


Octobre 2012

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

CONSEIL

Cent quarante-cinquième session

Rome, 3-7 décembre 2012

Changements transformationnels au cours de l'exercice biennal 2012-2013

Résumé

- i) Le présent document donne au Conseil un aperçu actualisé sur l'état d'avancement des changements transformationnels à la FAO, auxquels il a donné son appui à sa cent quarante-quatrième session. Les changements sont étroitement liés au processus de réflexion stratégique, qui définit les futures orientations et priorités stratégiques de l'Organisation.
- ii) Il est fait état de progrès satisfaisants en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures visant à consolider le réseau des bureaux décentralisés, à renforcer les capacités de planification stratégique, le contrôle interne et l'obligation redditionnelle, à planifier l'utilisation du fonds multidisciplinaire pour encourager le travail interdisciplinaire, à transformer la fonction de gestion des ressources humaines et le Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer, et enfin à améliorer le service de sécurité.
- iii) D'autres mesures de transformation visant à renforcer la capacité institutionnelle ont été élaborées au deuxième semestre 2012. Ces mesures portent essentiellement sur l'amélioration et la rationalisation i) des domaines que le Conseil a notés comme étant liés à la transformation du Département de la coopération technique et à son incidence sur d'autres départements et bureaux, notamment les capacités d'assistance aux politiques, la mobilisation de ressources externes, la coopération Sud-Sud, et les activités d'urgence et de relèvement; ii) des compétences en matière d'établissement de normes, de sécurité sanitaire des aliments et de nutrition, conformément aux indications données par les Membres et à la stratégie et aux grandes orientations que la FAO a définies pour ses travaux dans la nutrition; iii) du renforcement du Département du développement économique et social qui en découle; iv) des capacités d'échange des connaissances, de recherche et de vulgarisation; enfin, v) de l'appui du Secrétariat à la gouvernance de la FAO et ses liens avec les Membres et leurs représentants.
- iv) Pour 2012-2013, l'incidence de ces mesures sur le nombre de postes et les ouvertures de crédits par chapitre est relativement limitée. Globalement, si les effectifs restent constants, on note un redéploiement des postes de fonctionnaires du cadre organique du Siège vers les bureaux décentralisés, et des services généraux vers la catégorie des fonctionnaires du cadre organique. L'incidence des changements transformationnels sur les ressources budgétaires se manifeste principalement par des redéploiements entre départements et bureaux. Trois changements concernent la structure de l'organigramme et quatre les noms des divisions et des bureaux.

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

v) Les mesures de transformation décrites dans le présent document contribueront aux nouvelles méthodes de travail qui seront adoptées durant l'exercice 2014-2015 pour obtenir un appui optimal à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. D'autres initiatives visant à renforcer les institutions seront présentées dans le PTB 2014-2015. La volonté de rechercher de nouveaux moyens d'optimiser les ressources est toujours aussi constante. Des réformes plus profondes ont été lancées et des propositions pour réaliser des économies et des gains d'efficacité devraient être présentées dans le PTB 2014-2015.

Orientations demandées au Comité des finances, au Comité du Programme et au Conseil

Le Comité financier et le Comité du Programme sont invités à examiner les changements transformationnels de l'exercice biennal 2012-2013, ainsi que leur incidence sur le PTB 2012-2013, et le Conseil est invité à:

- a) noter que ses indications et ses décisions ont été suivies d'effet;
- b) approuver le tableau d'effectif révisé à inscrire au budget et les changements structurels;
- c) approuver la répartition révisée des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires, telle qu'elle figure au *Tableau 2*.

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

M. Boyd Haight

Directeur, Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources

Tél.: +39 06 570 55324

TABLE DES MATIÈRES

I.	Contexte et portée du présent document	4
A.	Introduction	4
B.	Vision du changement transformationnel de l'Organisation	4
C.	Indications fournies par le Conseil à sa cent quarante-quatrième session.....	5
D.	Portée du document	5
II.	État d'avancement de la mise en œuvre	6
A.	Décentralisation.....	6
	Meilleure planification et priorités plus solides.....	6
	Un réseau de bureaux décentralisés plus flexible	6
	Modèle intégré d'exécution du programme.....	7
	Suivi et contrôle.....	7
B.	Contrôle interne et obligation redditionnelle.....	8
C.	Fonds multidisciplinaire	8
D.	Fonction de gestion des ressources humaines	9
E.	Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer.....	10
F.	Dépenses de sécurité	11
G.	Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord.....	11
III.	Autres changements transformationnels en 2012-2013.....	12
A.	Département de la coopération technique	12
	Mobilisation des ressources et coopération Sud-Sud	12
	Se préparer et répondre aux menaces agricoles et alimentaires.....	12
	Programmation des investissements dans l'agriculture, le développement rural, la sécurité alimentaire, la nutrition et la résilience.....	13
	Fonction d'assistance aux politiques	13
	Appui à la stratégie, la planification et la budgétisation et aux bureaux décentralisés.....	13
B.	Nutrition et protection du consommateur.....	14
C.	Département du développement économique et social	15
D.	Échange de connaissances, recherche et vulgarisation.....	15
	Services de gestion des connaissances et de la documentation	16
	Services de gestion des connaissances et de renforcement des capacités.....	16
	Recherche et vulgarisation.....	16
	Politiques et appui en matière de publications	16
	Communication pour le développement.....	16
E.	Division de la conférence, du conseil et du protocole.....	17
F.	Poursuite de la rationalisation	17
IV.	Incidence sur le PTB 2012-2013	17
A.	Tableau d'effectif et structure organisationnelle	17
B.	Virements budgétaires	19
V.	Incidences sur le PTB 2014-15.....	20
VI.	Orientations demandées	21
	Annexe 1.a: Organigramme du Siège.....	22
	Annexe 1.b: Structure décentralisée.....	23
	Annexe 2: Changements transformationnels en 2012-2013: nombre de postes par groupe de classes et par unité.....	24
	Annexe 3: Changements transformationnels en 2012-2013 – Ouvertures de crédits nettes, montants totaux biennalisés par département et bureau indépendant (en milliers d'USD).....	28
	Annexe 4: Ouvertures de crédits nettes en 2012-2013, montants totaux biennalisés par OS/OF et par région (en milliers d'USD).....	29

I. Contexte et portée du présent document

A. Introduction

1. La FAO est soumise à des changements transformationnels qui découlent des réformes adoptées au cours des dernières années et qui ont été accélérés par les décisions et les mesures prises au cours du premier semestre 2012. Un certain nombre de changements interdépendants vont améliorer l'exécution et l'incidence des programmes qui viennent à l'appui de l'action principale de la FAO, qui est la lutte contre la faim, la malnutrition et l'insécurité alimentaire dans le monde. Les travaux normatifs de l'Organisation se traduiront ainsi par des effets au niveau des pays, et le savoir mondial qu'elle produit conduira à des changements perceptibles des politiques et des pratiques.

2. Tous les éléments du processus de changement transformationnel sont fondés sur une orientation stratégique claire et plus ciblée, une analyse critique, des capacités renforcées et le fonctionnement efficace du réseau des bureaux décentralisés qui travaille avec le Siège dans un esprit de globalité et de soutien réciproque. Pour que ce processus aboutisse, il convient de lancer des initiatives pour renforcer les institutions de manière ciblée et prendre d'autres mesures pour mieux optimiser les ressources.

3. À sa cent quarante-quatrième session, le Conseil a fait sienne la vision du changement transformationnel de l'Organisation et approuvé les mesures annexes et les Autres ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2012-2013¹. Il s'est également félicité que d'autres mesures de renforcement institutionnel s'inscrivant dans ce contexte lui seraient présentées à sa cent quarante-cinquième session. Le Conseil est donc saisi d'une mise à jour sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures de changement transformationnel qu'il a approuvées, ainsi que d'autres propositions relatives au renforcement institutionnel.

B. Vision du changement transformationnel de l'Organisation

4. La mise en œuvre de la vision du changement transformationnel est en bonne voie et deux thèmes principaux jouent un rôle majeur à ce stade de réalisation: le processus de réflexion stratégique et la nécessité qui en découle de renforcer encore davantage les institutions.

5. Le processus de réflexion stratégique définit les grandes orientations et les priorités de l'Organisation et influe sur l'examen du Cadre stratégique existant et sur l'élaboration du Plan à moyen terme 2014-2017, tel qu'il figure dans le document CL 145/4. À partir de ce processus, d'autres mesures de transformation visant à renforcer la capacité institutionnelle ont été élaborées au deuxième semestre 2012. Ces mesures portent essentiellement sur l'amélioration et la rationalisation des domaines que le Conseil a notés comme étant liés à la transformation du Département de la coopération technique et à son incidence sur d'autres départements et bureaux, notamment i) les capacités d'assistance aux politiques, la mobilisation de ressources externes, la coopération Sud-Sud, et les activités de secours d'urgence et de relèvement; ii) les compétences en matière d'établissement de normes, de sécurité sanitaire des aliments et de nutrition, en conformité avec les orientations données par les Membres et avec la stratégie et les grandes orientations que la FAO a définies pour ses travaux dans le domaine de la nutrition; iii) le renforcement qui en résulte du Département du développement économique et social; iv) les capacités d'échange des connaissances, de recherche et de vulgarisation; et v) l'appui du Secrétariat à la gouvernance de la FAO et sa liaison avec les Membres et leurs représentants.

6. La vision du changement transformationnel est également fondée sur les orientations précédentes des Membres et les avantages découlant de la réforme de la FAO, de l'EEI et du PAI². Le document CL 145/10 est un rapport qui informe le Conseil de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et des avantages qui en sont retirés.

¹ CL 144/3.

² Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI) et Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO.

7. Dans le cadre de la transformation souhaitée de la FAO, des initiatives visant à optimiser les ressources ont été présentées au Conseil à sa cent quarante-quatrième session. Le Conseil s'est félicité que des économies supplémentaires d'un montant de 19,3 millions d'USD aient été dégagées, et il a souscrit aux propositions de réaffectation des montants économisés au PTB 2012-2013. Il a par ailleurs encouragé le Directeur général à continuer de rechercher d'autres possibilités de dégager des économies grâce à la rationalisation des activités et à des mesures de nature à permettre des gains d'efficacité³. À cet égard, des réformes plus profondes ont été lancées, notamment des mesures pour rationaliser l'utilisation de consultants et les dépenses de voyage, et des propositions visant à dégager des économies et réaliser des gains d'efficacité devraient être présentées dans le PTB 2014-2015.

C. Indications fournies par le Conseil à sa cent quarante-quatrième session

8. Afin d'appuyer la vision du changement transformationnel, le Conseil a souscrit, à sa cent quarante-quatrième session, aux propositions de réaffectation des économies dégagées au cours du premier semestre 2012, telles que présentées dans le document *Autres ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2012-2013*, afin de renforcer le réseau de bureaux décentralisés, d'accroître la capacité de planification stratégique, de fournir des ressources pour les travaux interdisciplinaires et de réinvestir les économies dans le dispositif pour les dépenses de sécurité⁴. En ce qui concerne les travaux interdisciplinaires, le Conseil a demandé que des informations détaillées sur le fonds multidisciplinaire soient communiquées à la prochaine session ordinaire de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier.

9. En souscrivant à la réaffectation des économies au réseau des bureaux décentralisés, le Conseil a également examiné les propositions présentées en détail dans le document CL 144/15 *Structure et fonctionnement du Réseau de Bureaux décentralisés* et approuvé les recommandations qui y figurent. À cet égard, le Conseil a demandé à être régulièrement informé de l'état d'avancement de la décentralisation. Il a aussi demandé que des informations soient fournies sur l'obligation redditionnelle, les contrôles internes, les affectations concernées dans les bureaux décentralisés et les sources de financement connexes.

10. En outre, le Conseil a approuvé les mesures proposées de renforcement des institutions, notamment la transformation de la fonction de gestion des ressources humaines, et des capacités en matière de communication, de partenariat et de plaidoyer de l'Organisation. Dans ce contexte, le Conseil a demandé que les informations relatives à la transformation de la fonction de gestion des ressources humaines lui soient présentées à sa cent quarante-sixième session, en avril 2013, par l'intermédiaire du Comité financier et du Comité du Programme.

11. Par ailleurs, le Conseil a noté que le Directeur général poursuivait la mise en œuvre du changement transformationnel de la FAO en 2012, et s'est félicité de ce que des propositions supplémentaires relatives au renforcement des institutions, notamment grâce à une stratégie et une approche cohérentes en matière de mobilisation des ressources et d'activités d'assistance aux politiques, ainsi que des initiatives renforcées de contrôle interne, seraient élaborées et lui seraient présentées à sa cent quarante-cinquième session en décembre 2012.

D. Portée du document

12. Le présent document donne au Conseil un aperçu actualisé de l'état des changements transformationnels à la FAO, auxquels il a donné son appui à sa cent quarante-quatrième session, notamment:

- l'état d'avancement de la mise en œuvre des changements transformationnels approuvés par le Conseil à sa cent quarante-quatrième session (section II);
- les autres mesures de transformation qui seront mises en œuvre en 2012-2013 (section III);

³ CL 144/REP, paragraphe 24.

⁴ CL 144/3; CL 144/REP, paragraphes 17 à 29.

- l'incidence des autres mesures de transformation sur le PTB 2012-2013, notamment sur le tableau d'effectif, la structure organisationnelle et les virements entre chapitres budgétaires, pour examen et approbation par le Conseil (section IV);
- les incidences sur le PTB 2014-2015 dans le contexte du processus de réflexion stratégique et la poursuite des mesures visant à optimiser les ressources (section V).

II. État d'avancement de la mise en œuvre

A. Décentralisation

13. Des progrès satisfaisants ont été accomplis en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures de décentralisation liées à une meilleure planification et une définition des priorités plus solides, un réseau de bureaux décentralisés plus souple, un modèle intégré d'exécution du Programme, et à un système de suivi et de contrôle, comme indiqué ci-dessous.

14. Par ailleurs, afin de rationaliser et de renforcer le soutien institutionnel de ces mesures, un certain nombre de responsabilités et de fonctions à l'appui des bureaux de pays et des bureaux sous-régionaux et régionaux sont transférées du Département de la coopération technique (TC) au Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD) (voir la section III.A).

Meilleure planification et priorités plus solides

15. De nombreuses améliorations concernant la planification et la définition des priorités à l'échelle de l'Organisation sont liées directement aux bureaux décentralisés ainsi qu'aux activités de la FAO dans les pays et aux résultats qui en découlent. Il y a premièrement l'élaboration en continu des cadres de programmation par pays, tenant compte de l'importance accrue donnée à une planification et à une définition des priorités plus efficaces, et de l'intégration complète de ce processus dans l'architecture de planification, de budgétisation et de programmation de la FAO et des cadres de résultats de l'Organisation. En septembre, 68 pays avaient achevé leurs cadres de programmation. À la fin de 2012, les autres pays devraient avoir soit mis au point leurs cadres de programmation, soit produit une ébauche de cadre définissant les domaines de collaboration prioritaires convenus avec la FAO et qui sont examinés avec le gouvernement, conformément au calendrier présenté à la cent quarante-quatrième session du Conseil.

16. Deuxièmement, le Conseil ayant approuvé les propositions décrites dans le document CL 144/15, il a été procédé à un examen critique des descriptions des postes vacants et pourvus dans les bureaux décentralisés afin de s'assurer qu'elles correspondaient bien aux priorités et aux recommandations convenues lors des conférences régionales et d'autres réformes approuvées par le Conseil.

17. Troisièmement, le nouveau système mondial de gestion des ressources qui sera déployé en 2012-2013 dotera toutes les régions d'outils améliorés qui leur permettront d'assumer les fonctions qui leur ont été déléguées en matière de gestion des opérations sur le terrain et d'aide à la décision. Ce système facilitera la mise en place, dans le bureau régional concerné, d'une unité opérationnelle intégrée, qui couvrira toutes les activités de terrain de la région, quelle que soit leur source de financement. Des modèles de gestion appropriés et une structure d'appui administratif sont en cours d'élaboration pour les bureaux régionaux, en fonction des capacités et des spécificités régionales, du nombre de pays auxquels le bureau doit apporter son concours et de l'importance du programme de terrain. Des descriptions d'emplois administratifs sont en cours d'examen. Créés pour les bureaux régionaux et sous-régionaux, ces postes ont pour but de fournir un appui administratif intégré ainsi qu'un soutien aux opérations menées dans les pays.

Un réseau de bureaux décentralisés plus flexible

18. Suite à l'accord donné par le Conseil en juin 2012, des missions ont été dépêchées avec succès dans plusieurs pays en vue d'établir de nouveaux partenariats et des bureaux de liaison. De nouveaux accords avec les pays hôtes attendent d'être approuvés; ils ont pour but de construire ou de moderniser des bureaux en Azerbaïdjan, au Kazakhstan, au Kirghizistan et en Turquie, et d'ouvrir le bureau de liaison dans la Fédération de Russie avec l'aide financière des gouvernements hôtes. Des

progrès sont accomplis pour ouvrir, comme convenu, un bureau en Papouasie-Nouvelle-Guinée et pour renforcer les capacités des bureaux établis dans la République populaire démocratique de Corée, en Mongolie, au Guatemala et en Somalie.

19. Des discussions sont également en cours dans plusieurs pays de l'OCDE pour détacher, le cas échéant, des fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national, voire, dans certains cas, des fonctionnaires techniques de la FAO, qui seront installés dans un bureau commun de l'ONU ou d'une organisation de l'ONU afin de renforcer la collaboration et de mieux partager les connaissances et les expériences.

20. Enfin, les changements qui avaient été convenus pour renforcer la collaboration et le partenariat avec les organes économiques régionaux sont en cours. Ils concernent en particulier les commissions économiques régionales de l'ONU, avec lesquelles de nouveaux protocoles d'accord devraient être signés. Dans le cadre de la restructuration du Département de la coopération technique (voir la section III.A), la mutation de certains fonctionnaires du Siège chargés de l'assistance aux politiques et l'affectation de fonctionnaires responsables des investissements à des bureaux décentralisés viendront à l'appui de ce processus, ainsi que la collaboration avec l'Union africaine, le nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et la Communauté du développement de l'Afrique australe. D'autres changements sont en cours pour resserrer la collaboration avec l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) en Afrique, et avec l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) en Asie.

Modèle intégré d'exécution du programme

21. La FAO est une des rares organisations dont le mandat couvre un large éventail d'activités, des activités d'urgence au relèvement et au développement. L'intégration des activités d'urgence et de développement vient à l'appui de ce mandat et vise à combler le fossé qui existe entre les programmes d'urgence et de relèvement et les programmes de développement. Les bureaux décentralisés, avec l'aide de la Division des urgences et de la réhabilitation (TCE), exécuteront désormais des programmes d'urgence et de réhabilitation en respectant les critères de cohérence organisationnelle et de qualité, en appliquant les normes techniques et opérationnelles les plus rigoureuses, et en accordant toute l'attention voulue aux risques, qu'ils s'expriment en termes de sécurité, de confiance et d'image ou sur le plan juridique. La division TCE continue de jouer un rôle fondamental dans l'aide apportée aux bureaux décentralisés pour qu'ils mettent en place les procédures et les pratiques qui leur permettront d'atteindre les résultats attendus en temps voulu et de manière prévisible et durable.

Suivi et contrôle

22. Des progrès constants ont été réalisés pour renforcer l'encadrement au niveau des pays. Le processus a été facilité par une rotation accélérée des représentants de la FAO à l'échelon national, due en partie à une amélioration du système d'évaluation professionnelle. Les compétences de gestion de tous les nouveaux candidats aux postes de représentants de la FAO ont été soumises à une évaluation externe. Quelques candidats externes ont été nommés en 2012, mais la préférence est de plus en plus donnée à des fonctionnaires compétents de l'Organisation qui souhaitent devenir représentants de la FAO, dans le cadre des programmes d'organisation de carrière et de mobilité. En outre, un certain nombre de directeurs expérimentés de projets de terrain de la FAO ayant des compétences de gestion ont été nommés à des postes de représentants de l'Organisation.

23. Tout aussi important est le travail effectué en permanence pour aligner le suivi et l'évaluation des résultats des bureaux de pays sur les règles et réglementations de la FAO en matière d'administration et de gestion financière. Il reste beaucoup à faire, mais des progrès significatifs ont été réalisés en ce qui concerne la détection des mauvaises performances et la diffusion des pratiques optimales, afin que les risques puissent être gérés et les bonnes pratiques adoptées dans tous les bureaux décentralisés. Cette initiative est conforme aux objectifs élargis visés par l'action 3.88 du PAI, qui appelle la Direction à mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondés sur les performances. Le renforcement du contrôle interne et de la conformité au niveau des pays n'est pas une fin en soi, mais il est

néanmoins une condition essentielle de l'amélioration des résultats de la FAO et de son impact dans les pays.

24. L'amélioration de l'obligation redditionnelle et des contrôles internes dans les bureaux décentralisés est une question qui se pose depuis longtemps et qui est étroitement liée à la nécessité de mener les opérations dans les pays d'une manière plus efficace, efficiente et économique. Les mesures décrites ci-dessus (renforcement des capacités de gestion dans les bureaux de pays, amélioration des mécanismes de supervision dans les bureaux régionaux, création d'unités d'appui aux opérations dans les bureaux régionaux, orientations et cibles plus cohérentes dans les cadres de programmation par pays) fournissent tous les éléments nécessaires pour améliorer l'obligation redditionnelle et le contrôle interne dans les bureaux décentralisés.

B. Contrôle interne et obligation redditionnelle

25. Toutes les initiatives du programme de changement transformationnel auront pour effet d'améliorer l'obligation redditionnelle et le contrôle interne, grâce notamment à un meilleur ciblage des orientations stratégiques, à une réforme de la gestion des ressources humaines, à un renforcement des capacités et à une gestion plus rigoureuse des bureaux décentralisés. Outre ces initiatives, la FAO renforcera également l'optimisation des ressources par le personnel de la FAO à tous les niveaux en agissant sur deux fronts:

- a) *Faire la différence*: le nouveau Plan à moyen terme, qui est déployé progressivement, permettra aux équipes, quel que soit leur lieu d'affectation, de mieux se concentrer sur les réalisations et de fournir les avantages attendus de l'exécution des programmes: impact démontrable, meilleurs services aux clients et aux parties prenantes, et plus grande efficacité des processus.
- b) *Dépenser avec discernement*: les équipes devront démontrer qu'elles ont utilisé avec parcimonie les fonds qui leur ont été alloués, le temps de travail du personnel ou les moyens mis à leur disposition pour achever le travail selon les critères de qualité définis et dans les délais impartis, et elles seront évaluées à l'aune de ces critères.

26. Le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) a été renforcé pour pouvoir émettre des avis, aider les unités à se recentrer sur les résultats, améliorer les techniques de gestion budgétaire et élaborer un système d'obligation redditionnelle et de suivi des résultats de l'Organisation plus rigoureux et lié plus étroitement au Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS).

C. Fonds multidisciplinaire

27. Le Fonds multidisciplinaire et le Fonds d'innovation ont été créés dans le PTB 2010-2011 et maintenus dans le PTB 2012-2013, avec un financement biennal de 4,5 millions d'USD (3,1 millions d'USD pour le Fonds multidisciplinaire et 1,4 million d'USD pour le Fonds d'innovation). Un montant supplémentaire de 6,8 millions d'USD a été affecté à ce fonds au titre des autres ajustements à apporter au PTB 2012-2013, ce qui porte à 11,3 millions d'USD le montant total des ressources disponibles dans les deux fonds destinés aux activités interdisciplinaires en 2012-2013.

28. Le Fonds multidisciplinaire a été conçu comme un moyen de renforcer la collaboration entre les différentes disciplines et au-delà des frontières organisationnelles, afin d'augmenter l'efficacité des domaines d'action prioritaires. Le Fonds d'innovation a été créé pour encourager et appuyer des mesures innovantes qui permettent d'accroître l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des programmes de la FAO, les gains nets dégagés pouvant être utilisés pour étoffer les programmes et les activités techniques de l'Organisation.

29. L'utilisation des ressources destinées aux activités interdisciplinaires sera coordonnée par OSP, selon les orientations d'ensemble du Directeur général, et mise en œuvre par les unités de l'Organisation. Pour concourir à l'effort de changement transformationnel global de la FAO, les ressources allouées aux activités interdisciplinaires durant l'exercice 2012-2013 seront employées à soutenir le programme de travail au Siège et dans les bureaux décentralisés dans les domaines

correspondant principalement aux projets d'objectifs stratégiques et d'initiatives programmatiques régionales issus du processus de réflexion stratégique.

	Domaines d'activité (2012-2013)	Montant (en millions d'USD)
1	Élaborer des concepts et des activités relatifs à des programmes concernant les domaines d'activité prioritaires liés aux cinq objectifs stratégiques transversaux définis dans le Cadre stratégique révisé, en fournissant des ressources aux cinq équipes chargées des objectifs stratégiques.	2,0
2	Développer des capacités institutionnelles dans les fonctions essentielles liées à la gouvernance, aux avis en matière de politiques, au transfert de technologies, aux statistiques et aux partenariats, en fournissant des ressources pour les groupes de travail transversaux connexes.	1,0
3	Élaborer et mettre en œuvre six initiatives régionales en matière de programmes dans les domaines techniques prioritaires définis par les conférences régionales en 2012 et directement liés aux objectifs stratégiques. Les ressources destinées à une initiative programmatique régionale liée à chaque objectif stratégique (deux pour l'objectif stratégique 2) seront affectées à chaque responsable de programme associé à un objectif stratégique; ce responsable travaillera avec la région concernée en vue d'élaborer et de mettre en œuvre ladite initiative conformément à la priorité régionale qui lui est rattachée et qui découle de la Conférence régionale.	6,0
4	Appuyer: a) les initiatives intersectorielles telles que Rio+20, le Programme d'action en faveur du développement au-delà de 2015, les régimes fonciers et les droits applicables à la terre, la Plateforme pour l'agriculture tropicale, le Comité permanent de la nutrition; b) la mise en place de réseaux techniques pour renforcer le partage des connaissances entre les unités de la FAO, et mettre en adéquation les travaux normatifs et les travaux sur le terrain.	2,0
5	Stimuler l'innovation dans les processus de travail afin de réaliser des économies et des gains d'efficacité durables qui seront réaffectés à des travaux techniques.	0,3
	Total des ressources	11,3

D. Fonction de gestion des ressources humaines

30. À sa cent quarante-quatrième session, le Conseil a approuvé⁵ les mesures de transformation de la fonction des ressources humaines. Cette transformation était due à la nécessité impérieuse d'une supervision et d'un encadrement étroits de la stratégie et de la politique en matière de ressources humaines au plus haut niveau de l'Organisation, permettant de prendre des mesures transparentes, déterminantes et rapides sur des questions importantes ayant trait aux ressources humaines, alignées sur les orientations de l'EEI et du PAI, et visant à donner une visibilité plus grande à cette fonction et plus conforme à son extrême importance. En conséquence, le Conseil a approuvé la transformation de la Division de la gestion des ressources humaines (CSH) en Bureau des ressources humaines (OHR), situé au niveau supérieur et responsable des politiques et de la stratégie en matière de ressources humaines, et en Service d'appui à la gestion des ressources humaines (CSP), responsable des services du personnel.

⁵ CL 144/REP, paragraphe 26.

31. À l'issue d'un examen des retours d'information des Membres et d'une analyse d'experts des questions de ressources humaines, la décision du Conseil a été appliquée au deuxième semestre 2012 et elle a débouché sur la configuration suivante:

- Le Bureau des ressources humaines (OHR), situé au niveau supérieur et qui comprend treize postes, est dirigé par le Directeur des ressources humaines qui, en tant que membre de l'équipe de direction de haut niveau, veille à ce que le Bureau assume sa fonction première, qui est d'élaborer et d'appliquer une stratégie et une politique des ressources humaines conforme à la vision et aux objectifs de l'Organisation.
- Le Service d'appui à la gestion des ressources humaines (CSP) fait partie du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS). Ce service, qui comprend 42 postes, est dirigé par un Chef. La fonction principale de CSP est de fournir des services opérationnels dans le domaine des ressources humaines, notamment le recrutement des fonctionnaires du cadre organique et des services généraux, la gestion des postes, le système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) et le perfectionnement du personnel.

32. Dans le cadre des nouvelles dispositions institutionnelles relatives à la fonction des ressources humaines à la FAO, le directeur d'OHR est responsable et rend compte de toutes les activités, où qu'elles soient, liées aux ressources humaines au sein de l'Organisation. Les nouvelles dispositions prévoient une ligne hiérarchique fonctionnelle complète: le directeur de CSP rend compte au directeur d'OHR et reçoit de ce dernier des indications sur toutes les activités et opérations concernant les ressources humaines.

33. Dans le cadre de la restructuration complète de la fonction des ressources humaines, l'ancienne Sous-division de la gestion du droit administratif a été transférée au Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG) afin de tirer parti des synergies naturelles et d'améliorer l'efficacité et l'obligation redditionnelle. En outre, la fonction des relations avec le personnel reste sous l'autorité du Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) afin que la relation entre l'encadrement et le personnel soit efficace et indépendante de la fonction des ressources humaines.

34. La mise en œuvre de la décision du Conseil concernant la transformation de la fonction des ressources humaines s'est traduite par des redéploiements de ressources dans le PTB 2012-2013, comme il est indiqué dans la section IV. D'autres informations sur la transformation de la fonction des ressources humaines seront soumises au Conseil à sa cent quarante-sixième session, en avril 2013, par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier, conformément à la demande du Conseil⁶.

E. Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer

35. Le Conseil, ayant noté à sa cent quarante-quatrième session que l'Organisation devait être reconnue par les parties prenantes comme un centre d'excellence qui englobe les partenariats stratégiques et se fait le champion de la dévolution de pouvoirs aux femmes, a approuvé le renforcement, la simplification et la rationalisation des capacités qui sont consacrées à ces tâches dans l'Organisation en les regroupant au sein d'un bureau spécialisé⁷.

36. Cette décision a été appliquée au deuxième semestre de 2012 et a débouché sur la création du Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer (OCP), qui comprend les trois sous-divisions suivantes:

- *Sous-Division de la communication* – responsable de toutes les communications institutionnelles de l'Organisation, elle comprend trois groupes chargés des relations avec les médias, de la diffusion de l'information et de la promotion, de l'Internet et de la communication interne. Du fait des changements transformationnels concernant le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation (OEK) (voir la

⁶ CL 144/REP, paragraphe 27.

⁷ CL 144/REP, paragraphe 26.

section III.D), la Sous-Division sera également chargée des politiques et de l'appui en matière de publications.

- *Sous-Division des partenariats et des activités de plaidoyer* – développe et renforce les partenariats afin de faciliter l'accomplissement du mandat de la FAO avec les organisations non gouvernementales et de la société civile, les milieux universitaires, le secteur privé, les organisations de producteurs et les coopératives. Cette Sous-Division est aussi chargée de l'autonomisation des femmes et de l'équité hommes-femmes, de l'Alliance contre la faim et la malnutrition et du droit à l'alimentation.
- *Sous-Division des partenariats de l'Organisation et des relations avec les Nations Unies* – fait office de point de contact de l'Organisation pour les questions de politique intéressant le système des Nations Unies, y compris celles qui concernent les organisations de l'ONU dont le siège est à Rome. La Sous-Division sert aussi de catalyseur pour les activités de la FAO liées aux OMD et au processus de préparation du Programme d'action des Nations Unies en faveur du développement au-delà de 2015.

37. La mise en œuvre de la décision du Conseil concernant OCP a entraîné le transfert de postes d'autres unités de l'Organisation dans le cadre des autres changements transformationnels qui seront effectués en 2012-2013 (voir la section III.D).

F. Dépenses de sécurité

38. Les premiers efforts entrepris pour examiner le Service de la sécurité, qui est financé au titre du Dispositif de dépenses de sécurité, ont été notés dans le document *Autres ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2012-2013*. L'examen de la sécurité du Siège et des activités quotidiennes de sécurité permettra de les rendre plus efficaces, plus efficaces et davantage axées sur les services. Il faudra en particulier mettre un terme à certaines activités qui ne sont pas liées à la sécurité, et examiner les possibilités d'accroître la coopération et la collaboration avec les autres organisations dont le siège est à Rome. Afin d'améliorer le contrôle et la cohérence, le Service de la sécurité dépend désormais directement et uniquement du Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS), et ce pour toutes les questions concernant la sécurité au Siège et sur le terrain.

39. Les changements concernant le Service de la sécurité vont également de pair avec les efforts réalisés pour améliorer la structure et le fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés. Plus précisément, d'autres fonctionnaires chargés de la sécurité sur le terrain et recrutés sur le plan international seront déployés, dans la mesure du possible, dans les bureaux nationaux et régionaux de la FAO, et la collaboration avec d'autres organisations, fonds et programmes des Nations Unies sera renforcée par une participation active au plan « Unis dans l'action ». Dans le cadre d'une coordination étroite avec le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU, l'Organisation s'efforcera de mettre en œuvre le niveau le plus élevé de conformité des bureaux décentralisés aux normes minimales de sécurité opérationnelle et aux normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile, et d'améliorer l'évaluation de la sécurité et la gestion des risques.

G. Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord

40. Conformément aux décisions de la trente et unième session de la Conférence régionale pour le Proche-Orient (mai 2012) et de la cent quarante-quatrième session du Conseil (juin 2012), l'équipe multidisciplinaire pour l'est du Proche-Orient (SNO), qui partageait des locaux, a été intégrée au sein du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE) au Caire⁸. À la suite de cette fusion, tous les fonctionnaires qui travaillaient précédemment dans l'équipe SNO sont désormais placés sous la tutelle du bureau régional. Ainsi, la structure du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord est désormais identique à celle du Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

⁸ CL 144/8 (C 2013/18), paragraphe 52.

III. Autres changements transformationnels en 2012-2013

41. À sa cent quarante-quatrième session, en juin 2012, le Conseil a noté que le Directeur général poursuivrait la mise en œuvre du changement transformationnel de la FAO en 2012. Il s'est félicité de ce que des propositions supplémentaires relatives au renforcement des institutions seraient élaborées et présentées à sa cent quarante-cinquième session, en décembre 2012. Cette section présente les changements concernant: le Département de la coopération technique, notamment les activités d'assistance aux politiques et de mobilisation des ressources; la nutrition et la protection des consommateurs; le Département du développement économique et social; l'échange des connaissances, la recherche et la vulgarisation; la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole; et la poursuite de la rationalisation.

A. Département de la coopération technique

42. Les fonctions du Département de la coopération technique (TC) sont recentrées afin d'apporter un soutien transversal aux programmes, départements techniques et bureaux décentralisés de la FAO. Ce recentrage contribue au renforcement progressif de l'aptitude des bureaux décentralisés à répondre aux besoins des États Membres ainsi qu'à la mise en place d'un modèle intégré d'exécution des programmes, d'une planification stratégique centralisée et d'une série de politiques visant à garantir la cohérence organisationnelle. Il s'appuie en particulier sur les changements qui visent à donner aux bureaux de pays de la FAO la responsabilité et la gestion des opérations d'urgence et de relèvement sous l'autorité des représentants régionaux. Le recentrage a pour but également de mieux intégrer les activités d'urgence et de développement conformément à l'objectif de l'Organisation, qui est d'accroître la résilience des moyens d'existence aux menaces et aux crises. Il a enfin pour objet de mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation récente du rôle et des activités de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles⁹.

43. Le Département de la coopération technique comprendra trois fonctions interdépendantes principales qui auront pour but de renforcer et de développer l'aptitude des États Membres à: i) mobiliser les ressources et encourager la coopération Sud-Sud; ii) se préparer et à répondre aux menaces et aux crises alimentaires et agricoles; et iii) programmer des investissements pour l'agriculture, le développement rural, la sécurité alimentaire, la nutrition et la résilience. Ce travail sera coordonné par les trois divisions de TC, à savoir la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS), la Division des urgences et de la réhabilitation (TCE) et la Division du Centre d'investissement (TCI).

Mobilisation des ressources et coopération Sud-Sud

44. La Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS) servira de point d'entrée et de coordonnateur opérationnel pour la mobilisation des contributions volontaires — qui prendront la forme de fonds, d'apports techniques et de partage de compétences, de connaissances et d'expériences — pour l'agriculture, le développement rural, la sécurité alimentaire, la nutrition et la résilience, et fera appel pour cela à des financements publics et privés et à la coopération Sud-Sud. Elle sera chargée du contrôle qualité et communiquera aux partenaires les résultats obtenus en utilisant les ressources qu'ils ont fournies. Le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) prendra en charge la planification à l'échelle de l'Organisation de l'allocation et de la mobilisation des ressources en tenant compte des priorités ainsi que du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme de la FAO.

45. Pour appuyer et compléter le travail de mobilisation des ressources, une fonction de coopération Sud-Sud renforcée sera créée au Siège et dans les cinq bureaux régionaux, avec l'appui des bureaux nationaux et de liaison. Elle aidera les gouvernements, les partenaires, les unités et les programmes de la FAO à élaborer, élargir et utiliser efficacement les accords de coopération Sud-Sud.

Se préparer et répondre aux menaces agricoles et alimentaires

46. Afin de permettre aux bureaux décentralisés d'aider les États Membres à se préparer aux menaces et aux crises alimentaires, TCE coordonnera l'élaboration et la mise à jour d'outils et de

⁹ PC 110/5; PC 110/5 Sup.1.

normes de l'Organisation, et donnera son appui aux activités d'alerte rapide et d'évaluation de la sécurité nutritionnelle et alimentaire liées à l'analyse des situations humanitaires et d'urgence et aux réponses qui leur sont apportées. La Division assurera la coordination des politiques humanitaires, la gestion des connaissances dans ce domaine, la liaison avec les mécanismes spécialisés des Nations Unies et les partenaires humanitaires qui fournissent des ressources, ainsi que la direction conjointe avec le PAM du module mondial de la sécurité alimentaire. Elle aidera également l'Organisation à se préparer aux grandes catastrophes soudaines à l'échelle mondiale et améliorera sa capacité d'intervention immédiate.

47. TCE jouera un rôle majeur dans l'élaboration et la direction du programme de l'Organisation visant à accroître la résilience des moyens d'existence aux menaces et aux crises agricoles et alimentaires. Ces fonctions permettront à la FAO de maintenir et de renforcer ses partenariats avec toutes les parties prenantes, notamment d'autres organisations des Nations Unies, et d'assurer la cohérence entre les politiques et pratiques humanitaires d'une part et la qualité recherchée et l'approche et les programmes mis en œuvre d'autre part pour que l'Organisation s'acquitte de ses obligations en matière de réponses aux situations d'urgence et de relèvement.

Programmation des investissements dans l'agriculture, le développement rural, la sécurité alimentaire, la nutrition et la résilience

48. Le Centre d'investissement (TCI), en collaboration étroite avec les bureaux décentralisés, aidera directement les gouvernements et les institutions financières internationales à planifier leurs investissements dans l'agriculture, le développement rural et la sécurité nutritionnelle et alimentaire. Afin d'accroître l'efficacité et le volume des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural, TCI veillera à ce que la sécurité alimentaire et nutritionnelle occupe une place plus importante dans la planification des investissements, et s'efforcera d'élargir les initiatives de renforcement des capacités, de favoriser l'acquisition et l'intégration des connaissances sur les pays et des produits normatifs de la FAO lors de la préparation des plans d'investissements, et de renforcer les possibilités de partenariats avec d'autres acteurs que les institutions financières internationales et les donateurs, notamment en s'appuyant sur les domaines d'action régionaux prioritaires, la coopération Sud-Sud et les accords avec la société civile et le secteur privé.

49. Afin de répondre à la demande croissante d'aide des Membres qui souhaitent utiliser le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), TCI élargira également son rôle, en partenariat avec les départements techniques de la FAO, d'appui à l'élaboration des projets réalisés dans le cadre du FEM, à la mobilisation des ressources, notamment la recherche de cofinancements importants. La Division du Centre d'investissement dispensera également des formations internes et contribuera au renforcement des capacités des divisions, des bureaux au Siège et des bureaux décentralisés en matière d'investissement dans les programmes axés sur la nutrition, la sécurité alimentaire et l'agriculture.

Fonction d'assistance aux politiques

50. Conformément aux recommandations formulées dans l'Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles, la fragmentation actuelle qui existe entre les diverses activités de l'Organisation concernant les politiques sera corrigée par transfert de la fonction d'assistance aux politiques au Département du développement économique et social (ES) et dans les régions, conformément aux orientations données précédemment par les organes directeurs. En outre, un réseau mondial consacré aux politiques et à l'appui de ce que l'Évaluation a appelé « fonction essentielle » sera créé pour faciliter l'échange de connaissances, d'idées et de moyens méthodologiques entre les fonctionnaires qui s'occupent des questions de politique, quels que soient les lieux d'affectation et les unités organisationnelles.

Appui à la stratégie, la planification et la budgétisation et aux bureaux décentralisés

51. Un certain nombre de fonctions essentielles ont été transférées du Département de la coopération technique au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et au Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD), afin qu'elles fassent partie intégrante du travail des équipes qui s'occupent directement des stratégies, de la planification et de la budgétisation,

et avec l'aide des bureaux nationaux, sous-régionaux et régionaux. Outre la planification institutionnelle de la gestion des ressources (allocation, définition des priorités et mobilisation), OSP sera désormais chargé de la politique et des orientations générales concernant l'intégration des cadres de programmation par pays et du cycle de vie des projets dans la stratégie axée sur les projets et le processus de planification de l'Organisation. Le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) élaborera et gèrera un système de planification du cycle de vie des projets et des programmes intégrés, et d'allocation, de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports budgétaires. Les systèmes d'information à l'appui de ces activités seront intégrés par la Division de l'informatique (CIO) selon un calendrier un peu plus long.

52. Les fonctions transférées à OSD sont les suivantes: renforcement des capacités et aide apportée aux bureaux décentralisés en matière d'élaboration des cadres de programmation par pays, notamment en donnant des indications sur la manière d'intégrer ces cadres en utilisant les approches de programmation préconisées par l'ONU; élaboration de lignes directrices et de procédures sur le cycle de vie des projets; suivi des projets, assurance qualité et appui opérationnel; et suivi des processus de l'ONU (par exemple examen quadriennal complet, « Unis dans l'action », segment opérationnel du Conseil économique et social) qui s'appliquent aux activités conduites dans les bureaux décentralisés.

53. Une priorité particulière est accordée à l'amélioration du suivi et du contrôle des résultats des bureaux décentralisés et, plus généralement, des programmes et des budgets. Compte tenu des changements précédemment cités, ces fonctions sont désormais assumées par les deux bureaux du Siège qui ont la responsabilité générale de la planification et de la budgétisation d'une part (OSP) et de l'appui aux bureaux de pays, ainsi que du suivi et du contrôle de leurs activités d'autre part (OSD). Ces deux bureaux collaborent étroitement avec les bureaux de l'Organisation chargés de l'évaluation et de la vérification. Cette évolution montre l'importance qui est désormais donnée à ces fonctions et la nécessité d'accroître l'aide apportée à la mise en œuvre fonctionnelle et opérationnelle des nouvelles méthodes de planification et de programmation aux niveaux des pays et des régions.

B. Nutrition et protection des consommateurs

54. Une stratégie et une vision de la FAO pour ses activités en matière de nutrition ont été élaborées conformément aux recommandations formulées dans l'Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de nutrition¹⁰ et soumises au Comité du Programme pour examen¹¹. La FAO s'emploiera à maximiser l'impact sur la nutrition des systèmes agricoles et alimentaires en réalisant trois objectifs: accroître les connaissances et les données probantes pour que les systèmes agricoles et alimentaires aient une incidence maximale sur la nutrition; améliorer la gouvernance des systèmes agricoles et alimentaires au profit de la nutrition; et renforcer les capacités locales, régionales et nationales pour élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à améliorer la situation nutritionnelle.

55. Afin d'appliquer cette stratégie avec toute l'efficacité requise et conformément aux recommandations de l'Évaluation, la Division de la nutrition et de la protection des consommateurs (AGN), qui fait partie du Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG), sera transformée comme suit:

- les fonctions de protection des consommateurs comprenant la sécurité sanitaire des aliments et le secrétariat du Codex seront transférées à une unité chargée du Codex et de la sécurité sanitaire des aliments, qui dépendra directement du Sous-Directeur général chargé du Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs;
- les autres fonctions d'AGN liées à la nutrition seront transférées au Département du développement économique et social (ES) et regroupées dans une nouvelle Division de la nutrition (ESN) et dirigée par un directeur de niveau D-2, comme le montre l'organigramme figurant à l'Annexe 1.

¹⁰ PC 108/6.

¹¹ PC 112/2.

C. Département du développement économique et social

56. Les ajustements apportés au Département économique et social (ES) découlent de la rationalisation de l'ancienne division AGN (voir la section III.B), et l'augmentation des ressources de ce département résulte des recommandations formulées dans l'Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de politiques agricoles et alimentaires. Leur mise en œuvre aura lieu dans le cadre d'une stratégie et de grandes orientations claires qui définiront les mécanismes appropriés ainsi que les niveaux de responsabilité concernant les travaux que l'Organisation mène dans le domaine des politiques en général. L'objectif principal poursuivi est d'améliorer la cohérence et la complémentarité des avis que l'Organisation donne en matière de politiques et de l'assistance aux politiques qu'elle fournit aux pays et aux régions, afin de répondre au mieux aux besoins.

57. Une petite unité relevant du Bureau du Sous-Directeur général, dirigée par un directeur de niveau D-1 et appuyée par une équipe interdivisionnaire, s'occupera de la transition. Elle sera chargée d'élaborer la stratégie présentée ci-dessus en concertation avec les parties prenantes, et d'accomplir les tâches interdivisionnaires indispensables à la mise en pratique d'une nouvelle approche des activités que l'Organisation consacre aux politiques. Les divisions existantes du Département économique et social étofferont leurs programmes pour prendre en charge des tâches supplémentaires telles que: l'extension et la consolidation du suivi des politiques, les fonctions d'information et d'évaluation, l'adaptation des travaux sur les perspectives mondiales aux réalités des pays, le renforcement des capacités d'évaluation statistique pour le suivi de la sécurité alimentaire, le recentrage des travaux d'analyse des marchés et des échanges commerciaux sur des questions de politiques essentielles et l'approfondissement des travaux que l'Organisation consacre à la protection sociale, aux institutions rurales ainsi qu'aux organisations et aux coopératives de producteurs.

58. En outre, une petite équipe au sein du Département du développement économique et social contribuera, avec l'aide d'autres parties prenantes, à la promotion et la mise en œuvre de mécanismes d'harmonisation et de coopération au niveau mondial, tels que, par exemple, l'Équipe spéciale de haut niveau des Nations Unies sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire, le Système d'information sur les marchés agricoles (AMIS) et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA). Elle aidera également les pays à traiter des questions de gouvernance nationale qui font partie des priorités convenues dans les cadres de programmation par pays. La Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural (ESW) se verra confier également un large éventail de responsabilités pour faire progresser le développement social conformément aux objectifs stratégiques de la FAO.

59. Comme il est indiqué dans la section III.A, des mesures de transition seront mises en œuvre pour que les projets en cours qui bénéficient actuellement du soutien de la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS) puissent être achevés avec succès. En outre, un plan visant à rationaliser le type et le nombre de projets liés aux politiques et exécutés au Siège sera élaboré en vue de transférer les responsabilités opérationnelles aux unités décentralisées lorsque cela représente un avantage comparatif pour l'Organisation.

D. Échange de connaissances, recherche et vulgarisation

60. Les activités du Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation (OEK) ont été passées en revue afin de tirer parti des synergies avec des capacités ou compétences techniques ou d'autres qui existent déjà au sein de l'Organisation.

61. À l'issue d'une analyse critique, il est proposé de transformer OEK afin de mieux recentrer le Bureau sur des activités liées à deux fonctions importantes: l'utilisation des produits de la connaissance, des technologies et des bonnes pratiques, et le renforcement des capacités. En conséquence, outre le bureau du Directeur, OEK comprendra deux sous-divisions chargées d'une part des services afférents aux connaissances et à la bibliothèque, et d'autre part des services des connaissances et du renforcement des capacités au service du développement. La recherche et la vulgarisation seront transférées au Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (NR). Le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation (OEK) sera renommé « Bureau de l'échange des connaissances ». Son acronyme et sa place dans l'organigramme de l'Organisation resteront inchangés.

Bibliothèque et services liés aux connaissances

62. La Sous-Division chargée de la bibliothèque et des services liés aux connaissances s'occupera essentiellement de l'acquisition de connaissances et de l'accès à celles-ci. Elle préservera les ressources informationnelles et les biens publics mondiaux produits par la FAO et facilitera l'accès à des informations externes publiques et à des ouvrages universitaires. Elle continuera à gérer l'accès à des informations documentaires, notamment les Archives en ligne de documents de la FAO et la Bibliothèque David Lubin.

63. À cette fin, les ressources de la bibliothèque et les services actuellement répartis entre le Département des pêches et de l'aquaculture et le Département des forêts seront regroupés au sein de la Sous-Division, ce qui améliorera l'efficacité et réduira la dispersion et les chevauchements d'efforts et de ressources tout en favorisant le développement et l'utilisation de ces collections spécialisées.

64. Enfin, le rôle d'appui aux connaissances joué par OEK bénéficiera du transfert de la fonction de gestion des archives et des dossiers du Département des services internes, des ressources humaines et des finances à la nouvelle Sous-Division créée. Ce regroupement permettra d'améliorer l'acquisition des connaissances et de tirer parti des synergies entre les fonctions de gestion des documents, des archives et des dossiers, de fournir un meilleur service aux parties prenantes internes et externes, et de réduire les coûts.

Connaissances et renforcement des capacités au service du développement

65. La Sous-Division des connaissances et du renforcement des capacités au service du développement poursuivra ses activités actuelles, centrées sur l'utilisation des connaissances, des technologies et des bonnes pratiques dans l'ensemble des domaines de compétence de l'Organisation, en facilitant l'adoption des cadres normatifs. Elle continuera également à aider la FAO dans son rôle d'appui au renforcement des capacités des États Membres.

Recherche et vulgarisation

66. Les activités de l'Organisation liées à la recherche et la vulgarisation sont de nature essentiellement technique et servent à encourager la production de biens publics et l'innovation dans un large éventail de secteurs techniques. Les compétences et les capacités permettant d'aider les pays à développer des systèmes nationaux de vulgarisation et de recherche agricole durables, efficaces et efficients, et d'interagir avec les enceintes mondiales de la recherche agricole dans les domaines du développement et de la vulgarisation, étaient isolées dans OEK. Elles seront désormais mieux placées et regroupées dans le Département multisectoriel de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (NR) et amélioreront la coordination entre les systèmes de vulgarisation et de recherche et les activités techniques conduites dans les divers secteurs concernés.

67. Le Sous-Directeur général chargé du Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (NR) sera le point focal de l'Organisation pour la collaboration entre la FAO et le GCRAI, et hébergera le Secrétariat du Conseil indépendant pour les sciences et les partenariats du GCRAI, le Mécanisme d'évaluation indépendant du GCRAI et le Secrétariat du Forum mondial de la recherche agricole (FMRA).

Politique et appui en matière de publication

68. Le programme de publication décentralisée est crucial pour la FAO, qui est une organisation axée sur la production de connaissances. Afin de s'assurer que les produits d'information multilingues, multimédias et techniques de l'Organisation sont conçus, planifiés, élaborés, produits, diffusés et commercialisés de sorte qu'ils apportent une contribution d'un bon rapport coût-efficacité aux objectifs globaux de la FAO et véhiculent un message cohérent de l'Organisation, la Sous-Division de la politique et de l'appui en matière de publication au sein d'OEK est transférée à la Sous-Division de la communication d'OCP. Une nouvelle politique relative aux publications est en cours d'élaboration.

Communication au service du développement

69. Pour améliorer, et renforcer, l'aptitude de la FAO à communiquer et à appuyer les efforts de communication dans les domaines du développement, et tirer parti des synergies au sein de

l'Organisation, les trois postes de fonctionnaires du cadre organique chargés de la communication au service du développement dans le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation (OEK) sont transférés à la Sous-Division de la communication relevant d'OCP, qui sera ainsi responsable de toutes les communications institutionnelles de la FAO.

E. Division de la Conférence, du Conseil et du protocole

70. La Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (CSC) est chargée de la liaison avec les gouvernements, les représentants permanents et les missions diplomatiques, et assure le secrétariat de la Conférence et du Conseil entre les sessions. Conformément aux amendements apportés aux Textes fondamentaux de la FAO dans le cadre du PAI en novembre 2009¹², la Division CSC aide également le Président indépendant du Conseil dans le «rôle qu'il doit jouer, de façon que le Conseil soit en mesure de mieux s'acquitter de ses tâches en matière de gouvernance et de contrôle de l'administration de l'Organisation».

71. La Division CSC a été intégrée dans le Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) à partir du 1^{er} janvier 2010, et le Directeur de CSC a été parallèlement nommé Secrétaire général de la Conférence et du Conseil. Elle dispose cependant d'une large autonomie au sein du département CS en ce qui concerne la portée et le mandat de son rôle d'appui à la gouvernance de la FAO, la plupart des interactions dans ce domaine ayant lieu avec le Bureau du Directeur général, d'autres bureaux situés au niveau supérieur, le Président indépendant du Conseil et des représentants permanents des Membres.

72. Cette fonction de liaison avec la direction de haut niveau de la FAO, y compris le secrétariat assuré pour la Conférence et le Conseil entre les sessions, est un lien vital qui permet au Directeur général, en tant que « plus haut fonctionnaire de l'Organisation », de faire rapport et d'échanger avec les Membres conformément à son mandat constitutionnel qui est de pourvoir aux moyens nécessaires au fonctionnement de la Conférence et du Conseil, et d'exécuter leurs décisions. Compte tenu de l'importance que le Directeur général, le Président indépendant du Conseil et les Membres prêtent à cette fonction, et au vu de l'intérêt supérieur que représente la bonne exécution de ses fonctions, il est proposé que la Division CSC dépende directement du Directeur général adjoint (Opérations) et d'inclure le Directeur de CSC dans l'équipe de direction de haut niveau. Cet ajustement de la ligne hiérarchique n'aura d'incidence ni sur la structure interne de la Division ni sur les synergies entre ses composantes internes. Il n'est donc pas nécessaire de donner un nouveau nom à la Division. Elle portera cependant un nouvel acronyme – CPA –, qui lui donnera une visibilité accrue dans la structure du Siège, comme le montre l'organigramme figurant dans l'*Annexe 1*.

F. Poursuite de la rationalisation

73. Les efforts déployés pour rationaliser les processus et chercher des moyens de travailler plus efficacement se poursuivront. Les processus seront de ce fait de plus en plus efficaces, flexibles et adaptables et ils seront coordonnés en conformité complète avec le Cadre stratégique de l'Organisation.

IV. Incidence sur le PTB 2012-2013

74. À la suite des autres transformations entreprises en 2012-2013, le tableau d'effectif a été modifié et les allocations de ressources par chapitre budgétaire ont été affinées. La présente section décrit l'incidence nette globale de ces mesures sur les postes prévus au budget et sur la répartition des crédits budgétaires entre les chapitres, pour examen et approbation par le Conseil.

A. Tableau d'effectif et structure organisationnelle

75. Le *Tableau 1* montre l'incidence des changements structurels et des réallocations exposés aux sections II et III ci-dessus sur les postes inscrits au budget. Globalement, le nombre de postes reste à peu près le même, avec un redéploiement important de postes du cadre organique du Siège vers les

¹² Résolution 9/2009 de la Conférence.

bureaux décentralisés, et des services généraux vers la catégorie des fonctionnaires du cadre organique.

Tableau 1: Changements transformationnels en 2012-2013: Évolution du nombre de postes

Classe	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements (CL 144/3)	Écart	Changements transformationnels en 2012-2013
Siège			
Cadre organique et catégories supérieures	923	-11	912
Services généraux	694	-2	692
Total Siège	1 617	-13	1 604
Bureaux décentralisés			
Cadre organique et catégories supérieures	553	20	573
Services généraux	879	-7	872
Total Bureaux décentralisés	1 432	13	1 445
Tous lieux d'affectation confondus			
Cadre organique et catégories supérieures	1 476	9	1 485
Services généraux	1 573	-9	1 564
TOTAL	3 049	-	3 049

Note: Le nombre de fonctionnaires du cadre organique dans les bureaux décentralisés comprend les postes détachés suivants: 14 fonctionnaires chargés des investissements, 8 fonctionnaires chargés de l'informatique, 4 vérificateurs, 1 chargé de liaison et 1 fonctionnaire chargé de la santé animale.

76. Le redéploiement des postes du Siège vers les bureaux décentralisés est dû principalement à la transformation du Département de la coopération technique (TC). En effet dix postes de fonctionnaires chargés des investissements seront détachés de la Division du Centre d'investissement (TCI) afin d'établir une présence plus active dans les bureaux décentralisés; cinq postes de fonctionnaires chargés de la sécurité alimentaire sont transférés du Service d'appui à la sécurité alimentaire intégrée (TCSF) à chacune des régions afin de donner la priorité aux accords de coopération Sud-Sud, et deux postes de fonctionnaires chargés des politiques seront déplacés vers des bureaux décentralisés. Parmi les autres changements notables, il faut signaler le détachement d'un poste de chargé de liaison à Lisbonne. Ce fonctionnaire travaillera avec la Communauté des pays de langue portugaise (CPLP). L'examen critique des postes dans les bureaux décentralisés a débouché sur la création de cinq nouveaux postes de fonctionnaires recrutés sur les plans national et international et qui travailleront dans des domaines prioritaires tels que la nutrition, la sécurité alimentaire et le changement climatique. Le financement de ces postes est compensé principalement par la suppression de sept postes des services généraux.

77. L'Annexe 2 présente un aperçu plus détaillé des redéploiements de postes entre divisions et bureaux, qui découlent de ces changements transformationnels.

78. L'Annexe 1 présente le nouvel organigramme, qui reflète les changements suivants résultant de la transformation présentée à la section III:

- a) transfert de la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (CSC) du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) au Directeur général adjoint (Opérations);
- b) la Division de l'appui à l'élaboration des politiques et programmes (TCS) change de titre et s'appelle désormais Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources;
- c) la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) change de titre et s'appelle désormais Division des urgences et de la réhabilitation;
- d) le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation (OEK) change de titre et devient le Bureau de l'échange des connaissances;
- e) la Division de la nutrition et de la protection des consommateurs (AGN) est rattachée au Département du développement économique et social (ES) et devient la Division de la nutrition (ESN);
- f) l'Équipe multidisciplinaire pour l'est du Proche-Orient (SNO), qui partage ses locaux, est intégrée dans le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE) au Caire.

B. Virements budgétaires

79. L'incidence des changements transformationnels sur les ressources budgétaires se traduit essentiellement par des transferts entre départements et bureaux. Comme il est indiqué à l'Annexe 3, les ressources des unités situées au niveau supérieur augmentent grâce au transfert des fonctions de la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole, et aux transferts opérés entre le Département de la coopération technique (TC) et le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) et du Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD). Les effectifs de la Division de l'informatique (CIO) sont en diminution, comme le montre le nombre de postes indiqué dans l'Annexe 2, car il y a eu un changement dans les liens hiérarchiques des fonctionnaires chargés des technologies de l'information, qui avaient été précédemment détachés de CIO. Les postes de ces fonctionnaires sont désormais directement inscrits dans les budgets des bureaux régionaux concernés. D'autres changements ont affecté les unités situées au niveau supérieur, comme le transfert de la Sous-Division du droit administratif du Bureau des ressources humaines (OHR) au Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG), ainsi que la restructuration d'OEK, dont certaines fonctions ont été transférées au Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (NR) et au Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer (OCP).

80. Parmi les départements techniques, le Département du développement économique et social (ES) présente la plus forte augmentation budgétaire, due au transfert de la Division de la nutrition du Département de l'agriculture, et au renforcement du Département ES dans les domaines des politiques, de la gouvernance et du développement social par des transferts de postes provenant principalement du Département de la coopération technique.

81. Les ressources mises à la disposition des régions sont en augmentation; elles serviront à appuyer le transfert des fonctions de TC, qui est lié principalement à la coopération Sud-Sud et au transfert des fonctions informatiques.

82. L'incidence sur les ressources, par chapitre budgétaire, est relativement limitée, comme le montre le *Tableau 2* ci-dessous, car les changements transformationnels ont porté essentiellement sur un alignement et une organisation plus efficaces des structures, et non sur un changement des domaines d'activité. Le transfert budgétaire vers l'objectif stratégique H est dû principalement au renforcement du Département du développement économique et social (ES). D'autres transferts sont dus en grande partie à l'examen critique des postes dans les bureaux décentralisés. L'Annexe 4 fournit un aperçu des ouvertures de crédits nettes par chapitre et région.

Tableau 2: Changements transformationnels en 2012-2013: ouvertures de crédits nettes, incidence biennalisée par chapitre (en millions d'USD)

Chap.	Objectifs stratégiques / fonctionnels	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements (CL 144/3) (1)	Écart (2)	Changements transformationnels en 2012-2013 (biennalisés) (3)
1	A	60 191	-	60 191
2	B	37 145	-	37 145
3	C	67 614	-	67 614
4	D	33 022	-	33 022
5	E	51 410	-	51 410
6	F	72 344	(94)	72 250
7	G	48 223	-	48 223
8	H	94 045	1 151	95 196
9	I	8 149	28	8 177
10	K	21 674	82	21 756
11	L	39 798	87	39 885
12	X	208 347	(563)	207 784
13	Y	95 801	(690)	95 111
15	PCT	116 027	-	116 027
16	Imprévus	600	-	600
17	Dépenses d'équipement	26 439	-	26 439
18	Dépenses de sécurité	24 809	-	24 809
Total		1 005 639	-	1 005 639

V. Incidences sur le PTB 2014-2015

83. Le processus de réflexion stratégique, qui est une des principales composantes du changement transformationnel, a pour but d'étayer l'examen du Cadre stratégique, ainsi que l'élaboration du PMT 2014-2017, du PTB 2014-2017 et du PTB 2014-2015. À sa cent quarante-quatrième session, le Conseil a donné son appui à ce processus et s'est félicité que la FAO ait décidé de définir des objectifs stratégiques moins nombreux et plus transversaux. Sur la base de ces orientations, le Conseil trouvera dans le document CL 145/4 la présentation d'autres ajustements aux cinq objectifs stratégiques proposés. Ces objectifs stratégiques ainsi que les plans d'action y afférents concernant les activités futures de l'Organisation seront affinés en tenant compte des indications données par le Conseil et des priorités techniques et régionales, afin de mettre définitivement au point le Cadre stratégique révisé de la FAO.

84. Les plans d'action découlant des nouveaux objectifs stratégiques transversaux seront regroupés dans un cadre des résultats afin que la planification, la programmation, la budgétisation, le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports s'articulent clairement. Ils serviront de base pour préparer le projet de PMT 2014-2017 et de PTB 2014-2015, qui seront examinés par les organes directeurs pendant le premier semestre de 2013 avant d'être approuvés par la Conférence en juin 2013.

85. Le PTB 2014-2015 sera élaboré dans un nouveau contexte découlant du Cadre stratégique révisé et du PMT 2014-2017. L'Organisation devra donc continuer à exécuter ses programmes en 2012-2013 en améliorant et en transformant ses méthodes d'exécution, notamment en optimisant l'allocation des ressources et en créant un environnement et une structure d'appui favorables et porteurs. En particulier, la part des ressources qui seront allouées pour que les responsables gèrent directement les cinq objectifs stratégiques en 2014-2015 devra être soigneusement déterminée afin que leur mise en œuvre et leur incidence soient maximales.

86. Les mesures de transformation décrites dans le présent document contribueront donc aux nouvelles méthodes de travail qui seront adoptées durant l'exercice 2014-2015 pour parvenir à réaliser les objectifs stratégiques de l'Organisation de manière optimale. D'autres initiatives visant à renforcer les institutions seront présentées dans le PTB 2014-2015.

87. En outre, la volonté de rechercher de nouveaux moyens d'optimiser les ressources se poursuivra en 2014-2015. Grâce aux économies supplémentaires de 19,3 millions d'USD dégagées grâce à la rationalisation et aux gains d'efficacité effectués au titre du PTB 2012-2013, d'autres réformes plus profondes ont été lancées et des mesures de nature à produire des économies et des gains d'efficacité devraient être proposées dans le PTB 2014-2015.

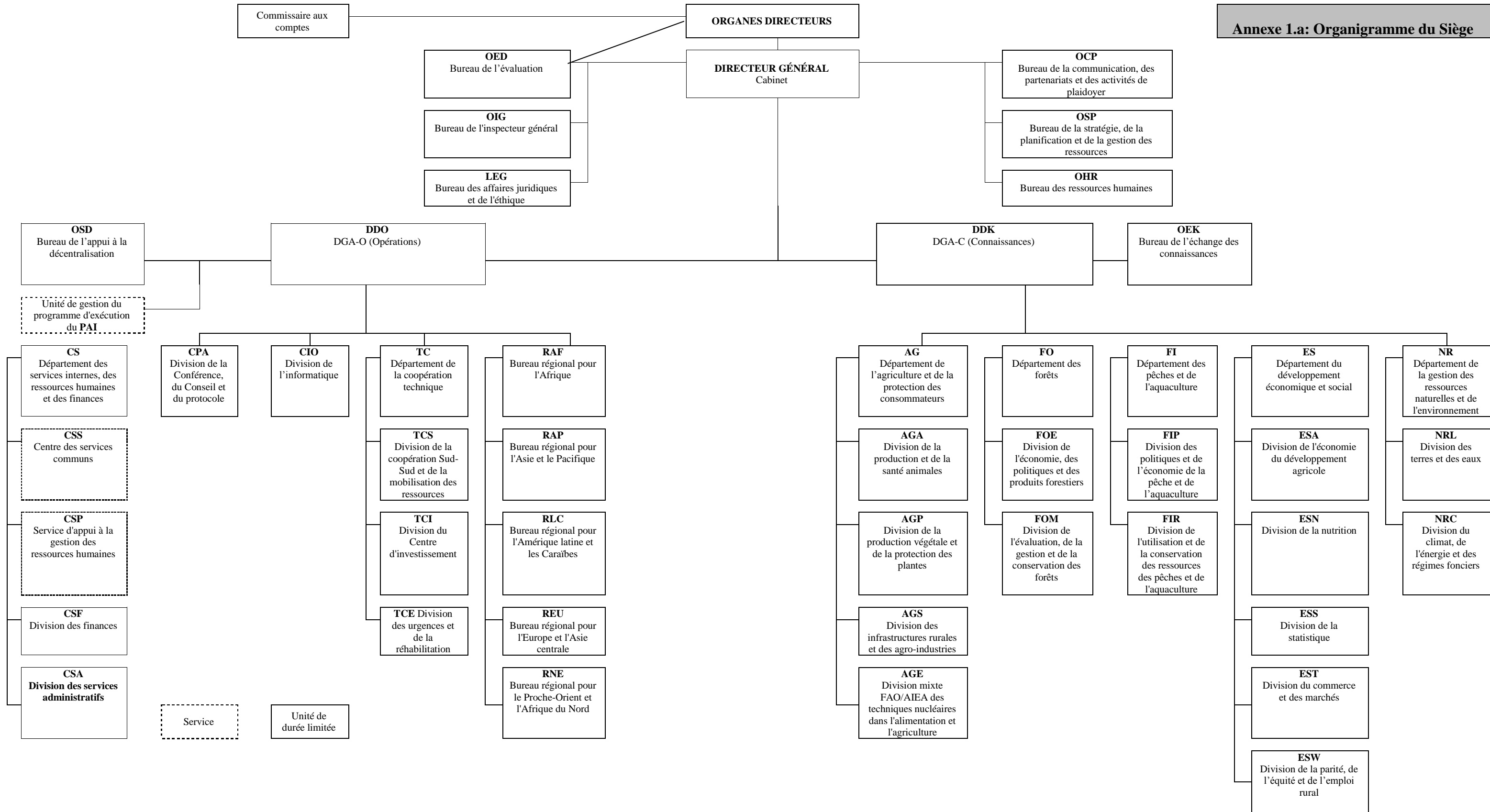
88. En particulier, des mesures pour contrôler les dépenses liées à l'utilisation de consultants et aux voyages ont été mises en place pour 2012, et des mesures visant à rationaliser leur utilisation seront appliquées à la gestion des crédits budgétaires en 2013 et lors de la mise en œuvre du PTB 2014-2015.

VI. Orientations demandées

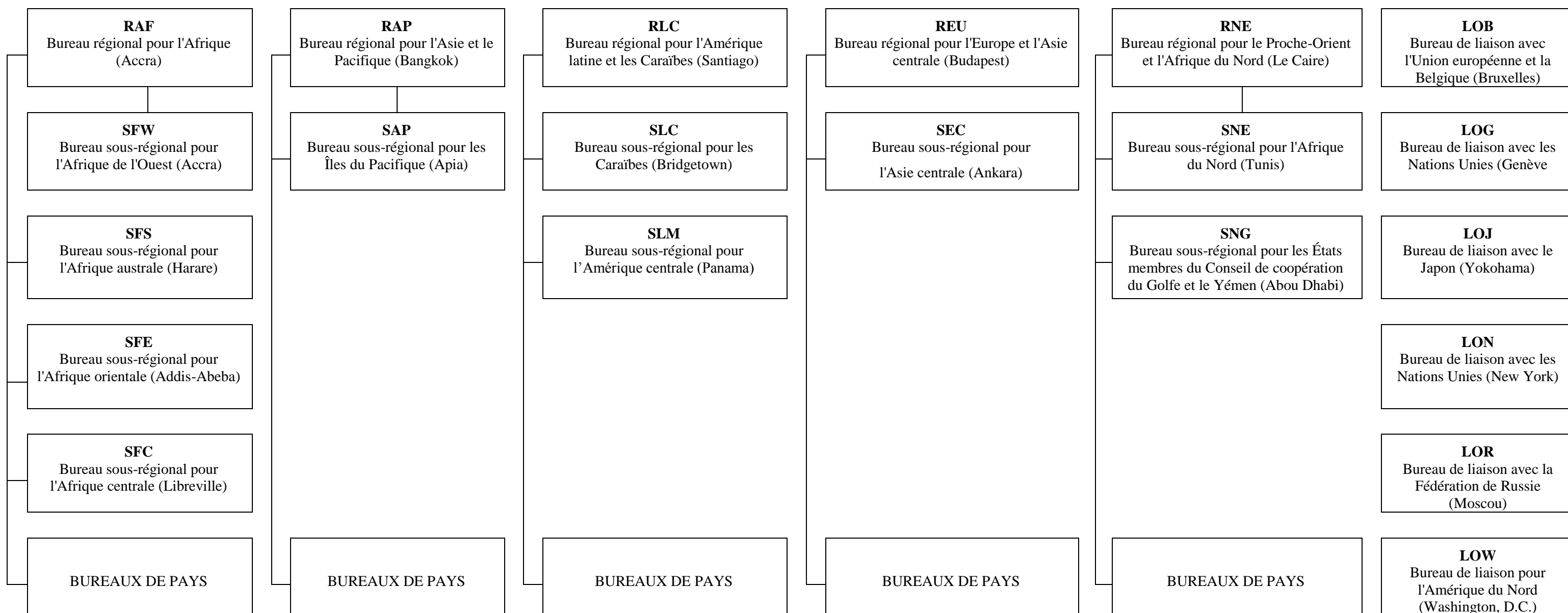
89. Le Comité du Programme et le Comité financier sont priés d'examiner les changements transformationnels de l'exercice biennal 2012-2013, ainsi que leur incidence sur le PTB 2012-2013, et le Conseil est invité à:

- a) noter que ses indications et ses décisions ont été mises en œuvre;
- b) approuver le tableau d'effectif révisé à inscrire au budget et les changements structurels;
- c) approuver la répartition révisée des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires, telle qu'elle figure au *Tableau 2*.

Annexe 1.a: Organigramme du Siège



Annexe 1.b: Structure décentralisée



Annexe 2: Changements transformationnels en 2012-2013: nombre de postes par groupe de classes et par unité

Unité	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements (CL 144/3)					Variation					Changements transformationnels en 2012-2013				
	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
ODG – Direction générale	3	8		12	23	-	-	-	-	-	3	8		12	23
OED – Bureau de l'évaluation	1	8		3	12	-	-	-	-	-	1	8		3	12
LEG – Bureau des affaires juridiques et de l'éthique	2	14		10	26	-	5	-	1	6	2	19		11	32
OCP – Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer	2	33		25	60	-	12	-	7	19	2	45		32	79
OIG – Bureau de l'inspecteur général	2	19		6	27	-	-	-	-	-	2	19		6	27
OSP – Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources	2	16		6	24	1	3	-	4	8	3	19		10	32
DDK – Directeur général adjoint (Connaissances)	1	2		2	5	-	-	-	-	-	1	2		2	5
OEK – Bureau de l'échange des connaissances	1	52		28	81	-	-23	-	-11	-34	1	29		17	47
DDO - Directeur général adjoint (Opérations)	1	2		2	5	-	-	-	-	-	1	2		2	5
CPA – Division de la Conférence, du Conseil et du protocole						2	37	-	59	98	2	37		59	98
OSD – Bureau d'appui à la décentralisation	2	7		10	19	-	4	-	5	9	2	11		15	28
CIO – Division de l'informatique	2	62	11	29	104	-	-5	-7	-	-12	2	57	4	29	92
OHR- Bureau des ressources humaines	1	12		6	19	-	-4	-	-2	-6	1	8		4	13
Total	20	235	11	138	404	3	29	-7	63	88	23	264	4	201	492
AGD – Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département AG	1	3		9	13	1	16	-	14	31	2	19		23	44
AGA – Division de la production et de la santé animales	2	27		13	42	-	-	-	-	-	2	27		13	42
AGE – Division mixte FAO/AIEA	1	8			9	-	-	-	-	-	1	8		-	9
AGN – Division de la nutrition et de la protection des consommateurs	3	27		18	48	-3	-27	-	-18	-48				0	-
AGP – Division de la production végétale et de la protection des plantes	3	39		28	70	-	-	-	-	-	3	39		28	70
AGS – Division des infrastructures rurales et des agro-industries	1	24		10	35	0	0	0	0	0	1	24		10	35
Total pour le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)	11	128	-	78	217	-2	-11	-	-4	-17	9	117	-	74	200

Unité	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements (CL 144/3)					Variation					Changements transformationnels en 2012-2013				
	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
ESD – Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département ES	1	1		4	6	1	2	0	3	6	2	3		7	12
ESA – Division de l'économie du développement agricole	2	22		11	35	0	2	0	1	3	2	24		12	38
ESS – Division de la statistique	2	25		25	52	0	1	0	-1	0	2	26		24	52
EST – Division du commerce et des marchés	2	34		27	63	0	1	0	0	1	2	35		27	64
ESN – Division de la nutrition						2	13	0	4	19	2	13		4	19
ESW – Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural	2	14		6	22	0	5	0	1	6	2	19		7	28
Total pour le Département du développement économique et social (ES)	9	96	-	73	178	3	24	-	8	35	12	120	-	81	213
FID – Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département FI	1	1		5	7	0	0	0	0	0	1	1		5	7
FIP – Division des politiques et de l'économie de la pêche et de l'aquaculture	3	33		30	66	0	0	0	-2	-2	3	33		28	64
FIR – Division de l'utilisation et de la conservation des ressources des pêches et de l'aquaculture	2	34		19	55	0	0	0	0	0	2	34		19	55
Total pour le Département des pêches et de l'aquaculture (FI)	6	68	0	53	127	0	0	0	-2	-2	6	68	0	51	125
FOD – Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département FO	1	8		8	17	0	-1	-	-	-1	1	7		8	16
FOE – Division de l'économie, des politiques et des produits forestiers	2	17		9	28	-	1	-	-1	-	2	18		8	28
FOM – Division de l'évaluation, de la gestion et de la conservation des forêts	2	18		7	27	-	-	-	-	-	2	18		7	27
Total pour le Département des forêts (FO)	5	43	-	24	72	-	-	-	-1	-1	5	43	-	23	71
NRD – Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département NR	2	6		10	18	-	12	-	9	21	2	18		19	39
NRC – Division du climat, de l'énergie et des régimes fonciers	2	16		10	28	-	-	-	-	-	2	16		10	28
NRL – Division des terres et des eaux	2	19		8	29	-	-	-	-	-	2	19		8	29
Total pour le Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (NR)	6	41	-	28	75	-	12	-	9	21	6	53	-	37	96
TCD – Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département TC	2	9		13	24	-1	-3	-	-4	-8	1	6		9	16
TCE – Division des urgences et de la réhabilitation	1	2			3	-	-	-	-	-	1	2		-	3
TCI – Division du Centre d'investissement	5	61		31	97	-	2	-	-	2	5	63		31	99
TCS – Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources	4	42		25	71	-1	-24	-	-9	-34	3	18		16	37
Total pour le Département de la coopération technique (TC)	12	114	-	69	195	-2	-25	-	-13	-40	10	89	-	56	155

Unité	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements (CL 144/3)					Variation					Changements transformationnels en 2012-2013				
	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
CSD – Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département CS	2	17		71	90	-	1	-	-	1	2	18		71	91
CSF – Division des finances	2	27		22	51	-	-	-	-	-	2	27		22	51
CSP – Service d'appui à la gestion des ressources humaines	1	20		22	43	-	-1	-	-	-1	1	19		22	42
CSC – Division de la Conférence, du Conseil et du protocole	2	37		59	98	-2	-37	-	-59	-98		-		-	-
CSA – Division des services administratifs	2	14		57	73	-	-	-	-3	-3	2	14		54	70
CSC – Centre des services communs	1	10	1	91	103	-	-	-	-	-	1	10	1	91	103
Total pour le Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS)	10	125	1	322	458	-2	-37	-	-62	-101	8	88	1	260	357
JPP – Programme des jeunes cadres	-	25	-	-	25	-	-	-	-	-	-	25	-	-	25
Représentations de la FAO	32	54	157	491	734	-	-	-	-	-	32	54	157	491	734
LOB – Bureau de liaison avec l'Union européenne et la Belgique	1			1	2	-	-	-	-	-	1	-		1	2
LOG – Bureau de liaison avec l'Organisation des Nations Unies (Genève)	1	4		4	9	-	-	-	-	-	1	4		4	9
LON – Bureau de liaison avec les Nations Unies (New York)	1	3		5	9	-	-	-	-	-	1	3		5	9
LOJ – Bureau de liaison avec le Japon (Yokohama)	1	1		1	3	-	-	-	-	-	1	1		1	3
LOW – Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (Washington, D.C.)	1	2		8	11	-	-	-	-	-	1	2		8	11
LOR – Bureau de liaison avec la Fédération de Russie	1	1		1	3	-	-	-	-	-	1	1		1	3
Total pour les bureaux de liaison	6	11	-	20	37	-	-	-	-	-	6	11	-	20	37
RAF – Bureau régional pour l'Afrique (Accra)	1	24		39	64	-	4	-	-2	2	1	28		37	66
SFC – Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale	1	7	2	5	15	-	-	1	-	1	1	7	3	5	16
SFE – Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale	1	9	2	6	18	-	1	1	-	2	1	10	3	6	20
SFS – Bureau sous-régional pour l'Afrique australe	1	10	2	10	23	-	-	1	-	1	1	10	3	10	24
SFW – Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest	1	7	1	5	14	-	-	-	-	-	1	7	1	5	14
Total pour la région Afrique	5	57	7	65	134	-	5	3	-2	6	5	62	10	63	140

Unité	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements (CL 144/3)					Variation					Changements transformationnels en 2012-2013				
	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
RAP – Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok)	2	41		73	116	-	4	-	-1	3	2	45		72	119
SAP – Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique	1	7		7	15	-	-1	1	-	-	1	6	1	7	15
Total pour la région Asie et Pacifique	3	48	-	80	131	-	3	1	-1	3	3	51	1	79	134
REU – Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Budapest)	2	18	2	20	42	-	1	-	-	1	2	19	2	20	43
SEC - Bureau sous-régional pour l'Asie centrale	1	8	2	8	19	-	-	1	-	1	1	8	3	8	20
Total pour la région Europe et Asie centrale	3	26	4	28	61	-	1	1	-	2	3	27	5	28	63
RLC – Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Santiago)	2	31	3	44	80	-	2	1	-2	1	2	33	4	42	81
SLC – Bureau sous-régional pour les Caraïbes	1	7	2	10	20	-	-	1	-	1	1	7	3	10	21
SLM – Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale	1	8	2	5	16	-	1	1	-	2	1	9	3	5	18
Total pour la région Amérique latine et Caraïbes	4	46	7	59	116	-	3	3	-2	4	4	49	10	57	120
RNE – Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (Le Caire)	1	19	2	30	52	1	8	1	1	11	2	27	3	31	63
SNO – Équipe multidisciplinaire pour l'est du Proche-Orient	1	5	1	3	10	-1	-5	-1	-3	-10	-			-	-
SNE – Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord	1	9	2	12	24	-	-	1	-	1	1	9	3	12	25
Total pour la région Proche-Orient et Afrique du Nord	3	33	5	45	86	-	3	1	-2	2	3	36	6	43	88
Total	135	1 150	192	1 573	3 049	-	7	2	-9	-	135	1 157	194	1 564	3 049

Annexe 3: Changements transformationnels en 2012-2013 – Ouvertures de crédits nettes, montants totaux biennalisés par département et bureau indépendant (en milliers d’USD)

Département / Bureau	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements (CL 144/3)	Écart	Changements transformationnels en 2012-2013 (biennalisés)
ODG	8 109	-	8 109
OED	7 026	-	7 026
OIG	9 394	-	9 394
LEG	9 566	1 997	11 563
OCP	23 156	6 100	29 256
OSP	10 833	2 653	13 486
DDK	2 115	-	2 115
OEK	27 544	(11 280)	16 264
DDO	3 552	-	3 552
OSD	7 155	2 945	10 100
CIO	52 341	(3 139)	49 202
CPA		16 111	16 111
OHR	6 817	(1 734)	5 083
Total niveau supérieur	167 608	13 653	181 261
AG	90 608	(7 956)	82 652
ES	62 627	15 556	78 183
FI	43 634	(390)	43 244
FO	28 267	(236)	28 031
NR	28 628	6 275	34 903
TC	64 549	(14 706)	49 843
CS	116 174	(17 149)	99 025
LO	15 733	-	15 733
PCT	111 398	-	111 398
Afrique	95 908	2 045	97 953
Asie et Pacifique	55 022	1 148	56 170
Europe et Asie centrale	21 542	894	22 436
Amérique latine et Caraïbes	53 964	1 110	55 074
Proche-Orient	36 911	752	37 663
Fonds multidisciplinaire	9 881	-	9 881
SAO-Recettes de l’Organisation	(54 000)	(1 000)	(55 000)
Programme des jeunes cadres	5 339	-	5 339
Imprévus	600	-	600
Dépenses d’équipement	26 439	-	26 439
Dépenses de sécurité	24 809	-	24 809
Total général	1 005 639	-	1 005 639

Annexe 4: Ouvertures de crédits nettes en 2012-2013, montants totaux biennalisés par OS/OF et par région (en milliers d'USD)

OS/OF	Siège/monde		Afrique		Asie et Pacifique		Europe et Asie centrale		Amérique latine et Caraïbes		Proche-Orient			Variation	Changements transformationnels en 2012-2013
	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements	Changements transformationnels en 2012-2013	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements	Changements transformationnels en 2012-2013	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements	Changements transformationnels en 2012-2013	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements	Changements transformationnels en 2012-2013	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements	Changements transformationnels en 2012-2013	PTB 2012-2013 après prise en compte des autres ajustements	Changements transformationnels en 2012-2013	Changements transformationnels en 2012-2013		
A	38 676	38 727	7 312	7 282	4 348	4 347	1 170	1 170	4 043	4 043	4 642	4 622	60 191	-	60 191
B	19 027	19 079	6 605	6 573	4 200	4 200	1 204	1 204	3 867	3 867	2 242	2 222	37 145	-	37 145
C	44 657	44 691	11 631	11 610	3 862	3 863	1 121	1 122	3 435	3 435	2 909	2 894	67 614	-	67 614
D	20 950	20 973	6 010	5 997	2 102	2 102	720	720	2 423	2 423	817	808	33 022	-	33 022
E	29 277	29 338	7 762	7 725	5 179	5 179	2 102	2 102	4 758	4 758	2 332	2 308	51 410	-	51 410
F	44 474	44 441	8 692	8 649	6 348	6 351	2 879	2 882	6 388	6 391	3 562	3 534	72 344	(94)	72 250
G	30 950	31 005	5 402	5 369	4 841	4 841	1 580	1 580	4 036	4 036	1 413	1 392	48 223	-	48 223
H	52 994	52 888	17 378	17 671	4 711	5 158	2 729	2 992	8 989	9 262	7 244	7 225	94 045	1 151	95 196
I	7 716	7 746	131	130	276	276	25	25	-	-	-	-	8 149	28	8 177
K	11 582	11 665	5 310	5 302	2 220	2 223	1 257	1 261	738	742	569	564	21 674	82	21 756
L	34 856	33 991	2 943	3 178	650	841	364	464	773	872	213	540	39 798	87	39 885
X	166 981	162 334	8 386	10 125	11 733	12 235	7 485	8 009	6 366	7 097	7 395	7 982	208 347	(563)	207 784
Y	57 475	56 784	7 371	7 371	6 875	6 875	13 350	13 350	7 624	7 624	3 106	3 106	95 801	(690)	95 111
PCT	21 820	21 819	37 387	37 387	22 605	22 605	9 602	9 602	16 910	16 910	7 703	7 703	116 027	-	116 027
Imprévus	600	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600	-	600
Dépenses d'équipement	26 439	26 439	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26 439	-	26 439
Dépenses de sécurité	24 809	24 809	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24 809	-	24 809
Total	633 283	627 330	132 320	134 367	79 950	81 097	45 588	46 484	70 350	71 460	44 147	44 900	1005639	-	1 005 639