance économique	1 574	163	1 737
2HS02	Promotion et renforcement des organes et accords régionaux concernant les pêches et l'aquaculture	2 967	574	3 541
2HS03	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	2 871	1 937	4 808

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
2HS04	Appui au Comité des pêches et aux réunions qu'il organise	823	(110)	713
2H	Pêches et aquaculture: information, statistiques, aspects économiques et politiques générales	17 857	2 757	20 614
2IA06	Promotion de la gestion des pêches côtières	(1)	1	0
2IP01	Suivi, gestion et conservation des ressources halieutiques	5 540	4	5 544
2IP02	Suivi, gestion et conservation des ressources pour le développement de l'aquaculture	3 862	136	3 998
2IS01	Services de soutien technique aux Membres et au Programme de terrain dans le domaine des ressources halieutiques	1 793	715	2 507
2IS02	Services de soutien technique aux Membres et au Programme de terrain dans le domaine de l'aquaculture	1 721	604	2 325
2I	Gestion et conservation des pêches et de l'aquaculture	12 912	1 462	14 374
2JA02	Application de mesures de suivi, de contrôle et de surveillance (SCS)	564	(12)	552
2JA03	Renforcement des capacités aux fins du développement de l'aquaculture et des pêches artisanales	1 050	7	1 057
2JP01	Utilisation, sécurité sanitaire et qualité des produits halieutiques	1 628	(76)	1 552
2JP02	Commerce et commercialisation du poisson	2 020	(152)	1 868
2JP03	Amélioration de la sécurité des opérations de pêche	528	(9)	519
2JS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	3 459	605	4 063
2J	Produits et industrie de la pêche et de l'aquaculture	9 248	364	9 612
2KA01	Efficacité d'emploi et conservation de l'eau en agriculture	4 080	301	4 381
2KA05	Système foncier, réforme agraire et accès aux ressources naturelles	2 684	0	2 684
2KA06	Politiques, planification et gestion concernant les systèmes intégrés de gestion des terres, des eaux et de la production	1 638	33	1 671
2KA07	Forêts et eau	1 107	(84)	1 023
2KA09	Incidence de la pêche sur l'environnement	955	(17)	938
2KP01	Secrétariat de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture (CRGAA)	2 077	0	2 077
2KP02	Gestion des connaissances, systèmes d'information, bases de données et statistiques sur la terre et l'eau	2 476	(106)	2 371
2KP04	Économie des ressources naturelles et viabilité écologique	1 479	(67)	1 412
2KP06	Analyse environnementale et soutien à l'agriculture durable	1 797	0	1 797
2KP07	Adaptation aux changements climatiques et atténuation de ces changements	1 557	0	1 557

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
2KP08	Écosystèmes fragiles	1 144	0	1 144
2KS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	7 813	2 417	10 230
2K	Gestion durable des ressources naturelles	28 808	2 478	31 285
2LA01	Renforcement des systèmes nationaux de recherche et de vulgarisation agricoles	2 828	(522)	2 306
2LP01	Secrétariat du Conseil scientifique du GCRAI	5 650	0	5 650
2LS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	1 534	196	1 730
2L	Technologie, recherche et vulgarisation	10 012	(326)	9 686
2MA04	Promotion d'entreprises agro-industrielles compétitives	6 019	(388)	5 631
2MA05	Amélioration des revenus, des emplois et des moyens de subsistance des petits agriculteurs	2 700	(249)	2 451
2MP02	Amélioration de l'infrastructure rurale	2 229	(301)	1 928
2MS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	4 773	647	5 420
2M	Infrastructure et agro-industries rurales	15 721	(290)	15 430
2XM01	Gestion du programme	21 003	(528)	20 474
2X	Gestion du programme	21 003	(528)	20 474
2	Systèmes alimentaires et agricoles durables	220 196	16 812	237 008
3AP02	Financement des projets et programmes de la FAO	3 351	139	3 490
3AP03	Élaboration et formulation de programmes nationaux et régionaux sur la sécurité alimentaire et le développement agricole et rural	3 578	0	3 578
3AS01	Programme de coopération avec la Banque mondiale	32 550	(816)	31 734
3AS08	Mobilisation de ressources au profit des États Membres	593	758	1 351
3AS12	Institutions des Nations Unies ayant leur Siège à Rome	1 061	134	1 195
3AS14	Institutions de financement internationales, régionales et sous-régionales et institutions bilatérales	8 770	681	9 451
3AS16	Appui aux activités de la FAO	926	(114)	812
3A	Effet multiplicateur sur les ressources et les investissements	50 829	782	51 612
3BA01	Systèmes d'information et de cartographie sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité (SICIAV)	4 295	40	4 335
3BA04	Analyses socioéconomiques des perspectives mondiales en matière d'alimentation et d'agriculture	1 332	0	1 332
3BA06	Soutien à l'élaboration d'un cadre réglementaire pour l'alimentation et l'agriculture	2 126	0	2 126

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
3BP02	Situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture	1 458	(64)	1 394
3BP05	Analyse des politiques en matière de sécurité alimentaire et suivi des objectifs du SMA et des OMD	1 873	(173)	1 700
3BP08	Développement du Programme de terrain	9 094	(693)	8 401
3BP10	Collecte et diffusion de l'information juridique	1 276	0	1 276
3BP11	Le rôle de l'agriculture dans le développement économique et social: analyse des politiques et enseignements tirés	2 465	(79)	2 386
3BS01	Fourniture de services au Comité de la sécurité alimentaire mondiale	1 099	196	1 295
3BS02	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	1 203	(5)	1 198
3BS06	Assistance en matière de politiques agricoles	4 075	221	4 296
3B	Politiques alimentaires et agricoles	30 295	(555)	29 739
3CA02	Appui à une participation effective aux Négociations commerciales multilatérales et à la mise en œuvre d'arrangements commerciaux multilatéraux	1 642	51	1 693
3CP06	Analyse socioéconomique et évaluation des marchés à l'échelle mondiale pour les produits agricoles et impact sur la sécurité alimentaire	4 947	(141)	4 806
3CP07	Analyse des aspects de la mondialisation et du commerce international intéressant les marchés agricoles	2 685	(50)	2 635
3CP08	Appui au Comité des produits	1 490	(9)	1 481
3CS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	1 135	(209)	926
3C	Commerce et commercialisation	11 899	(358)	11 541
3DA01	Programme pluri-institutionnel de renforcement des capacités en matière de statistiques alimentaires et agricoles	558	138	696
3DP02	Statistiques mondiales sur l'alimentation et l'agriculture	4 888	90	4 978
3DP03	Enquêtes et systèmes d'information statistiques nationaux	2 145	(67)	2 078
3DP04	FAOSTAT/CountrySTAT et coordination des statistiques à la FAO	2 143	140	2 283
3DS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	985	(69)	916
3D	Information et statistiques agricoles	10 719	232	10 951
3EA01	Mise en oeuvre des directives sur le droit à l'alimentation dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale	391	27	418
3EP01	Bureaux de liaison avec l'Union européenne et dans les pays	4 638	1 248	5 886

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
3EP02	Cadre général pour des partenariats efficaces avec la société civile et le secteur privé	798	(151)	647
3EP03	Coordination des programmes de partenariat de la FAO pour les experts retraités, les experts CTPD/CTPT, les cadres associés et les experts invités des instituts d'enseignement et de recherche	887	(472)	415
3EP04	Coopération avec l'Union européenne	1 978	(189)	1 789
3ES02	La Journée mondiale de l'alimentation, le TeleFood et les activités connexes	3 183	9	3 192
3ES03	L'Alliance internationale contre la faim	713	(215)	498
3E	Alliances et initiatives de plaidoyer contre la faim et la pauvreté	12 588	257	12 845
3FA02	Atténuation de l'impact des maladies dans les sociétés rurales	1 457	(34)	1 423
3FP01	Promotion de l'égalité hommes-femmes, de l'équité sociale, de l'éducation et de la communication en matière de développement rural	5 144	45	5 189
3FS01	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	2 799	148	2 947
3F	Parité et équité dans les sociétés rurales	9 400	159	9 559
3GA02	Processus participatifs à l'appui de moyens de subsistance durables en milieu rural	3 754	(200)	3 554
3GS02	Services de soutien technique aux États Membres et au Programme de terrain	365	0	365
3G	Moyens d'existence en milieu rural	4 119	(200)	3 919
3HP01	Gestion des connaissances et diffusion de l'information (WAICENT, AskFAO)	3 695	(29)	3 666
3HP02	Normes et procédures de gestion des connaissances et de diffusion de l'information (WAICENT et Forum de connaissances de la FAO, y compris AskFAO)	1 518	0	1 518
3HP03	Renforcement des capacités, apprentissage à distance et facilitation de l'accès à WAICENT et au Forum de connaissances de la FAO, y compris AskFAO	2 408	(180)	2 228
3HP04	Bibliothèque et services de bibliothèque virtuelle, AGORA et autres collections de documents d'information	3 290	311	3 601
3HP05	Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture	6 380	181	6 561
3HP06	Acquisition d'ouvrages et de journaux en ligne, programmes internationaux de numérisation d'ouvrages et de journaux sur l'agriculture	1 978	0	1 978
3HP07	Réseaux de connaissances, internes et externes	2 128	(6)	2 122

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
3HS02	Renforcement des capacités, notamment bourses d'étude, stages, formation de haut niveau en matière de politiques, création d'institutions	855	0	855
3H	Échange d'informations et renforcement des capacités	22 251	278	22 529
3IP02	Conception et élaboration de systèmes de technologies de l'information	6 138	0	6 138
3IP05	Appui aux services fournissant les infrastructures technologiques pour l'information et la communication	9 380	0	9 380
3IP06	Appui à l'utilisation des technologies de l'information	5 079	955	6 034
3IP07	Appui aux systèmes de gestion des connaissances	2 578	0	2 578
3IP08	Appui aux systèmes d'information de gestion (SIG)	5 777	0	5 777
3I	Systèmes de technologie de l'information	28 952	955	29 907
3JP01	Programme d'amélioration de la couverture linguistique	2 048	0	2 048
3JP03	Politiques et appui en matière de publication électronique	4 474	(208)	4 266
3JS01	Communication, promotion auprès des médias et coopération multilingues	11 547	(944)	10 603
3J	Communication et information	18 069	(1 152)	16 917
3XM01	Gestion du programme	20 312	(1 071)	19 241
3X	Gestion du programme	20 312	(1 071)	19 241
3	Échange de connaissances, politiques générales et activités de plaidoyer	219 433	(672)	218 761
4AP04	Participation de la FAO en coopération avec l'ONU et d'autres organisations intergouvernementales au niveau organisationnel	8 748	49	8 797
4AP05	Participation de la FAO en coopération avec l'ONU au niveau du terrain	5 164	(273)	4 891
4A	Coopération, intégration et suivi dans le système des Nations Unies	13 912	(224)	13 688
4BP02	Coordination et politique de décentralisation	1 920	472	2 392
4BP03	Soutien aux bureaux décentralisés: surveillance, fonctionnement et gestion	4 867	(312)	4 555
4BS01	Soutien des bureaux des Représentants de la FAO à la gestion des connaissances, à l'établissement de réseaux et aux activités de plaidoyer	13 519	(314)	13 205
4B	Coordination des services décentralisés	20 306	(154)	20 152
4CA01	Coordination, surveillance et inspection du Programme de terrain et établissement de rapports à ce sujet	4 538	0	4 538
4CP01	Gestion et coordination des projets PSSA/PNSA/PRSA/Coopération Sud-Sud en faveur des plus pauvres	7 816	0	7 816

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
4CP05	Analyse de l'information nationale et régionale sur le développement agricole et son contexte économique, social et politique	4 384	70	4 454
4CP06	Opérations et suivi du Programme de terrain au niveau régional	3 792	965	4 757
4CS07	Appui des Représentants de la FAO au développement national et aux opérations de secours/relèvement	65 562	(2 620)	62 942
4C	Sécurité alimentaire, lutte contre la pauvreté et autres programmes de coopération au développement	86 092	(1 585)	84 507
4DS01	Exécution du programme de secours d'urgence	15 228	0	15 228
4DS02	Préparation aux catastrophes, atténuation de leur impact et appui aux programmes de secours d'urgence et de relèvement	610	0	610
4D	Gestion des situations d'urgence et de l'après-crise	15 838	0	15 838
4EP01	Programme de coopération technique	98 780	348	99 128
4ES01	Gestion du programme, suivi et coordination du PCT	4 770	(348)	4 422
4E	Programme de coopération technique	103 550	0	103 550
4XM01	Gestion du programme	13 898	(3 291)	10 607
4X	Gestion du programme	13 898	(3 291)	10 607
4	Décentralisation, coopération à l'échelle du système des Nations Unies et exécution du Programme	253 596	(5 253)	248 342
5AP01	Vérification extérieure des comptes	925	0	925
5AP02	Vérification intérieure des comptes, inspection et suivi du système de contrôle intérieur et de gestion financière de l'Organisation	6 654	343	6 997
5AP03	Évaluation indépendante	3 681	34	3 715
5A	Contrôle	11 260	377	11 637
5BP01	Appui à la planification, à la budgétisation, à l'exécution et au suivi du Programme fondés sur les résultats et établissement de rapports à ce sujet	5 806	0	5 806
5BS02	Appui central aux DPAI	1 207	0	1 207
5B	Services pour le budget-programme	7 013	0	7 013
5CP01	Service central de comptabilité centrale et rapports financiers	7 557	1 799	9 356
5CP02	Opérations et systèmes financiers	8 749	(734)	8 015
5CP03	Opérations de trésorerie	1 574	0	1 574
5C	Services financiers	17 880	1 065	18 945
5DP01	Services sanitaires et médicaux	2 837	(63)	2 774
5DP02	Services juridiques relatifs aux ressources humaines	1 290	(34)	1 256

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
5DP03	Politiques, planification et activités interinstitutions relatives aux ressources humaines	5 028	(41)	4 988
5DP04	Développement de l'Organisation et structure du personnel	4 069	(60)	4 009
5DP05	Formation et perfectionnement du personnel	2 085	(133)	1 952
5DP06	Services de sécurité sociale	1 503	(60)	1 443
5D	Gestion des ressources humaines et bien-être du personnel	16 812	(390)	16 421
5EP01	Contrats et achats	8 901	(955)	7 946
5E	Contrats et achats	8 901	(955)	7 946
5FP01	Service central des dossiers	7 581	616	8 197
5FP02	Services de gestion des installations	25 874	4 685	30 559
5F	Gestion des locaux	33 454	5 301	38 756
5GP01	Correspondance officielle	1 723	0	1 723
5GP02	Programmation des réunions au Siège et sur le terrain	1 559	0	1 559
5GP03	Fourniture et surveillance des services linguistiques de la FAO	1 974	0	1 974
5GP04	Services de protocole et liaison avec les Représentants permanents	2 625	0	2 625
5G	Réunions, services linguistiques et protocole	7 882	0	7 882
5HP01	Fourniture de services d'appui à la gestion	19 641	(1 890)	17 751
5H	Services communs	19 641	(1 890)	17 751
5XM01	Gestion du programme	7 865	68	7 933
5X	Gestion du programme	7 865	68	7 933
5	Services de gestion et de supervision	130 708	3 576	134 284
6AP01	Imprévus	600	0	600
6A	Imprévus	600	0	600
6	Imprévus	600	0	600
8AA02	Applications administratives de l'Organisation	1 950	0	1 950
8AA03	Logiciel de serveur et gestion des licences d'accès client pour le Siège et les bureaux régionaux	500	0	500
8AA04	Soutien informatique aux réunions	575	0	575
8AA05	Projet relatif au Système de gestion des ressources humaines (SGRH)	9 250	0	9 250
8AA06	Projet de remplacement du système de comptabilité de terrain	500	0	500
8AA07	Système électronique de gestion documentaire	800	0	800

	Programme	PTB 2006-07 révisé	Variation de programme	PTB 2006-07 selon les propositions supplémentaires
8A	Dépenses d'équipement	13 575	0	13 575
8	Dépenses d'équipement	13 575	0	13 575
9AP02	Protection du personnel, des biens et des activités de la FAO au Siège	7 989	0	7 989
9A	Sécurité au Siège	7 989	0	7 989
9BP01	Protection du personnel, des biens et des activités sur le terrain et mise à disposition d'équipements de sécurité aux bureaux des Représentants de la FAO	7 091	0	7 091
9BP02	Mise à disposition d'équipements de sécurité aux bureaux décentralisés de la FAO autres que les bureaux des Représentants	727	0	727
9BP03	Participation de la FAO aux efforts communs du système des Nations Unies visant à consolider la sécurité sur le terrain	297	0	297
9BP04	Contribution financière de la FAO au système unifié de gestion de la sécurité des Nations Unies	4 340	0	4 340
9B	Sécurité sur le terrain	12 455	0	12 455
9	Dépenses de sécurité	20 444	0	20 444
Total		876 873	14 463	891 337

ANNEXE 6: Allocations par unité organisationnelle

Unité / Départ.	Description	PTB 2006-07 révisé			Variation de programme			2006-07 propositions supplémentaires		
		Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits
ODG	Direction générale	7 846	0	7 846	1 331	0	1 331	9 177	0	9 177
OFA	Bureau du suivi du Sommet mondial de l'alimentation et des alliances	4 481	27	4 454	(4 481)	(27)	(4 454)	0	0	0
UNC (ex-SAD)	Bureau de la coordination avec l'ONU et du suivi des OMD	2 389	0	2 389	297	0	297	2 686	0	2 686
AUD	Bureau de l'Inspecteur général	5 508	105	5 403	347	0	347	5 855	105	5 750
LEG	Bureau juridique	5 887	503	5 384	0	0	0	5 887	503	5 384
PBE	Bureau du programme, du budget et de l'évaluation	12 966	526	12 440	34	34	0	13 000	560	12 440
OCD	Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées	7 071	0	7 071	0	0	0	7 071	0	7 071
ODG	Direction générale	46 149	1 161	44 988	(2 472)	7	(2 479)	43 677	1 168	42 509
AGD	Bureau du Sous-Directeur général	5 479	0	5 479	(679)	0	(679)	4 800	0	4 800
AGA	Division de la production et de la santé animales	14 107	401	13 706	296	114	182	14 403	515	13 888
AGE	Division mixte FAO/AIEA	5 518	0	5 518	0	0	0	5 518	0	5 518
AGL	Division de la mise en valeur des terres et des eaux	11 877	533	11 344	(11 877)	(533)	(11 344)	0	0	0
AGN	Division de la nutrition et de la protection des consommateurs	18 599	1 375	17 224	23	29	(6)	18 622	1 404	17 218
AGP	Division de la production végétale et de la protection des plantes	21 898	390	21 508	2 980	100	2 880	24 878	490	24 388
AGS	Division des systèmes de soutien à l'agriculture	12 731	205	12 526	(195)	104	(299)	12 536	309	12 227
AG	Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs	90 209	2 904	87 305	(9 453)	(186)	(9 267)	80 757	2 718	78 039
ESD	Bureau du Sous-Directeur général	4 977	145	4 832	(2 577)	(145)	(2 432)	2 400	0	2 400

Unité / Départ.	Description	PTB 2006-07 révisé		Variation de programme		2006-07 propositions supplémentaires		
		Programme de travail	À déduire: Recettes	Programme de travail	À déduire: Recettes	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits
ESA	Division de l'économie du développement agricole	9 798	567	2 900	268	12 698	835	11 863
ESC	Produits de base et commerce international	18 577	320	(18 577)	(320)	0	0	0
ESS	Division de la statistique	11 572	60	(227)	0	11 345	60	11 285
EST	Commerce et marchés	0	0	17 770	338	17 770	338	17 432
ESW	Division de la parité, de l'équité et de l'emploi en milieu rural	0	0	9 002	570	9 002	570	8 432
ES	Département du développement économique et social	44 924	1 092	8 291	711	53 215	1 803	51 412
FI	Département des pêches et de l'aquaculture	38 444	1 874	164	221	38 608	2 095	36 513
FO	Département des forêts	25 179	388	(185)	113	24 994	501	24 493
SDD	Bureau du Sous-Directeur général	8 827	4 050	(8 827)	(4 050)	0	0	0
SDA	Division du développement rural	8 177	192	(8 177)	(192)	0	0	0
SDR	Division de la recherche, de la vulgarisation et de la formation	8 349	480	(8 349)	(480)	0	0	0
SDW	Division de la parité hommes-femmes et de la population	8 234	422	(8 234)	(422)	0	0	0
SD	Département du développement durable	33 587	5 144	(33 587)	(5 144)	0	0	0
TCD	Bureau du Sous-Directeur général	5 533	32	(646)	87	4 887	119	4 768
TCA	Division de l'assistance aux politiques et de la mobilisation des ressources	11 599	75	(345)	0	11 254	75	11 179
TCI	Division du Centre d'investissement	44 798	25 170	(2 849)	(600)	41 949	24 570	17 379
TCE	Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation	16 359	15 536	0	0	16 359	15 536	823
TCO	Division des opérations de terrain	21 074	626	(348)	0	20 726	626	20 100
TCP	Programme de coopération technique	98 780	0	348	0	99 128	0	99 128
TC	Département de la coopération technique	198 144	41 439	(3 840)	(513)	194 304	40 926	153 378

Unité / Départ.	Description	PTB 2006-07 révisé			Variation de programme			2006-07 propositions supplémentaires		
		Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits
AFD	Bureau du Sous-Directeur général	18 690	622	18 068	(7 151)	0	(7 151)	11 539	622	10 917
AFI	Division des systèmes et techniques d'information	29 483	0	29 483	(29 483)	0	(29 483)	0	0	0
AFF	Division des finances	19 089	652	18 437	(826)	0	(826)	18 263	652	17 611
AFH	Division de la gestion des ressources humaines	13 704	1 031	12 673	(253)	0	(253)	13 451	1 031	12 420
AFS	Division des services administratifs	36 621	1 616	35 005	(3 384)	0	(3 384)	33 237	1 616	31 621
AF	Département des ressources humaines, financières et matérielles	117 588	3 921	113 667	(41 097)	0	(41 097)	76 490	3 921	72 569
NRD	Bureau du Sous-Directeur général	0	0	0	2 983	73	2 910	2 983	73	2 910
NRC	Division de l'environnement, des changements climatiques et de la bioénergie	0	0	0	9 290	535	8 755	9 290	535	8 755
NRL	Division des terres et des eaux	0	0	0	12 016	587	11 429	12 016	587	11 429
NRR	Division de la recherche, de la technologie et de la vulgarisation	0	0	0	10 985	4 091	6 894	10 985	4 091	6 894
NR	Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement	0	0	0	35 274	5 286	29 988	35 274	5 286	29 988
GID	Bureau du Sous-Directeur général	1 557	0	1 557	(1 557)	0	(1 557)	0	0	0
GIC	Division de la Conférence, du Conseil et du protocole	15 115	126	14 989	(15 115)	(126)	(14 989)	0	0	0
GII	Division de l'information	16 405	0	16 405	(16 405)	0	(16 405)	0	0	0
GIL	Division de la bibliothèque et des services documentaires	14 586	58	14 528	(14 586)	(58)	(14 528)	0	0	0
GI	Département des affaires générales et de l'information	47 663	184	47 479	(47 663)	(184)	(47 479)	0	0	0
FAOR	Bureaux des Représentants de la FAO	88 236	10 149	78 086	1 285	1 458	(173)	89 521	11 607	77 914
LO	Bureaux de liaison	12 919	769	12 150	1 292	0	1 292	14 211	769	13 442
KCD	Bureau du Sous-Directeur général	0	0	0	1 608	0	1 608	1 608	0	1 608

Unité / Départ.	Description	PTB 2006-07 révisé			Variation de programme			2006-07 propositions supplémentaires		
		Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits
KCC	Division de la Conférence et du Conseil	0	0	0	15 115	126	14 989	15 115	126	14 989
KCE	Division de l'échange de connaissances et du renforcement des capacités	0	0	0	14 883	58	14 825	14 883	58	14 825
KCI	Division de la communication	0	0	0	18 747	0	18 747	18 747	0	18 747
KCT	Division des technologies de l'information	0	0	0	30 477	0	30 477	30 477	0	30 477
KC	Département des connaissances et de la communication	0	0	0	80 830	184	80 646	80 830	184	80 646
RAF	Bureau régional pour l'Afrique (Accra)	11 279	958	10 321	136	73	63	11 415	1 031	10 384
SFW	Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest	4 965	188	4 777	(292)	400	(692)	4 673	588	4 085
RAP	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok)	18 772	1 595	17 177	(4 971)	(544)	(4 427)	13 801	1 051	12 750
SAA	Équipe multidisciplinaire pour l'Asie de l'Est et du Sud	0	0	0	6 478	488	5 990	6 478	488	5 990
REU	Bureau régional pour l'Europe (Rome)	4 522	320	4 202	48	190	(142)	4 570	510	4 060
SEU	Bureau sous-régional pour l'Europe centrale et orientale (y compris Centre de services communs)	0	0	0	10 471	475	9 996	10 471	475	9 996
RLC	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC)	15 608	1 274	14 334	(2 347)	441	(2 788)	13 261	1 715	11 546
SLS	Équipe multidisciplinaire pour l'Amérique du Sud	0	0	0	5 166	188	4 978	5 166	188	4 978
RNE	Bureau régional pour le Proche-Orient (Le Caire)	11 440	731	10 709	(1 927)	370	(2 297)	9 513	1 101	8 412
SNO	Équipe multidisciplinaire pour l'Est du Proche-Orient	0	0	0	3 395	388	3 007	3 395	388	3 007
RO	Bureaux régionaux et équipes multidisciplinaires co-implantées	66 586	5 066	61 520	16 157	2 469	13 688	82 743	7 535	75 208
SFS	Bureau sous-régional pour l'Afrique australe	6 816	230	6 586	(449)	403	(852)	6 367	633	5 734

Unité / Départ.	Description	PTB 2006-07 révisé			Variation de programme			2006-07 propositions supplémentaires		
		Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits	Programme de travail	À déduire: Recettes	Ouverture de crédits
SFC	Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale	5 687	165	5 522	(431)	300	(731)	5 256	465	4 791
SEC	Bureau sous-régional pour l'Asie centrale	5 856	165	5 691	(253)	600	(853)	5 603	765	4 838
SFE	Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est	6 308	175	6 133	(603)	300	(903)	5 705	475	5 230
SAPA	Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique	2 779	33	2 746	(2 779)	(33)	(2 746)	0	0	0
SEUR	Bureau sous-régional pour l'Europe centrale et orientale	2 841	0	2 841	(2 841)	0	(2 841)	0	0	0
SLAC	Bureau sous-régional pour les Caraïbes	4 437	66	4 371	(4 437)	(66)	(4 371)	0	0	0
SNEA	Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord	3 536	25	3 511	(3 536)	(25)	(3 511)	0	0	0
SNN	Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord	0	0	0	5 222	475	4 747	5 222	475	4 747
SLC	Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale	0	0	0	5 560	475	5 085	5 560	475	5 085
SNG	Bureau sous-régional pour les pays du Golfe	0	0	0	4 198	475	3 723	4 198	475	3 723
SLA	Bureau sous-régional pour les Caraïbes	0	0	0	5 092	392	4 700	5 092	392	4 700
SAP	Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique	0	0	0	4 789	376	4 413	4 789	376	4 413
SO	Bureaux sous-régionaux dans d'autres lieux*	38 260	859	37 401	9 532	3 672	5 860	47 792	4 531	43 261
AOS	Recettes	(5 634)	27 372	(33 006)	(65)	6 369	(6 434)	(5 699)	33 741	(39 440)
CONT	Imprévus	600	0	600	0	0	0	600	0	600
8	Dépenses d'équipement	13 575	8 851	4 724	0	0	0	13 575	8 851	4 724
9	Dépenses de sécurité	20 444	0	20 444	0	0	0	20 444	0	20 444
Total		876 873	111 173	765 700	14 463	14 463	0	891 337	125 636	765 700

* Étant donné que les acronymes SAPA, SEUR, SLAC et SNEA ont été utilisés dans le PTB révisé, ils ont été conservés dans ce tableau et l'Annexe 7 qui suit de façon à permettre des références croisées avec le précédent document. Les nouveaux acronymes correspondant sont SAP, SEU, SLA et SNN.

ANNEXE 7: Postes par catégorie et unité organisationnelle

Tableau 28. PTB révisé 2006-07: Nombre de postes par niveau et par unité

DIV.	Directeur et fonctionnaires de rang supérieur	Fonctionnaires du cadre organique	Total fonctionnaires internationaux	Fonctionnaires recrutés sur le plan national	Services généraux	Total
ODG	4,0	9,0	13,0		18,0	31,0
SAD	2,0	2,0	4,0		5,0	9,0
OCD	3,0	10,0	13,0		17,0	30,0
OFA	2,0	7,0	9,0		4,0	13,0
AUD	2,0	13,0	15,0		4,0	19,0
LEG	3,0	9,0	12,0		8,0	20,0
PBE	3,0	19,0	22,0		8,0	30,0
AGD	3,0	3,0	6,0		8,0	14,0
AGA	3,0	23,0	26,0		12,0	38,0
AGE	1,0	5,0	6,0			6,0
AGL	2,0	19,0	21,0		12,0	33,0
AGN	3,0	27,0	30,0		19,0	49,0
AGP	4,0	36,0	40,0		21,0	61,0
AGS	3,0	23,0	26,0		14,0	40,0
ESD	2,0	7,0	9,0		6,0	15,0
ESA	4,0	15,0	19,0		11,0	30,0
ESC	4,0	36,0	40,0		28,0	68,0
ESS	3,0	20,0	23,0		27,0	50,0
FID	2,0	12,0	14,0		23,0	37,0
FII	3,0	16,0	19,0		9,0	28,0
FIP	2,0	15,0	17,0		9,0	26,0
FIR	3,0	21,0	24,0		13,0	37,0
FOD	1,0	1,0	2,0		5,0	7,0
FON	3,0	8,0	11,0		9,0	20,0
FOP	3,0	14,0	17,0		10,0	27,0
FOR	3,0	13,0	16,0		5,0	21,0
SDD	2,0	11,0	13,0		14,0	27,0
SDA	3,0	13,0	16,0		8,0	24,0
SDR	3,0	16,0	19,0		9,0	28,0
SDW	1,0	17,0	18,0		6,0	24,0
TCD	1,0	7,0	8,0		16,0	24,0
TCA	4,0	21,0	25,0		16,0	41,0
TCE	2,0		2,0			2,0
TCI	8,0	64,0	72,0		33,0	105,0
TCO	4,0	27,0	31,0		27,0	58,0
AFD	4,0	19,0	23,0		131,0	154,0
AFF	3,0	35,0	38,0		37,0	75,0

DIV.	Directeur et fonctionnaires de rang supérieur	Fonctionnaires du cadre organique	Total fonctionnaires internationaux	Fonctionnaires recrutés sur le plan national	Services généraux	Total
AFH	3,0	21,0	24,0		35,5	59,5
AFI	3,0	47,0	50,0	4,0	40,5	94,5
AFS	2,0	16,0	18,0		79,0	97,0
GID	1,0	1,0	2,0		3,0	5,0
GIC	2,0	41,0	43,0		59,0	102,0
GII	1,0	27,0	28,0		28,0	56,0
GIL	2,0	34,0	36,0		19,0	55,0
FAOR	37,0	39,0	76,0	164,0	471,0	711,0
LOBR	1,0	2,0	3,0		1,0	4,0
LOGE	1,0	4,0	5,0		4,0	9,0
LONY	1,0	3,0	4,0		5,0	9,0
LOJA	1,0	1,0	2,0		1,0	3,0
LOWA	1,0	3,0	4,0		11,0	15,0
RAF	1,0	19,0	20,0		51,0	71,0
RAP	2,0	38,0	40,0		71,0	111,0
REU	2,0	7,0	9,0		6,0	15,0
RLC	2,0	29,0	31,0		46,0	77,0
RNE	2,0	23,0	25,0		47,0	72,0
SEC	1,0	8,0	9,0	3,0	13,0	25,0
SFC	1,0	8,0	9,0	3,0	13,0	25,0
SFE	1,0	9,0	10,0	3,0	13,0	26,0
SFS	1,0	10,0	11,0	3,0	13,0	27,0
SFW	1,0	8,0	9,0	1,0	5,0	15,0
SAPA	1,0	6,0	7,0		7,0	14,0
SEUR	1,0	6,0	7,0		8,0	15,0
SLAC	1,0	9,0	10,0		9,0	19,0
SNEA	1,0	7,0	8,0		11,0	19,0
Total	180,0	1 039,0	1 219,0	181,0	1 672,0	3 072,0

Tableau 29: PTB 2006-07: Propositions supplémentaires (variations par niveau et par unité)

DIV.	Directeur et fonctionnaires de rang supérieur	Fonctionnaires du cadre organique	Total fonctionnaires internationaux	Fonctionnaires recrutés sur le plan national	Services généraux	Total
ODG	1,0	1,0	2,0		2,0	4,0
UNC (ex-SAD)		1,0	1,0			1,0
OFA	(2,0)	(7,0)	(9,0)		(4,0)	(13,0)
AGD	(1,0)		(1,0)		(1,0)	(2,0)
AGA		1,0	1,0			1,0
AGL	(2,0)	(19,0)	(21,0)		(12,0)	(33,0)
AGP		5,0	5,0		3,0	8,0
AGS		(1,0)	(1,0)			(1,0)
ESD	(1,0)	(5,0)	(6,0)		(1,0)	(7,0)
ESA	1,0	5,0	6,0		1,0	7,0
ESC	(4,0)	(36,0)	(40,0)		(28,0)	(68,0)
ESS		(2,0)	(2,0)			(2,0)
EST	4,0	33,0	37,0		28,0	65,0
ESW	2,0	15,0	17,0		6,0	23,0
FID	(1,0)	(11,0)	(12,0)		(17,0)	(29,0)
FIE	3,0	26,0	29,0		26,0	55,0
FIM	3,0	21,0	24,0		13,0	37,0
FIP	(2,0)	(15,0)	(17,0)		(9,0)	(26,0)
FIR	(3,0)	(21,0)	(24,0)		(13,0)	(37,0)
FOE	4,0	13,0	17,0		9,0	26,0
FOI	2,0	11,0	13,0		11,0	24,0
FOM	3,0	10,0	13,0		4,0	17,0
FON	(3,0)	(8,0)	(11,0)		(9,0)	(20,0)
FOP	(3,0)	(14,0)	(17,0)		(10,0)	(27,0)
FOR	(3,0)	(13,0)	(16,0)		(5,0)	(21,0)
NRD	1,0	2,0	3,0		9,0	12,0
NRC	3,0	18,0	21,0		10,0	31,0
NRL	3,0	18,0	21,0		12,0	33,0
NRR	3,0	18,0	21,0		11,0	32,0
SDD	(2,0)	(11,0)	(13,0)		(14,0)	(27,0)
SDA	(3,0)	(13,0)	(16,0)		(8,0)	(24,0)
SDR	(3,0)	(16,0)	(19,0)		(9,0)	(28,0)
SDW	(1,0)	(17,0)	(18,0)		(6,0)	(24,0)
TCD		(2,0)	(2,0)		(1,0)	(3,0)
TCA		(1,0)	(1,0)			(1,0)
TCI		(6,0)	(6,0)		(1,0)	(7,0)
TCO		(1,0)	(1,0)			(1,0)
AFD					(51,0)	(51,0)

DIV.	Directeur et fonctionnaires de rang supérieur	Fonctionnaires du cadre organique	Total fonctionnaires internationaux	Fonctionnaires recrutés sur le plan national	Services généraux	Total
AFF		(5,0)	(5,0)		(6,0)	(11,0)
AFI	(3,0)	(47,0)	(50,0)	(4,0)	(40,5)	(94,5)
AFS		(2,0)	(2,0)		(8,0)	(10,0)
GID	(1,0)	(1,0)	(2,0)		(3,0)	(5,0)
GIC	(2,0)	(41,0)	(43,0)		(59,0)	(102,0)
GII	(1,0)	(27,0)	(28,0)		(28,0)	(56,0)
GIL	(2,0)	(34,0)	(36,0)		(19,0)	(55,0)
KCD	1,0	1,0	2,0		3,0	5,0
KCC	2,0	41,0	43,0		59,0	102,0
KCE	2,0	35,0	37,0		19,0	56,0
KCI	1,0	33,0	34,0		31,0	65,0
KCT	3,0	50,0	53,0	4,0	40,5	97,5
FAOR				(2,0)		(2,0)
LORU	1,0	1,0	2,0		1,0	3,0
RAF				1,0	(18,0)	(17,0)
RAP	(1,0)	(17,0)	(18,0)	1,0	(21,0)	(38,0)
REU	(1,0)	1,0			1,0	1,0
RLC	(1,0)	(11,0)	(12,0)	1,0	(3,0)	(14,0)
RNE	(1,0)	(8,0)	(9,0)	1,0	(21,0)	(29,0)
SAA	1,0	13,0	14,0	2,0	5,0	21,0
SAP	1,0	6,0	7,0	3,0	12,0	22,0
SEC		(1,0)	(1,0)		(1,0)	(2,0)
SEU*	1,0	15,0	16,0	3,0	77,0	96,0
SFC		(1,0)	(1,0)		(1,0)	(2,0)
SFE		(1,0)	(1,0)		(1,0)	(2,0)
SFS		(1,0)	(1,0)		(1,0)	(2,0)
SFW		(1,0)	(1,0)			(1,0)
SLA	1,0	6,0	7,0	3,0	12,0	22,0
SLC	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SLS	1,0	9,0	10,0	1,0	5,0	16,0
SNG	1,0	5,0	6,0	3,0	12,0	21,0
SNN	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SNO	1,0	5,0	6,0	1,0	5,0	12,0
SAPA	(1,0)	(6,0)	(7,0)		(7,0)	(14,0)
SEUR	(1,0)	(6,0)	(7,0)		(8,0)	(15,0)
SLAC	(1,0)	(9,0)	(10,0)		(9,0)	(19,0)
SNEA	(1,0)	(7,0)	(8,0)		(11,0)	(19,0)
Total	1,0	(12,0)	(11,0)	24,0	(13,0)	

Tableau 30: PTB 2006-07: Propositions supplémentaires (effectifs par niveau et par unité)

DIV.	Directeur et fonctionnaires de rang supérieur	Fonctionnaires du cadre organique	Total fonctionnaires internationaux	Fonctionnaires recrutés sur le plan national	Services généraux	Total
ODG	5,0	10,0	15,0		20,0	35,0
UNC (ex-SAD)	2,0	3,0	5,0		5,0	10,0
OCD	3,0	10,0	13,0		17,0	30,0
AUD	2,0	13,0	15,0		4,0	19,0
LEG	3,0	9,0	12,0		8,0	20,0
PBE	3,0	19,0	22,0		8,0	30,0
AGD	2,0	3,0	5,0		7,0	12,0
AGA	3,0	24,0	27,0		12,0	39,0
AGE	1,0	5,0	6,0			6,0
AGN	3,0	27,0	30,0		19,0	49,0
AGP	4,0	41,0	45,0		24,0	69,0
AGS	3,0	22,0	25,0		14,0	39,0
ESD	1,0	2,0	3,0		5,0	8,0
ESA	5,0	20,0	25,0		12,0	37,0
ESS	3,0	18,0	21,0		27,0	48,0
EST	4,0	33,0	37,0		28,0	65,0
ESW	2,0	15,0	17,0		6,0	23,0
FID	1,0	1,0	2,0		6,0	8,0
FIE	3,0	26,0	29,0		26,0	55,0
FII	3,0	16,0	19,0		9,0	28,0
FIM	3,0	21,0	24,0		13,0	37,0
FOD	1,0	1,0	2,0		5,0	7,0
FOE	4,0	13,0	17,0		9,0	26,0
FOI	2,0	11,0	13,0		11,0	24,0
FOM	3,0	10,0	13,0		4,0	17,0
NRD	1,0	2,0	3,0		9,0	12,0
NRC	3,0	18,0	21,0		10,0	31,0
NRL	3,0	18,0	21,0		12,0	33,0
NRR	3,0	18,0	21,0		11,0	32,0
TCD	1,0	5,0	6,0		15,0	21,0
TCA	4,0	20,0	24,0		16,0	40,0
TCE	2,0		2,0			2,0
TCI	8,0	58,0	66,0		32,0	98,0
TCO	4,0	26,0	30,0		27,0	57,0
AFD	4,0	19,0	23,0		80,0	103,0
AFF	3,0	30,0	33,0		31,0	64,0
AFH	3,0	21,0	24,0		35,5	59,5

DIV.	Directeur et fonctionnaires de rang supérieur	Fonctionnaires du cadre organique	Total fonctionnaires internationaux	Fonctionnaires recrutés sur le plan national	Services généraux	Total
AFS	2,0	14,0	16,0		71,0	87,0
KCD	1,0	1,0	2,0		3,0	5,0
KCC	2,0	41,0	43,0		59,0	102,0
KCE	2,0	35,0	37,0		19,0	56,0
KCI	1,0	33,0	34,0		31,0	65,0
KCT	3,0	50,0	53,0	4,0	40,5	97,5
FAOR	37,0	39,0	76,0	162,0	471,0	709,0
LOBR	1,0	2,0	3,0		1,0	4,0
LOGE	1,0	4,0	5,0		4,0	9,0
LONY	1,0	3,0	4,0		5,0	9,0
LOJA	1,0	1,0	2,0		1,0	3,0
LOWA	1,0	3,0	4,0		11,0	15,0
LORU	1,0	1,0	2,0		1,0	3,0
RAF	1,0	19,0	20,0	1,0	33,0	54,0
RAP	1,0	21,0	22,0	1,0	50,0	73,0
REU	1,0	8,0	9,0		7,0	16,0
RLC	1,0	18,0	19,0	1,0	43,0	63,0
RNE	1,0	15,0	16,0	1,0	26,0	43,0
SAA	1,0	13,0	14,0	2,0	5,0	21,0
SAP	1,0	6,0	7,0	3,0	12,0	22,0
SEC	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SEU*	1,0	15,0	16,0	3,0	77,0	96,0
SFC	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SFE	1,0	8,0	9,0	3,0	12,0	24,0
SFS	1,0	9,0	10,0	3,0	12,0	25,0
SFW	1,0	7,0	8,0	1,0	5,0	14,0
SLA	1,0	6,0	7,0	3,0	12,0	22,0
SLC	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SLS	1,0	9,0	10,0	1,0	5,0	16,0
SNG	1,0	5,0	6,0	3,0	12,0	21,0
SNN	1,0	7,0	8,0	3,0	12,0	23,0
SNO	1,0	5,0	6,0	1,0	5,0	12,0
Total	181,0	1 027,0	1 208,0	205,0	1 659,0	3 072,0

* Y compris les postes du Centre de services communs de Budapest.

Liste des abréviations

AF	Département de l'Administration et des Finances
AFCAS	Commission des statistiques agricoles pour l'Afrique
AGL	Division des terres et des eaux
AGP	Division de la production végétale et de la protection des plantes
AGS	Division des systèmes de soutien à l'agriculture
ANASE	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
AS	Approche sectorielle
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CIC	Centre international de calcul
CIPV	Convention internationale pour la protection des végétaux
CPCA	Comité des pêches continentales pour l'Afrique
CSC	Centre des services communs
CSIRTC	Comité scientifique international de recherches et de lutte contre la trypanosomiase
DD	Directeur de division (Siège)
DG	Directeur général
DO	Bureau décentralisé, c'est-à-dire Bureau régional, Bureau sous-régional, Bureau de liaison ou Bureau du Représentant de la FAO
DSRP	Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté
ECOSOC	Conseil économique et social (ONU)
ECP	Évaluation commune s'appliquant à tous les pays
EMD	Équipe multidisciplinaire (Bureaux sous-régionaux)
EMPRES	Système de prévention et de réponse rapide contre les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes
ES	Département du développement économique et social
ESC	Division des produits et du commerce international
FAO Rep	Représentant de la FAO
FAOR	Bureau du Représentant de la FAO
FAOSTAT	Base de données statistiques fondamentales de l'Organisation
GS	Services généraux
HIOs	Chefs des bureaux indépendants
HLCM	Comité de haut niveau sur la gestion
IAAH	Alliance internationale contre la faim
IDWG	Groupe de travail interdépartemental
IEE	Évaluation externe indépendante de la FAO
IFI	Institutions financières internationales
IO	Bureau indépendant (Siège)

ISPM	Normes internationales pour les mesures phytosanitaires
MERCOSUR	Marché commun du Sud
MOSS	Normes minimales de sécurité opérationnelle
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NMTPF	Cadre national sur les priorités à moyen terme
OCD	Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées
OIE	Organisation mondiale de la santé animale
OIER	Organisation d'intégration économique régionale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
PAIA	Domaine prioritaire pour une action interdisciplinaire
PAM	Programme alimentaire mondial
PATTEC	Campagne panafricaine d'éradication de la mouche tsé-tsé et de la trypanosomiase
PDDAA	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine
PI	Protection intégrée
PLTA	Programme de lutte contre la trypanosomiase africaine
PMT	Plan à moyen terme
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
RAF	Bureau régional pour l'Afrique
RMT	Équipe régionale de gestion
RO	Bureau régional
ROTO	Fonctionnaire technique détaché régional
RR	Représentant régional
SARC	Coopération régionale dans le sud de l'Asie
SCE	Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale
SCS	Suivi, contrôle et surveillance
SCT	Système de comptabilité de terrain
SDG	Sous-Directeur général
SDW	Division de la parité hommes-femmes et de la population
SICIAV	Systèmes d'information et de cartographie sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité
SMIAR	Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture
STO	Fonctionnaire technique sous-régional
TC	Département de la coopération technique
TCA	Division de l'assistance aux politiques
TCI	Division du Centre d'investissement
TI	Technologies de l'information
UNDG	Groupe des Nations Unies pour le développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

