



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

CONSEIL

Cent soixante-troisième session

Rome, 2-6 décembre 2019

**AJUSTEMENTS À APPORTER AU PROGRAMME DE TRAVAIL
ET BUDGET 2020-2021**

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

Mme Beth Crawford
Directrice du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
Tél.: +39 065705-2298

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.



Sommaire

I.	Contexte et portée du présent document	3
A.	Décisions et indications de la Conférence	3
B.	Portée du document	4
II.	Vue d'ensemble de la situation actuelle	4
III.	Ajustements structurels et programmatiques	6
A.	Ajustements structurels	6
B.	Ajustements programmatiques et opérationnels.....	7
IV.	Révision du montant des augmentations de coûts prévues pour 2020-2021 et autres gains et économies	11
A.	Révision des augmentations de coûts pour 2020-2021	11
B.	Gains d'efficacité et économies	11
V.	Résumé des recommandations	13
A.	Propositions d'ajustements et sources de financement.....	13
B.	Ajustements apportés aux crédits inscrits dans le PTB pour les créations de postes.....	14
C.	Ajustements à apporter à la répartition des crédits entre les chapitres du budget.....	15
D.	Montant estimatif révisé des ressources extrabudgétaires	16
VI.	Planification du travail et cadre de résultats	18
VII.	Décisions requises	23

Annexe 1: Organigramme – Bureaux du Siège et bureaux décentralisés

Annexe Web 2: Estimations des augmentations de coûts - Mise à jour

Annexe web 3: Cadre de résultats 2020-2021 – Objectifs stratégiques et fonctionnels

Annexe web 4: Indicateurs et cibles associés aux produits pour 2020-2021

Annexe web 5: Effectifs par groupe de classe et par unité organisationnelle

Annexe web 6: Ajustements apportés aux montants nets des crédits ouverts pour 2018-2019, par département et bureau

Annexe web 7: Montants nets des crédits ouverts et ressources extrabudgétaires pour 2020-2021, par chapitre et par région

I. Contexte et portée du présent document

1. À sa quarante et unième session, en juin 2019, la Conférence a examiné le Plan à moyen terme (PMT) 2018-2021 (révisé) et le Programme de travail et budget (PTB) 2020-2021 présentés par le Directeur général¹. Elle a approuvé les ouvertures de crédits budgétaires proposées pour 2020-2021 et a donné des indications sur la teneur des propositions².
2. Conformément au cycle de planification et de programmation mis en place³, le Directeur général a traduit les décisions et indications de la Conférence dans une proposition d'ajustements à apporter au PTB 2020-2021.
3. Suite à l'élection du Directeur général lors de la quarante et unième session de la Conférence le 23 juin 2019, le document présente des ajustements initiaux qui intègrent sa vision et son objectif de construire une Organisation plus dynamique pour un monde meilleur, tout en restant attaché aux objectifs, au mandat et à la mission de l'Organisation. Le nouveau Directeur général s'est engagé avec force à améliorer les méthodes de travail de la FAO grâce à une ouverture encore plus grande, sur le modèle d'une FAO unifiée. Certaines orientations importantes en faveur d'une «FAO numérique» permettront également de dessiner l'avenir de l'Organisation.
4. La vision est celle d'une Organisation au service des États membres et qui œuvre pour le public et pour les agriculteurs, offre un soutien adapté en mettant en relation les pays et en créant des partenariats, facilite la coopération et l'échange de ressources, de technologies et de connaissances, et qui appelle les politiciens, les professionnels, le secteur privé et les agriculteurs à travailler ensemble à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030.
5. Grâce à un personnel uni, efficace et dynamique, à des politiques porteuses, à des approches novatrices, à une participation plus active et au renforcement des capacités des pays membres, nous pouvons ensemble faire face aux défis à venir et réaliser le Programme 2030.
6. Les ajustements à apporter au PTB 2020-2021 sont présentés, pour examen par le Comité du Programme et le Comité financier, et pour approbation par le Conseil à sa cent soixante-troisième session, en décembre 2019.

A. Décisions et indications de la Conférence

7. La Conférence a approuvé le Programme de travail proposé par le Directeur général et a voté une ouverture de crédits budgétaires de 1 005,6 millions d'USD au taux de change budgétaire de 2020-2021, soit 1 EUR = 1,22 USD (résolution 13/2019).
8. Lorsqu'elle a approuvé le Programme de travail proposé, la Conférence s'est félicitée de l'étroite concordance des objectifs stratégiques de la FAO avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les Objectifs de développement durable (ODD) qui y sont énoncés et a approuvé les priorités, les domaines d'activité à mettre en retrait et les allocations de ressources, y compris les ressources supplémentaires qui seraient consacrées aux approches agricoles novatrices et durables, à la lutte contre toutes les formes de malnutrition et à la défense de systèmes alimentaires durables intégrant l'enjeu nutritionnel.
9. La Conférence a demandé en outre que la FAO augmente, dans le cadre du PTB 2020-2021, les financements consacrés aux domaines suivants:
 - a) activités de l'Organisation relatives à la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) et au programme relatif aux avis scientifiques en matière de sécurité sanitaire des aliments de la FAO et de l'OMS;
 - b) prise en compte systématique de la biodiversité au sein de l'Organisation.

¹ C 2019/3.

² C 2019/REP paragraphes 68 – 74 et CR 13/2019.

³ Textes fondamentaux, Volume II, partie F.

10. Ceci grâce à des gains d'efficacité et à des économies sans que cela n'ait d'effet négatif sur l'exécution du programme de travail établi, ou, si nécessaire et dans la mesure du possible, en prenant sur les domaines techniques mis en retrait.

11. La Conférence autorise le Directeur général, nonobstant la disposition 4.2 du Règlement financier, à transférer le solde non employé des crédits ouverts pour l'exercice 2018-2019 pour des usages ponctuels en 2020-2021, sur la base d'une proposition présentée et approuvée lors des sessions respectives du Conseil et de la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du programme, tenues en mai et juin 2020⁴.

B. Portée du document

12. On trouvera dans le présent document le détail de la façon dont le Directeur général a tenu compte des décisions et des indications de la Conférence pour les ajustements à apporter au PTB 2020-2021 et de nouvelles propositions à des fins d'examen. Le document rend également compte de la planification des travaux sur la période de juillet à novembre 2019, et de la mise à jour du montant estimatif des contributions volontaires et de leur affectation.

13. Les ajustements à apporter au PTB 2020-2021 sont d'ordre structurel et programmatique (section III), et comprennent également une mise à jour des augmentations de coûts et des gains d'efficacité (section IV), et un résumé général incluant le budget révisé pour les créations de postes et la répartition des crédits entre les chapitres du budget (section IV).

14. La section IV contient des informations relatives à la planification des travaux et au cadre de résultats, et présente les cibles relatives aux indicateurs associés aux produits.

15. Il est rappelé que les virements (à l'intérieur d'un même chapitre ou d'un chapitre à un autre) qu'il faudra effectuer pour exécuter le PTB au cours de l'exercice biennal seront traités conformément aux dispositions de l'article 4.5 du Règlement financier.

16. Les organes directeurs auront la possibilité de procéder à un examen et à un ajustement plus larges du PTB en 2020, notamment à la cent soixante-quatrième session du Conseil qui se tiendra en juin 2020.

II. Vue d'ensemble de la situation actuelle

17. Le monde est en pleine mutation. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 définit le contexte dans lequel la FAO et ses États Membres œuvreront ensemble à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) et des cibles spécifiques aux pays. La FAO est bien placée pour aider les pays à réaliser les objectifs du programme 2030, en particulier l'ODD 1: *Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde*, et l'ODD 2: *Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable*. L'alimentation et l'agriculture jouent un rôle clé dans la réalisation du Programme 2030 puisque l'agriculture constitue l'outil le plus complet qui permette d'éliminer la pauvreté et la faim.

18. S'affranchir de la faim constitue un droit fondamental. Cependant, plus de 820 millions de personnes souffrent encore de la faim aujourd'hui dans le monde, d'où le défi immense que constitue la réalisation de l'objectif Faim Zéro à l'horizon 2030. Si l'on tient compte des personnes qui sont en situation d'insécurité alimentaire modérée, on estime que plus de 2 milliards de personnes ne disposent pas d'un accès régulier à des aliments sains et nutritifs en quantité suffisante. Les conflits, la variabilité du climat et les extrêmes climatiques, ainsi qu'une reprise économique inégale, accentuent encore ces chiffres. Il ne peut y avoir de paix et de développement sans sécurité alimentaire et nutritionnelle.

⁴ La Conférence a également demandé qu'une proposition relative à l'emploi systématique des soldes inutilisés des ouvertures de crédits des futurs exercices biennaux soit présentée, après examen par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) et la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier (CCLM 109/3; JM 2019.2/2).

19. La FAO vise l'objectif Faim Zéro ainsi que l'amélioration des moyens d'existence grâce à de *meilleures pratiques de production*, une *meilleure nutrition*, un *meilleur environnement* et de *meilleures conditions de vie*. Le Programme de travail pour 2020-2021, qui a été approuvé par la Conférence avec quelques ajustements supplémentaires présentés ci-dessous, décrit la manière dont la FAO se propose de réaliser ces objectifs.

III. Ajustements structurels et programmatiques

20. Une première série d'initiatives de renforcement institutionnel est proposée ci-après, sous la forme d'ajustements structurels, programmatiques et opérationnels. La FAO vise une gouvernance interne de haut niveau et une culture organisationnelle optimale qui permettent d'assurer que l'Organisation soit en mesure de relever les défis qui se présentent à elle. Tous les ajustements sont effectués dans les limites du montant approuvé (1 005,6 millions USD), grâce à des gains d'efficacité et à des économies et sans que cela ait un effet négatif sur l'exécution du programme de travail établi, comme il est indiqué aux sections IV et V.

21. Des initiatives supplémentaires seront présentées aux prochaines sessions de l'Organe directeur, y compris des modifications qui pourront être apportées à la structure organisationnelle afin d'assurer de meilleurs rapports hiérarchiques et une meilleure localisation de chaque fonction. En s'appuyant sur des évaluations et des examens récents, on procèdera à un examen plus approfondi de l'efficacité et de l'efficacité des modalités de la gestion matricielle actuellement en place, et on proposera d'éventuels ajustements.

A. Ajustements structurels

22. Les ajustements structurels visent à mettre en lumière le rôle et l'expertise de l'Organisation dans des domaines clés, comme il est précisé ci-après. Un organigramme révisé est présenté à l'annexe 1.

Scientifique en chef et Bureau de l'innovation

23. Un nouveau Bureau de l'innovation est établi sous la supervision du Directeur général adjoint (Programmes) et dirigé par un Sous-Directeur général/Scientifique en chef. Le Bureau de l'innovation permettra de consolider et de renforcer davantage l'esprit d'innovation au sein de la FAO, notamment l'innovation au niveau des modes de pensée, des modèles de coopération et des applications (numérisation)⁵. Il contribuera à faire en sorte que la FAO utilise la science et la technologie modernes, et adopte des approches novatrices face aux situations nouvelles et aux nouveaux défis. Les domaines concernés sont les approches de l'agriculture durable, y compris l'agroécologie, la biodiversité, les biotechnologies, les Systèmes ingénieurs du patrimoine agricole mondial (SIPAM), les systèmes alimentaires durables, la nutrition, la résistance aux antimicrobiens, la santé animale, les technologies numériques, les machines agricoles et l'agriculture numérique. En sus du poste de Sous-Directeur général/Scientifique en chef, les postes inscrits au budget comprendront un directeur de classe D-2 et deux postes du cadre organique. Le Sous-Directeur général/Scientifique en chef sera assisté par un petit groupe d'experts techniques (quatre à cinq personnes) qui seront transférés depuis le département technique et le département du développement économique et social sur la base d'un roulement. Le Secrétariat du Forum mondial de la recherche agricole et de l'innovation (GFAR) sera également hébergé dans ce bureau.

Bureau des PEID, des PMA et des pays en développement sans littoral

24. Un nouveau bureau destiné aux petits États insulaires en développement (PEID), aux pays les moins avancés (PMA) et aux pays en développement sans littoral⁶ est établi au niveau supérieur afin d'assurer la coordination des travaux de la FAO dans ce domaine et de faire en sorte que les besoins spécifiques de ces populations et de ces pays vulnérables soient satisfaits. Le bureau est dirigé par un Coordonnateur de la classe D-1 et comprend deux nouveaux postes du cadre organique. Trois fonctionnaires du cadre organique possédant l'expertise voulue viendront renforcer ces effectifs et seront transférés à partir d'autres unités de l'Organisation, sur la base d'un roulement.

25. Le bureau travaillera en étroite collaboration avec les équipes chargées des programmes stratégiques, les fonctionnaires techniques, la Division des partenariats et d'autres division, en mettant

⁵ Il est rappelé que 2 millions d'USD ont été affectés à l'innovation dans le PTB 2020-2021 (document C 2017/3, paragraphes 53, 102 et 157).

⁶ Petits États insulaires en développement (PEID); pays les moins avancés (PMA); pays en développement sans littoral.

l'accent sur l'introduction de pratiques agricoles durables et novatrices. Les PEID, par exemple, doivent faire face à des défis exceptionnels et il est nécessaire de renforcer de toute urgence la coordination intersectorielle et les processus de planification des politiques afin de les aider à mettre en œuvre le Programme d'action mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition⁷. Ce programme fournit un cadre qui permet aux gouvernements et à leurs partenaires de développement de donner aux communautés des PEID les moyens de remodeler leurs systèmes alimentaires en vue de renforcer la nutrition et la résilience face au changement climatique et aux chocs économiques.

26. La mise en place du Bureau des PEID, des PMA et des pays en développement sans littoral permettra à la FAO de renforcer l'appui apporté à la mise en œuvre du Programme, en fournissant une assistance aux politiques et des services de renforcement des capacités, ainsi que des investissements qui s'inscrivent dans la durée, à l'appui de politiques et de programmes fondés sur des données factuelles. Les échanges de données d'expérience et la coopération entre les PEID, les PMA et les pays en développement sans littoral seront également facilités, notamment en ce qui concerne la conception de programmes phares consacrés, entre autres au développement des chaînes de valeur, aux pratiques agricoles résilientes face au changement climatique et aux systèmes d'assurance publics et privés.

Ressources humaines

27. Le Bureau des ressources humaines (OHR) est transféré au Département des services internes (CS) afin de réunir au sein d'un même département les fonctions de services et de gestion des ressources humaines et d'assurer de meilleurs services, y compris la communication avec les organes de représentation du personnel et la participation de la FAO au Comité de haut niveau sur la gestion, du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies. Ces mesures permettront également d'intégrer la rationalisation des lignes hiérarchiques directes avec le Directeur général. Toute modification des processus et procédures relatives aux ressources humaines sera mise au point au cours des mois qui suivront l'arrivée du nouveau Directeur du Bureau des ressources humaines. Par ailleurs, les responsabilités en matière de politique des ressources humaines et de mesures administratives, y compris les questions relatives aux allocations et indemnités, et les questions liées à la conduite (d'ordre disciplinaire), sont transférées depuis le Bureau des services juridiques au Bureau des ressources humaines, et sont appuyées par la création de deux nouveaux postes du cadre organique. Le Bureau des services juridiques continuera d'exécuter les fonctions relatives au droit administratif et de fournir des avis d'expert sur les aspects juridiques de la politique de gestion des ressources humaines.

Groupe sectoriel sur la biodiversité

28. Un nouveau groupe sectoriel sur la biodiversité est mis en place au sein du Bureau du Directeur général adjoint du Département du climat, de la biodiversité, des terres et des eaux, avec l'affectation de ressources hors-personnel d'un montant de 0,8 million d'USD et la création d'un poste de fonctionnaire principal chargé de la Biodiversité, de classe P5. Sous la supervision du Directeur général adjoint, le groupe sera chargé de coordonner la collaboration, d'optimiser les synergies et de porter les résultats obtenus dans le domaine de la biodiversité à l'échelle de la FAO, tout en travaillant en étroite collaboration avec les départements techniques et les programmes stratégiques de la FAO, et avec les organes directeurs et statutaires. Le groupe appuiera les travaux menés par la FAO avec les conventions internationales relatives à l'environnement et permettra de renforcer le dialogue et la collaboration avec les secteurs pertinents, dont ceux de l'environnement, de la santé et de l'économie.

B. Ajustements programmatiques et opérationnels

29. Les ajustements programmatiques et opérationnels suivants sont proposés, conformément aux recommandations de l'organe directeur et/ou afin de garantir une utilisation et une distribution optimales des ressources de l'Organisation.

⁷ Il est rappelé que la FAO a dirigé l'élaboration de ce programme à l'échelle du système des Nations Unies. Le programme a été lancé en 2017 en réponse à l'appel des Orientations de Samoa afin de relever les défis complexes auxquels sont confrontés les PEID en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.

Activités de la FAO relatives à la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) et au programme d'avis scientifiques de la FAO et de l'OMS

30. Compte tenu de l'importance des activités menées par la FAO en matière d'avis scientifique et d'établissement de normes, et comme l'avait demandé la Conférence, les ressources destinées aux activités de la FAO relatives à la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) et au programme d'avis scientifiques de la FAO et de l'OMS sont augmentées d'un million d'USD respectivement. Ces ressources supplémentaires permettront de poursuivre l'élaboration de normes portant spécifiquement sur une marchandise ou une filière, de renforcer les capacités phytosanitaires nationales, de poursuivre l'élaboration du système de certification phytosanitaire électronique (ePhyto), d'intensifier les efforts déployés afin de lutter contre les organisme nuisible d'apparition récente à l'échelle mondiale, et de fournir des avis scientifiques opportuns et judicieux sur les nouvelles questions toujours plus complexes que pose la sécurité sanitaire des aliments.

31. La qualité et l'intégrité des activités techniques et normatives de l'Organisation sont par ailleurs essentielles à la réalisation de ses objectifs. Les efforts seront donc davantage centrés sur la fourniture, dans le secteur de l'alimentation et de l'agriculture, de biens publics mondiaux axés sur la demande.

Transformation des systèmes alimentaires agricoles

32. Il est rappelé qu'un montant supplémentaire de 2 millions d'USD a été inscrit au PTB 2020-2021 en vue d'intensifier les activités qui permettent d'accélérer la transformation vers des systèmes alimentaires plus durables, plus résilients, plus inclusifs et qui tiennent compte de la nutrition⁸. Une attention particulière sera portée à la contribution de la FAO à l'alignement du développement des systèmes alimentaires durables sur le Programme 2030: garantir un meilleur accès à des régimes alimentaires sains et corriger toutes les formes de malnutrition, contribuer à une transformation équitable qui permet de réduire la pauvreté tout en protégeant les ressources naturelles et l'environnement, et renforcer la résilience face au changement climatique.

33. Les activités seront axées sur l'élargissement des connaissances factuelles qui sous-tendent notre compréhension des liens qui existent entre les mesures prises au niveau des systèmes alimentaires et leurs effets sur les dimensions économique, sociale et environnementale de la durabilité dans des contextes géographiques et culturels différents. La FAO mettra au point des outils qui permettront d'éclairer et d'analyser les principaux compromis entre les nouvelles approches politiques à l'appui de la transformation des systèmes alimentaires. Elle s'emploiera à renforcer les capacités des secteurs public et privé et à organiser un dialogue entre ces secteurs afin de promouvoir la cohérence des mesures politiques et la transposition à plus grande échelle de l'investissement responsable et de l'innovation en matière de systèmes alimentaires.

34. En apportant son appui, la FAO travaillera en collaboration et par l'intermédiaire des nombreuses initiatives et alliances dont l'objectif est de promouvoir la transformation des systèmes alimentaires et par le biais de processus utiles aux niveaux local, national, régional et mondial, afin que tous les acteurs des systèmes alimentaires contribuent à définir des moyens qui leur permettent de parvenir ensemble à des systèmes alimentaires plus durables.

Bureau du Directeur général

35. Le réaménagement de certains postes au sein du Bureau du Directeur général permettra de mieux mettre l'accent sur les domaines principaux, notamment le repositionnement du système de développement des Nations Unies, la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, les relations gouvernementales, les jeunes et les femmes.

36. On établira deux comités consacrés aux jeunes et aux femmes, qui agiront en tant que moteur de la progression des carrières chez les femmes et les jeunes, et de l'engagement au sein de la FAO. Ces comités rassembleront des idées et des approches novatrices qui contribueront à accélérer la réalisation des objectifs stratégiques de la FAO.

⁸ C 2019/3, paragraphe 54.

37. Le comité des jeunes a pour objectif de représenter la voix collective des jeunes fonctionnaires de la FAO à travers le monde, de répondre à leurs besoins, à leurs attentes et à leurs préoccupations concernant leur travail au sein de l'Organisation, tout en reconnaissant fermement que les jeunes fonctionnaires sont des agents du changement qui peuvent agir comme catalyseurs de la transformation au sein de l'Organisation. Le comité des femmes constitue une plateforme qui donne l'occasion aux femmes d'exprimer leurs préoccupations et protège leurs droits et leurs intérêts. Il s'attachera à accélérer les efforts en vue de parvenir à la représentation équilibrée des femmes à tous les niveaux, conformément au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). On s'attend par ailleurs à ce que les comités agissent en tant que facilitateurs et plaident en faveur des activités de programme de l'Organisation relatives aux femmes et aux jeunes.

Renforcement du Bureau régional

38. Dans chaque bureau régional, un nouveau poste de fonctionnaire du cadre organique a été créé, à l'appui des fonctions de suivi et d'évaluation au sein de la région, en étroite collaboration avec les bureaux de pays. De manière générale, les fonctions de gestion des connaissances et de suivi-évaluation nécessitent un net renforcement du personnel⁹ dans les bureaux régionaux, ce qui permettrait de progresser vers une approche programmatique à part entière et de mieux regrouper les résultats des évaluations et d'intégrer les bonnes pratiques et les enseignements obtenus, conformément au principe de "gestion axée sur les résultats".

Contrôle, finances et services communs

39. Des fonctions de contrôle efficaces et efficientes, ainsi qu'un contrôle financier et une gestion des ressources humaines rigoureux sont des facteurs essentiels du bon fonctionnement d'une organisation. Le PTB 2020-2021 prévoit des ressources destinées à la séparation des fonctions de chargé des questions d'éthique et de médiateur¹⁰. Les ajustements qui en découlent sont inclus dans le présent document.

40. Afin de garantir des pratiques optimales s'agissant de l'organisation de la structure hiérarchique des fonctions de contrôle de l'Organisation, le Bureau des affaires juridiques et de l'éthique a été divisé en deux bureaux distincts; tous deux font rapport au Directeur général. Un nouveau poste du cadre organique a été créé pour la fonction de médiateur. Sur le plan administratif, le poste est rattaché au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, mais le médiateur conserve son indépendance et a directement accès au Directeur général afin de pouvoir attirer son attention sur des questions collectives ou individuelles.

41. Des ressources hors-personnel supplémentaires (0,4 million d'USD) seront affectées au Bureau de l'Inspecteur général à l'appui de la fonction de vérification. Par ailleurs, les quatre postes d'auditeur qui se trouvent actuellement dans les bureaux régionaux seront transférés au Siège. Ceci permettra de créer des synergies du fait de la présence de tous les auditeurs dans un même bureau. Il sera ainsi possible de désigner des lieux d'affectation en fonction du profil de l'auditeur (connaissances linguistiques, expérience) plutôt que de sa localisation géographique.

42. Un nouveau poste de Directeur adjoint de classe D-1 a été créé pour la Division des finances. Ce poste supplémentaire permettra de renforcer les fonctions de surveillance de la gestion, et de s'assurer que la division demeure intègre dans ses fonctions, notamment au vu de l'augmentation constante des contributions volontaires au cours des récents exercices.

43. Au pôle du Centre des services communs, à Budapest, une étude est actuellement en cours en vue d'augmenter les capacités des Centres de services communs à apporter un appui fonctionnel à la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation, afin de combler l'écart entre les clients, les responsables des politiques et la Division de l'informatique. Par ailleurs, la structure des postes des services généraux fait actuellement l'objet d'une étude qui permettra de mieux l'aligner sur celle des autres organismes basés à Budapest, afin de réduire les risques de perte d'effectifs, tout en

⁹ Suivi et évaluation.

¹⁰ C 2019/3, paragraphe 66 c).

s'employant à résoudre le problème de l'équité et de la compétitivité de l'indemnisation du personnel de la FAO. Toute modification qui résulterait de ces études sera mise en œuvre, sans incidence financière.

Initiative Main dans la main

44. L'initiative Main dans la main vise à augmenter l'impact sur les pays qui ont le plus besoin d'aide dans la réalisation des ODD 1 et 2, et à apporter un appui à la réalisation de l'ensemble des ODD. L'initiative ne fait l'objet d'aucun ajustement budgétaire et contribuera à combler le déficit alimentaire, à soutenir le développement économique, à mettre fin à la malnutrition et à réduire les incidences sur l'environnement, en mettant en relation les pays qui connaissent les taux les plus élevés de faim et de pauvreté avec les pays développés, en vue d'atteindre les cibles 1.1, 1.3 et 1.5 de l'ODD 1 et les cibles 2.1 et 2.2 de l'ODD 2.

45. En nouant des partenariats à tous les niveaux, l'initiative Main dans la main favorisera les engagements entre les pays bénéficiaires et les pays donateurs, et assurera la coordination avec les banques multilatérales de développement, les organismes des Nations Unies et d'autres parties prenantes. La plateforme de la FAO sur les typologies de l'agriculture contribuera à recenser les opportunités au niveau national pour les pays prioritaires, ainsi que les goulets d'étranglement et les déficits d'investissement. L'initiative sera initialement axée sur les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en développement et les pays qui sont touchés par les crises alimentaires mondiales, et visera par la suite les pays très peuplés les moins développés au niveau infranational.

Mobilisation des ressources et exécution opérationnelle

46. La mobilisation des ressources est une activité qui se déroule à l'échelle de l'Organisation, que ce soit au Siège ou dans les bureaux décentralisés. Elle exige une attention soutenue et de nouvelles approches, y compris la création de nouvelles plateformes dédiées à la coopération financière avec le secteur privé, et de nouveaux mécanismes de financement des programmes, à l'appui du Programme 2030. Un examen est actuellement en cours, fondé, entre autres, sur les évaluations récentes, afin d'assurer une approche organisationnelle coordonnée et des politiques et mesures avisées relatives à la mobilisation des ressources.

47. De la même façon, l'Organisation doit s'assurer de l'exécution efficiente, efficace et en temps voulu des projets et des programmes financés par des ressources extrabudgétaires et par le Programme de coopération technique (PCT). Compte tenu des évaluations et des vérifications récentes, et des opportunités qu'offre la mise en place d'un nouveau système de gestion des projets, l'Organisation étudie actuellement des mécanismes et des approches qui permettront d'améliorer les résultats des projets.

48. Tout ajustement d'ordre budgétaire ou organisationnel qui résulterait des études susmentionnées sera indiqué au cours de la période de mise en œuvre 2020-2021.

IV. Révision du montant des augmentations de coûts prévues pour 2020-2021 et autres gains et économies

49. La Conférence a encouragé un suivi continu des estimations d'augmentations de coûts et une nouvelle étude des solutions qui permettraient de réaliser des économies et des gains d'efficacité, afin de faciliter l'examen des propositions par le Conseil, en décembre 2019¹¹. Les résultats sont présentés ci-après.

A. Révision des augmentations de coûts pour 2020-2021

50. Le document C 2019/3, Plan à moyen terme 2018-2021 (révisé) et Programme de travail et budget 2020-2021, a été publié en février 2019, soit onze mois environ avant le début de l'exercice biennal 2020-2021 auquel il s'applique. Le PTB 2020-2021 prévoit des augmentations, qui font partie intégrante du montant global du budget. Au cours des mois qui suivent la publication du projet de budget, le Secrétariat effectue un suivi des tendances et décisions qui pourraient avoir une incidence sur les augmentations de coûts prévues pour 2020-2021. Toute nouvelle donnée ou décision qui entraîne un changement notable par rapport aux hypothèses et aux estimations relatives aux augmentations de coûts initialement retenues est communiquée aux organes directeurs. La présente section fournit une mise à jour des augmentations de coûts prévues pour 2020-2021.

51. Les estimations révisées pour 2020-2021 supposent des augmentations de coûts d'un montant total de 14,4 millions d'USD, soit une révision à la baisse de 5,4 millions d'USD par rapport au montant estimatif de 19,8 millions d'USD du PTB 2020-2021¹², qui prévoit 9,8 millions d'USD pour le personnel et 4,6 millions d'USD pour les biens et services.

52. S'agissant des dépenses de personnel, de nouvelles informations provenant des recommandations et des décisions¹³ de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) ont été évaluées, ainsi que des décisions de principe récemment prises par l'Organisation. Six domaines ont entraîné soit une augmentation soit une diminution des estimations de dépenses de personnel (voir *annexe web 2*), avec un effet global net correspondant à une révision à la baisse de 4,3 millions d'USD. Le facteur déterminant de cet ajustement à la baisse est l'annulation de l'augmentation estimative de 6,7 millions d'USD prévue pour les prestations dues au personnel après la cessation de service, suite à la baisse constatée par l'évaluation actuarielle la plus récente¹⁴ et en raison de la nature imprévisible des évaluations qui constitueront la base du calcul des dépenses pour 2020-2021.

53. Pour les biens et services, les augmentations de coûts estimatives avaient été revues à la baisse et sont passées à 4,6 millions d'USD, soit une réduction de 1,1 million d'USD. Les prévisions de l'EIU pour l'indice des prix à la consommation¹⁵ ont également été revues à la baisse au cours des mois qui ont suivi la publication du PTB, mais on s'en est tenu à une estimation moindre par rapport aux prévisions de l'EIU pour l'ensemble du monde (3,4 pour cent pour 2020 et 3,2 pour cent pour 2021) et pour l'Italie (1,1 pour cent pour 2020 et 1,3 pour cent pour 2021).

B. Gains d'efficacité et économies

54. Il est rappelé que le PTB 2020-2021 prévoit des économies de 27,8 millions d'USD associées à l'amélioration du recouvrement des dépenses d'appui directes et indirectes, suite à la mise en œuvre de projets financés par des fonds fiduciaires. L'examen en cours des tendances relatives à la mise en œuvre de projets financés par des fonds fiduciaires, et des recouvrements de dépenses associés, a donné lieu à une augmentation de 1,9 million d'USD des économies estimatives, pour un total de 29,7 millions d'USD.

¹¹ C 2019/REP paragraphe 70 d).

¹² C 2019/3, paragraphe 113.

¹³ Résolution A/RES/73/273 et Rapport annuel pour 2019.

¹⁴ [FCI175/4 Rev.1 2018 Évaluation actuarielle des obligations relatives au personnel.](#)

¹⁵ Indice des prix à la consommation (IPC) de l'EIU (Economist Intelligence Unit).

55. La rationalisation des postes au sein d'unités non techniques de l'Organisation a entraîné la suppression de neuf postes, sans que cela affecte le taux d'occupation des postes et a permis de réaliser des économies d'un montant de 2,2 millions d'USD.

V. Résumé des recommandations

56. La section suivante présente les ressources nécessaires pour les changements proposés et les sources de financement correspondantes. Elle présente également une vue d'ensemble de l'incidence nette sur les postes inscrits au budget et sur la répartition des crédits entre les chapitres, pour examen par le Comité financier et le Comité du Programme et pour approbation par le Conseil. Le montant et la répartition révisés des ressources extrabudgétaires sont également présentés, pour information.

A. Propositions d'ajustements et sources de financement

57. Le *tableau 1* illustre sous forme de résumé les ajustements proposés et les sources de financement qui permettent aux propositions de demeurer dans la limite de l'ouverture de crédits approuvée (1 005,6 millions d'USD).

Tableau 1: Ajustements proposés et sources de financement (en millions d'USD)

	en millions d'USD
Ajustement proposé	
Bureau de l'innovation	0,6
Groupe sectoriel sur la biodiversité	1,4
Bureau des PEID, des PMA et des pays en développement sans littoral	1,7
Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV)	1,0
Programme conjoint FAO-OMS d'avis scientifiques en matière de sécurité sanitaire des aliments	1,0
Poste chargé des fonctions de suivi-évaluation dans chaque bureau régional	2,1
Renforcement de la fonction de vérification au Bureau de l'Inspecteur général	0,4
Directeur adjoint de la Division des finances	0,5
Postes chargés de la politique des ressources humaines	0,8
<i>Total, ajustements proposés</i>	9,5
Source de financement	
Révision à la baisse des augmentations de coûts	5,4
Amélioration du recouvrement des dépenses d'appui, directes et indirectes	1,9
Rationalisation des postes au sein des unités non techniques	2,2
<i>Total, sources de financement</i>	9,5
Total net	0,0
*Ressources ajoutées aux 2 millions d'USD déjà inscrits au titre de l'innovation dans le PTB 2020-2021 (C 2019/3, paragraphe 53).	

58. Les ajustements qu'il est proposé d'apporter entraînent une réaffectation de 9,5 millions d'USD au programme de travail 2020-2021. Les ressources nécessaires à ces ajustements sont obtenues grâce à des gains d'efficacité et à des économies sans que cela ait un effet négatif sur l'exécution du programme de travail établi,

B. Ajustements apportés aux crédits inscrits dans le PTB pour les créations de postes

59. Les variations dans le nombre de postes qui découlent des ajustements structurels et programmatiques décrits ci-dessus, ainsi que des réaffectations prioritaires et de la rationalisation des postes au sein des unités non techniques. L'évolution du nombre de postes inscrits au budget, par lieu d'affectation et par catégorie, est indiquée dans le *tableau 2*.

Tableau 2: Évolution du nombre de postes inscrits au budget, par lieu d'affectation et catégorie

Classe/catégorie	PTB 2020-2021	Variation	PTB PTB 2020-2021
Siège			
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	74	4	78
Fonctionnaires du cadre organique	824	18	842
Services généraux	567	(17)	550
Total - Siège	1 465	5	1 470
Bureaux décentralisés			
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	51	0	51
Fonctionnaires du cadre organique	602	3	605
Services généraux	827	(1)	826
Total bureaux décentralisés	1 480	2	1 482
Tous bureaux			
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	125	4	129
Fonctionnaires du cadre organique	1 426	21	1 447
Services généraux	1 394	(18)	1 376
Total, tous lieux d'affectation	2 945	7	2 952
<i>Note: Dans le PTB ajusté, le personnel du cadre organique dans les bureaux décentralisés comprend 32 fonctionnaires détachés du Siège: 1 chargé de liaison, 22 chargés des investissements (TCI), 5 administrateurs (finances), 2 juristes et 2 fonctionnaires chargés des mesures de sécurité sur le terrain. Les 25 postes de jeunes cadres sont inclus dans les postes du Siège.</i>			

60. Au Siège, les quatre postes supplémentaires de directeurs et les sept postes du cadre organique ont été créés pour des domaines prioritaires (innovation, PEID, PMA, et pays en développement sans littoral, finances, ressources humaines et services de médiateur). En outre, les quatre postes d'auditeur qui se trouvent actuellement dans les bureaux régionaux sont transférés au Siège, tel qu'il est indiqué à la *Section III*.

61. Au sein des bureaux décentralisés, l'augmentation du nombre de postes du cadre organique correspond principalement à la création de cinq postes régionaux à l'appui des fonctions de suivi et d'évaluation.

62. Quatre postes du cadre organique et cinq postes des services généraux ont été supprimés dans des domaines non techniques (principalement les communications, l'appui aux bureaux décentralisés et les partenariats), en vue de réaliser des gains d'efficacité. La réduction nette supplémentaire dans la catégorie des services généraux est principalement due à la rationalisation continue des fonctions d'appui, en réponse à l'évolution des besoins des divisions techniques et des bureaux décentralisés, et permet de créer un nombre limité de postes de jeunes cadres.

63. Il en résulte une nouvelle répartition des postes par groupe de classe et par département, division et bureau, qui est présentée à l'annexe web 5.

C. Ajustements à apporter à la répartition des crédits entre les chapitres du budget

64. Le tableau 3 montre l'incidence nette des changements apportés à la répartition des crédits entre les chapitres:

- La colonne 1 rappelle la répartition des crédits entre les chapitres du budget, telle qu'approuvée par la Conférence dans sa résolution 13/2019.
- La colonne 2 indique l'incidence nette des ajustements liés aux réaffectations de crédits qui résultent des mesures visant à renforcer l'exécution du programme, ainsi que l'incidence des mesures de financement (tableau 1) et de certains ajustements techniques.
- La colonne 3 indique la répartition des crédits ouverts pour 2020-2021 après ajustements, pour approbation par le Conseil, conformément à l'article 4.5 du Règlement financier.

Tableau 3: Budget 2020-2021 ajusté, ventilé par objectif stratégique/fonctionnel (en milliers d'USD)

Chapitre du budget	Objectifs stratégiques / fonctionnels	Résolution 13/2019 de la Conférence	Variation	PTB 2020-2021 ajusté
1	Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	85 470	(341)	85 129
2	Rendre l'agriculture, les forêts et les pêches plus productives et plus durables	199 885	1 460	201 345
3	Réduire la pauvreté rurale	67 286	(837)	66 449
4	Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	107 964	3 059	111 023
5	Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	54 590	80	54 670
6	Qualité technique, statistiques et thèmes transversaux (changement climatique, parité hommes-femmes, gouvernance, nutrition)	69 245	(282)	68 963
7	Programme de coopération technique	140 788	0	140 788
8	Activités de diffusion	74 507	(1 338)	73 169
9	Technologies de l'information	36 687	(526)	36 161
10	Gouvernance, surveillance et direction de la FAO	64 095	(1 736)	62 359
11	Administration efficiente et efficace	65 206	460	65 666
12	Imprévus	600	0	600
13	Dépenses d'équipement	16 892	0	16 892
14	Dépenses de sécurité	22 421	0	22 421
	Total	1 005 635	0	1 005 635

65. En ce qui concerne les ressources affectées aux cinq objectifs stratégiques (chapitres 1 à 5), on observe une augmentation nette de 3,4 millions d'USD, qui correspond à une augmentation des ressources affectées aux programmes (7,8 millions d'USD), une révision à la baisse des augmentations de coûts, et une amélioration du recouvrement des dépenses (4,4 millions d'USD). Cette augmentation est due aux allocations supplémentaires affectées au Bureau de l'innovation (0,6 million d'USD pour les objectifs stratégiques 2 et 4), au groupe sectoriel sur la biodiversité (1,4 million d'USD pour l'OS 2), au Bureau des PEID, des PMA et des pays en développement sans littoral (1,7 million d'USD pour les OS 2 et 4), à la CIPV et au programme conjoint FAO-OMS d'avis scientifiques (2 millions

d'USD pour l'OS 4), et aux postes chargés du suivi et de l'évaluation dans chaque bureau régional (2,1 millions d'USD pour les OS 1 à 5).

66. La réduction de 3,1 millions d'USD des ressources qui servent à financer les objectifs fonctionnels provient de la révision à la baisse susmentionnée des augmentations de coûts, de la rationalisation des postes dans les unités non techniques et de l'amélioration du recouvrement des dépenses d'appui (chapitres 8 et 10). Ces réductions sont partiellement contrebalancées par les allocations supplémentaires affectées au renforcement de la fonction de vérification interne pour le Bureau de l'Inspecteur général, pour le Directeur adjoint de la Division des finances, et pour les postes de chargés de la politique des ressources humaines.

D. Montant estimatif révisé des ressources extrabudgétaires

67. Le Programme de travail est financé au moyen des crédits (montant net) votés par la Conférence (contributions ordinaires) et des ressources extrabudgétaires qui proviennent de contributions volontaires généreusement offertes. Le montant estimatif des ressources extrabudgétaires est calculé en tenant compte des projets opérationnels dont l'exécution se poursuivra pendant l'exercice biennal 2020-2021, des propositions de projets en cours d'élaboration et susceptibles d'être approuvés et des projets potentiels fondés sur des idées de projet et des contacts positifs avec les partenaires.

68. Le montant estimatif des ressources extrabudgétaires et leur répartition ont été révisés à la suite de l'examen de l'exécution prévue et de la contribution des projets aux produits de l'Organisation. L'augmentation des dépenses extrabudgétaires, estimée à 50 millions d'USD environ, provient principalement d'un certain nombre de projets importants actuellement en cours et qui devraient être opérationnels en 2020-2021. Ces dépenses sont réparties entre plusieurs objectifs stratégiques, principalement en Asie et en Amérique latine, y compris les projets du Fonds vert pour le climat et les Fonds fiduciaires unilatéraux. Le montant estimatif actualisé des ressources extrabudgétaires par chapitre est indiqué à la colonne 2 du *tableau 4*. Le montant net des crédits ouverts (tel que révisé) plus le montant estimatif des ressources extrabudgétaires constituent l'ensemble des ressources dont l'Organisation devrait pouvoir disposer pour mettre en œuvre le Programme de travail intégré. Cette somme est présentée dans la colonne 3, à titre indicatif.

Tableau 4: Budget 2018-2019 ajusté, ventilé par objectif stratégique / fonctionnel et par source de financement (en milliers d'USD)

Chapitre du budget	Objectifs stratégiques / fonctionnels	Ouverture de crédits nette	Ressources extrabudgétaires	Total
1	Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	85 129	205 349	290 478
2	Rendre l'agriculture, les forêts et les pêches plus productives et plus durables	201 345	502 679	704 024
3	Réduire la pauvreté rurale	66 449	110 903	177 352
4	Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	111 023	162 297	273 320
5	Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	54 670	885 983	940 653
6	Qualité technique, statistiques et thèmes transversaux (changement climatique, parité hommes-femmes, gouvernance, nutrition)	68 963	38 418	107 381
7	Programme de coopération technique	140 788	0	140 788
8	Activités de diffusion	73 169	2 204	75 373
9	Technologies de l'information	36 161	0	36 161

10	Gouvernance, surveillance et direction de la FAO	62 359	1 021	63 380
11	Administration efficiente et efficace	65 666	10 895	76 561
12	Imprévus	600	0	600
13	Dépenses d'équipement	16 892	0	16 892
14	Dépenses de sécurité	22 421	156	22 577
	Total	1 005 635	1 919 906	2 925 541

VI. Planification du travail et cadre de résultats

69. Le cadre de résultats de la FAO pour 2018-2021 guide la planification et le suivi des activités de l'Organisation. Au cœur même de ce cadre figurent les indicateurs qui permettent de mesurer les progrès accomplis à chaque niveau de la chaîne de résultats: produits, résultantes, objectifs stratégiques. Ces éléments permettent d'évaluer dans quelle mesure l'action de la FAO apporte des changements aux niveaux national, régional et mondial, et d'en rendre compte. Le processus d'établissement des plans de travail 2020-2021 axé sur les résultats a démarré en juillet 2019 et durera jusqu'en novembre 2019. Il vise à définir les cibles associées aux produits, les résultats attendus et l'allocation des ressources (notamment le niveau estimatif révisé des contributions volontaires et leur répartition), comme décrit dans la présente section.

Cadre programmatique pour les résultats et le suivi

70. Le cadre de résultats de la FAO comprend la Vision de la FAO, les trois objectifs mondiaux, les cinq objectifs stratégiques, un sixième objectif sur la qualité technique, les statistiques et les thèmes transversaux, les sept fonctions essentielles en tant que moyens d'exécution et les quatre objectifs fonctionnels pour un environnement porteur, comme indiqué à la *figure 1*.

Figure 1: Cadre de résultats de la FAO – composantes principales

Vision de la FAO

Un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie de tous, en particulier des plus pauvres, d'une façon durable sur les plans économique, social et environnemental.

Les trois objectifs mondiaux des États Membres:

- éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition et bâtir progressivement un monde offrant à tous la possibilité de disposer à tout moment d'une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins et préférences alimentaires et de mener ainsi une vie saine et active;
- éliminer la pauvreté et favoriser le progrès social et économique pour tous en augmentant la production alimentaire, en favorisant le développement rural et en promouvant des moyens d'existence durables;
- gérer et utiliser de manière durable les ressources naturelles, y compris la terre, l'eau, l'air, le climat et les ressources génétiques, pour le bien des générations présentes et futures.

Objectifs stratégiques

- 1) Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition
- 2) Rendre l'agriculture, les forêts et les pêches plus productives et plus durables
- 3) Réduire la pauvreté rurale
- 4) Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces
- 5) Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise

Objectif supplémentaire

- 6) Qualité technique, statistiques et thèmes transversaux (changement climatique, parité hommes-femmes, gouvernance, nutrition)

Fonctions essentielles

- 1) Apporter un appui aux pays dans l'élaboration et la mise en œuvre d'instruments normatifs, tels qu'accords internationaux, codes de conduite et normes techniques
- 2) Rassembler, analyser et contrôler les données et l'information dans les domaines relevant du mandat de la FAO et en améliorer l'accès
- 3) Favoriser, promouvoir et faciliter le dialogue sur les politiques aux niveaux mondial et régional et au niveau des pays
- 4) Apporter conseils et appui en vue du renforcement des capacités au niveau des pays et à l'échelon régional pour l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques, des investissements et des programmes fondés sur des données factuelles
- 5) Donner des avis et fournir un appui concernant les activités qui permettent de rassembler et de diffuser les connaissances, les technologies et les bonnes pratiques relevant du mandat de la FAO et d'en améliorer l'assimilation
- 6) Faciliter la création de partenariats entre les gouvernements, les partenaires de développement, la société civile et le secteur privé, en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition, de l'agriculture et du développement rural

7) Mener des actions de sensibilisation et de communication aux niveaux national, régional et mondial dans les domaines relevant du mandat de la FAO

Objectifs fonctionnels

- Activités de diffusion
- Technologies de l'information
- Gouvernance, surveillance et direction de la FAO
- Administration efficiente et efficace

71. Le cadre de résultats de la FAO repose sur un modèle de chaîne de résultats qui relie les objectifs, les résultantes et les produits. Trois niveaux de résultats contribuent aux *objectifs mondiaux des Membres*:

- Les objectifs stratégiques expriment les résultantes en matière de développement qui devront être obtenues au niveau des pays, des régions et du monde. Ils devraient être réalisés par les Membres sur le long terme grâce aux contributions de la FAO.
- Les *résultantes* décrivent les changements touchant à l'environnement porteur au plan national, régional ou mondial et aux capacités disponibles pour la réalisation d'un objectif stratégique précis.
- Les *produits* représentent les contributions directes de la FAO aux résultantes. Ils résultent de l'exécution des interventions de la FAO aux niveaux national, régional et mondial, par le recours à des ressources budgétaires et extrabudgétaires.

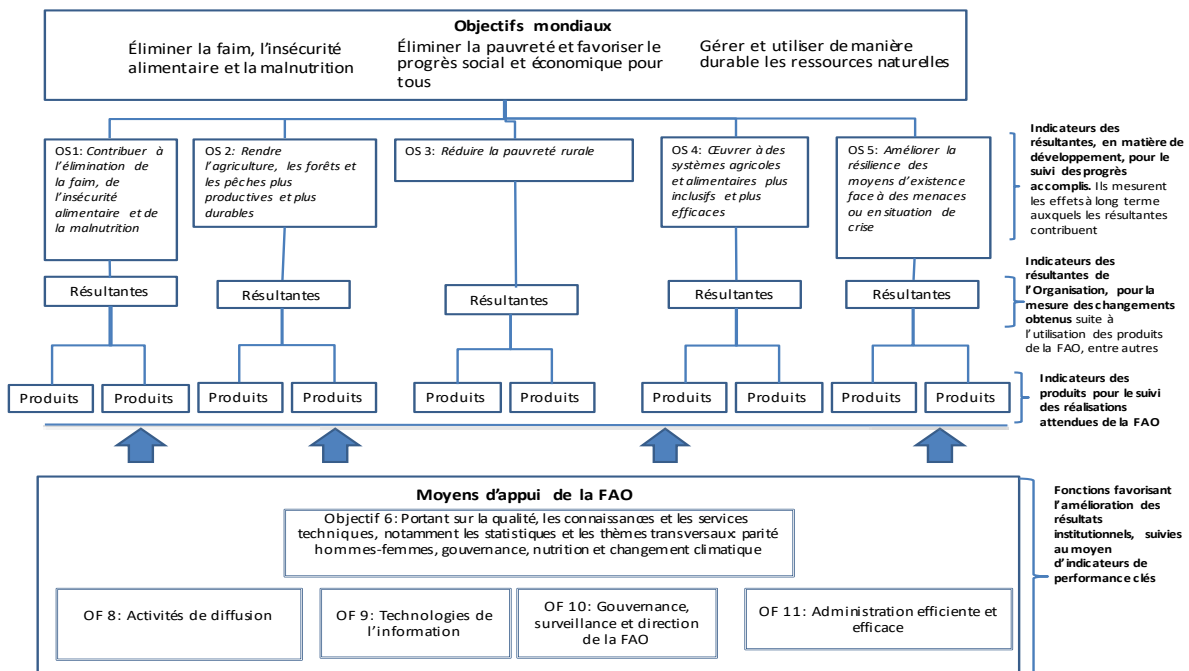
72. L'obtention des résultats est facilitée par trois éléments supplémentaires qui concourent à mieux centrer les activités de la FAO pour en accroître l'efficacité, comme indiqué dans la Figure 2:

- *L'Objectif sur la qualité technique, les statistiques et les thèmes transversaux (changement climatique, parité hommes-femmes, gouvernance et nutrition)*, qui sont intégrés dans tous les objectifs stratégiques.
- *Les fonctions essentielles* sont les moyens d'action fondamentaux devant être employés par la FAO pour obtenir des résultats.
- Les objectifs fonctionnels assurent l'environnement porteur nécessaire à l'action de la FAO.

73. L'*annexe web 3* présente le cadre de résultats pour 2018-2021¹⁶.

¹⁶ L'*annexe web 3* correspond à l'*annexe 2* du document C 2019/3 modifications mineures d'ordre rédactionnel apportées à l'OS 2.

Figure 2: Le modèle de chaîne de résultats de la FAO



Planification du travail - Indicateurs et cibles associés aux produits

74. La planification du travail est le processus interne qui permet de définir les résultats attendus en termes de cibles associées aux produits de l'Organisation contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques. Ce processus détermine également les résultats attendus, l'affectation des ressources et les responsabilités relatives à la mise en œuvre. Il a été mené après l'approbation du Programme de travail et du montant du budget par la Conférence (juin 2019) et avant la mise en œuvre (janvier 2020). Grâce aux enseignements tirés de l'expérience acquise, le processus de planification du travail continue d'être axé sur une articulation forte entre les priorités «venant de la base» et les besoins au niveau des pays avec les orientations stratégiques et techniques «venant d'en haut», élaborées sous la direction des équipes chargées des programmes stratégiques.

75. Durant le processus d'établissement des plans de travail pour 2020-2021, les équipes chargées des programmes stratégiques et les chefs de programme régional ont travaillé en étroite collaboration avec les représentants régionaux, les représentants de la FAO et les divisions techniques à la définition des résultats clés devant être obtenus pendant l'exercice biennal aux niveaux national, régional et mondial. Les équipes responsables des objectifs stratégiques ont examiné la qualité et la pertinence des résultats et des cibles connexes associées aux produits.

76. Les indicateurs et cibles au niveau des produits, pour 2020-2021, sont présentés à l'annexe web 4. Les 40 produits du Plan à moyen terme 2018-2021 sont maintenus. Les indicateurs associés comportent certains changements qui visent essentiellement à simplifier ou à améliorer la disponibilité des données pour la présentation de l'information financière, à la lumière des enseignements tirés de l'Examen à mi-parcours – rapport de synthèse - 2018¹⁷.

77. Des informations complémentaires sur les cibles et indicateurs relatifs aux domaines relevés par les organes directeurs au cours de leurs sessions de 2019 sont fournies ci-après.

¹⁷ Les paragraphes 2.1.2; 2.2.1; 2.2.2; 2.3.2; 4.1.1; 4.2.2; 4.3.1 comportent certaines modifications des descriptions des indicateurs; le terme “processus” a été ajouté aux indicateurs du PS 3.

Résistance aux antimicrobiens

78. La FAO reconnaît qu'il importe de trouver une solution à la menace mondiale grandissante que constitue la résistance aux antimicrobiens dans l'ensemble des pays, de façon coordonnée et multisectorielle et sur la base de l'approche «Un monde, une santé», dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. La FAO poursuivra l'étroite collaboration avec les organisations de l'accord tripartite (OIE et OMS), le PNUE¹⁸ et les autres institutions des Nations Unies, et avec les États membres, le secteur privé et d'autres partenaires pour lutter contre la résistance aux antimicrobiens dans les systèmes alimentaires et agricoles, compte tenu des besoins des secteurs de l'alimentation et de l'agriculture dans l'ensemble du monde, et de la protection de 7,5 milliards de consommateurs.

79. La FAO met en œuvre les activités en rapport avec la résistance aux antimicrobiens dans le cadre du Plan d'action de la FAO contre la résistance aux antimicrobiens (2016-2020)¹⁹. Les activités en rapport avec la résistance aux antimicrobiens sont incluses au titre des PS 2, 4 et 5 du processus de planification 2020-2021, et couvrent les quatre composantes du plan d'action de la FAO (information, surveillance, gouvernance et pratiques). La FAO travaillera sur les incidences économiques de la résistance aux antimicrobiens, le Plan d'action de la FAO contre la résistance aux antimicrobiens 2021-2025, la collecte de données et la surveillance, les produits axés sur les connaissances et l'élaboration de directives.

80. Le sous-ensemble que constituent les cibles relatives aux indicateurs associés aux produits de l'Organisation qui comprend les résultats en rapport avec la résistance aux antimicrobiens, est indiqué dans le *tableau 5*. Les produits associés, qui proviennent du Plan d'action contre la résistance aux antimicrobiens, sont également indiqués.

Tableau 5: Cibles relatives aux indicateurs associés aux produits de l'Organisation comprenant les résultats en rapport avec la résistance aux antimicrobiens

Programme stratégique	Cible fin 2021 (associée à la résistance aux antimicrobiens)	Produits de l'Organisation	Produits du Plan d'action contre la résistance aux antimicrobiens
1	3	1.1.1, 1.1.2, 1.3.1	1.2, 3.2
2	10	2.1.1, 2.1.2, 2.2.1, 2.3.1	1.1, 3.1, 3.2, 4.2
3	1	3.1.2	4,1
4	23	4.1.1, 4.2.1, 4.3.1, 4.4.1	1.2, 2.1, 4.1, 4.3
5	12	5.1.1, 5.2.1, 5.3.1, 5.3.2, 5.4.1	2.3, 3.1, 4.1, 4.3
Total	49		

81. Les résultats associés à la résistance aux antimicrobiens, obtenus au titre des indicateurs de l'Organisation relatifs aux produits, seront indiqués dans le Rapport sur l'exécution du Programme.

La parité hommes-femmes dans le cadre de résultats lié aux objectifs stratégiques

82. Depuis le PMT 2014-2017/PTB 2014-2015, la parité hommes-femmes est intégrée aux cinq objectifs stratégiques, en tant que thème transversal.

83. Dans le cadre de résultats (*annexe web 4*), 27 indicateurs (sur 43) associés aux produits comportent une dimension qui tient compte de la parité hommes-femmes. Les réalisations dans ce domaine sont suivies à l'aide d'un indicateur autonome ou grâce à un qualificatif spécifique relatif aux

¹⁸ Organisation mondiale de la santé animale (OIE); Organisation mondiale de la santé (OMS); Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)

¹⁹ [Plan d'action de la FAO contre la résistance aux antimicrobiens 2016-2020](#); PC 125/8 Rapport d'activité sur le Plan d'action de la FAO contre la résistance aux antimicrobiens

questions de parité hommes-femmes²⁰. Il s'agit d'une sous-composante des indicateurs qui permet de mesurer les conditions nécessaires à l'équité du statut des deux sexes. Dans le cadre de leurs rapports annuels, les bureaux décentralisés et les divisions du Siège indiquent pour chacun des résultats si les exigences du qualificatif ont été remplies, et décrivent les mesures respectueuses de l'égalité hommes-femmes qui doivent être prises.

84. Au niveau des résultantes, quatre indicateurs (associés aux objectifs stratégiques 3 et 5)²¹ rendent compte des résultats atteints en matière de parité hommes-femmes, et qui sont liés à l'ODD 5 (égalité des sexes).

85. Par ailleurs, dans le cadre de l'OS 6 (*Qualité technique, statistiques et thèmes transversaux*), qui consiste à assurer un encadrement technique et à intégrer les questions transversales, la résultante 6.3 est dédiée à l'égalité des sexes: *Services de qualité et approches cohérentes permettant de travailler sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, qui débouchent sur un renforcement des capacités des pays en matière de formulation, de mise en œuvre et de suivi des politiques et programmes qui donnent des possibilités égales aux femmes et aux hommes*. Les progrès effectués dans la réalisation de cette résultante sont suivis chaque année grâce aux des indicateurs de performance clés 6.3.A et 6.3.B qui rendent compte de la mise en œuvre des normes de la FAO en matière d'intégration des considérations de parité hommes-femmes et du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP).

86. Au cours de l'exercice biennal 2020-2021, la FAO renforcera davantage ses capacités internes à rendre compte des résultats obtenus en matière de parité hommes-femmes, et à analyser et utiliser ces informations. Ces activités comprendront des initiatives de formation du personnel, l'établissement de rapports sur les réalisations en matière d'égalité des sexes, et la diffusion de matériels d'orientation à travers le réseau des points de contact, au sujet des questions de parité hommes-femmes à l'échelle de l'Organisation.

Indicateurs de performance clés

87. L'amélioration de l'exécution des objectifs fonctionnels est mesurée grâce aux indicateurs de performance clés. Les indicateurs suivants ont été ajoutés pour 2020-2021²²:

- a) résultante 10.3 (Direction): «pourcentage des membres du personnel ayant complété la formation en ligne sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir, et sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels»;
- b) résultante 8.3 (Mobilisation de ressources): «pourcentage de projets terminés en temps voulu».

²⁰ Indicateur autonome: 3.1.3; Indicateurs accompagnés de qualificatifs: 1.1.1; 1.1.2; 1.2.1; 1.3.1; 1.3.2; 1.4.2; 2.1.1A; 2.1.1B; 2.2.1; 2.3.2; 2.4.1; 3.1.1; 3.1.2; 3.2.1; 3.3.1; 3.4.1; 3.4.2; 4.2.1A; 4.2.1B; 4.2.2; 4.3.1; 4.3.2; 5.1.1; 5.2.2; 5.3.2; 5.4.2.

²¹ 3.1.D; 3.1.E; 5.3.B; 5.3.C.

²² Comme indiqué à l'annexe web 3.

VII. Décisions requises

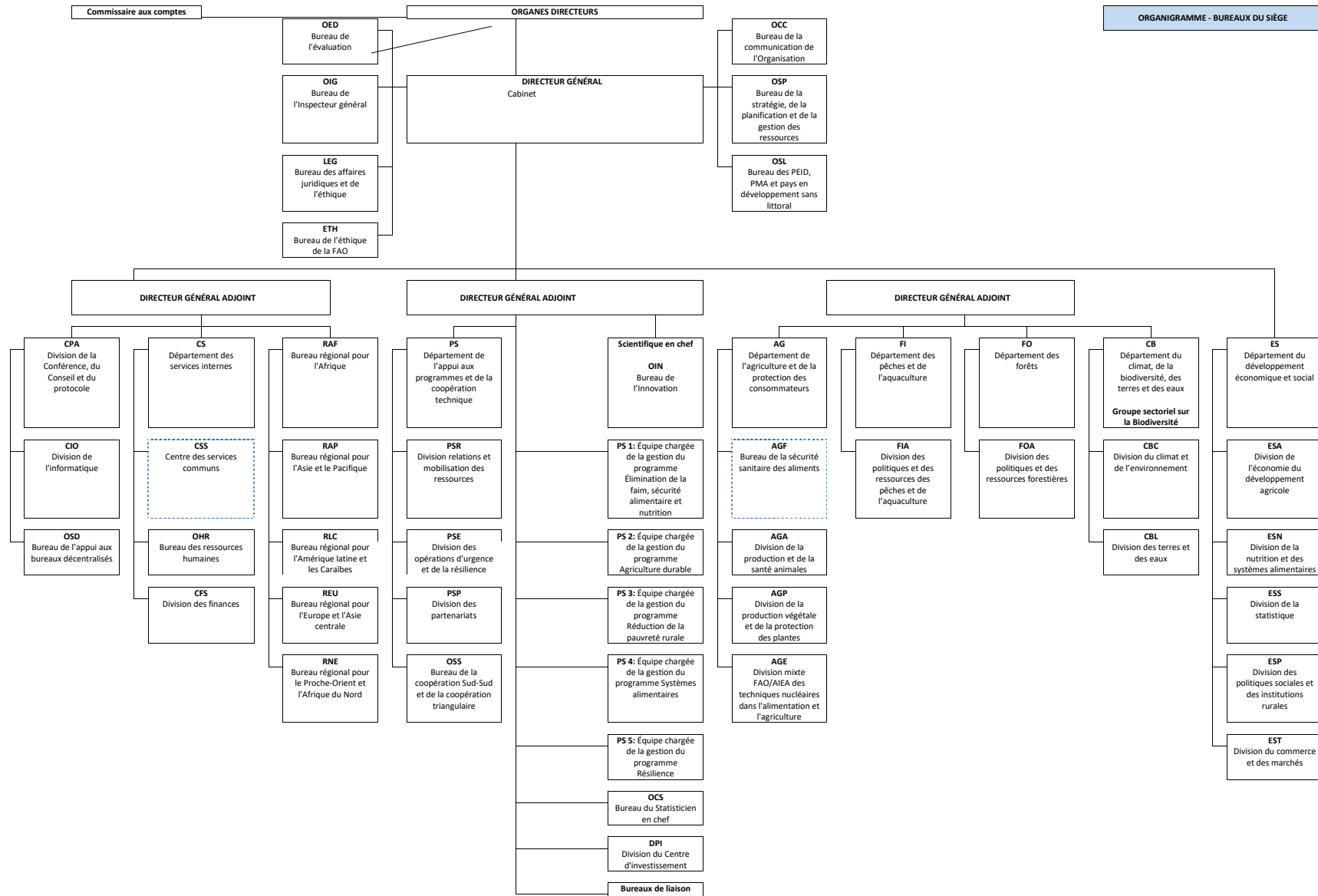
88. Le Comité du Programme, le Comité financier et la Réunion conjointe sont priés d'examiner les ajustements à apporter au PTB 2020-2021, et le Conseil est invité à:

- a) prendre note que les indications et les décisions de la Conférence ont été mises en œuvre;
- b) prendre note des ajustements programmatiques et opérationnels;
- c) prendre note des augmentations de coûts estimatives révisées pour 2020-2021 et des nouveaux gains d'efficacité;
- d) prendre note des cadres de résultats (*annexe web 3*) et des indicateurs et cibles associés aux produits, pour les objectifs stratégiques (*annexe web 4*);
- e) approuver le budget révisé pour les créations de postes (*annexe web 5*) et les changements structurels (*annexe 1*);
- f) approuver la répartition révisée des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires, telle qu'elle figure au *tableau 2*;
- g) prendre note des estimations actualisées des ressources extrabudgétaires (*tableau 3*) et encourager les Membres à verser des contributions volontaires pour faciliter la réalisation des objectifs stratégiques et l'exécution du Programme de travail intégré.

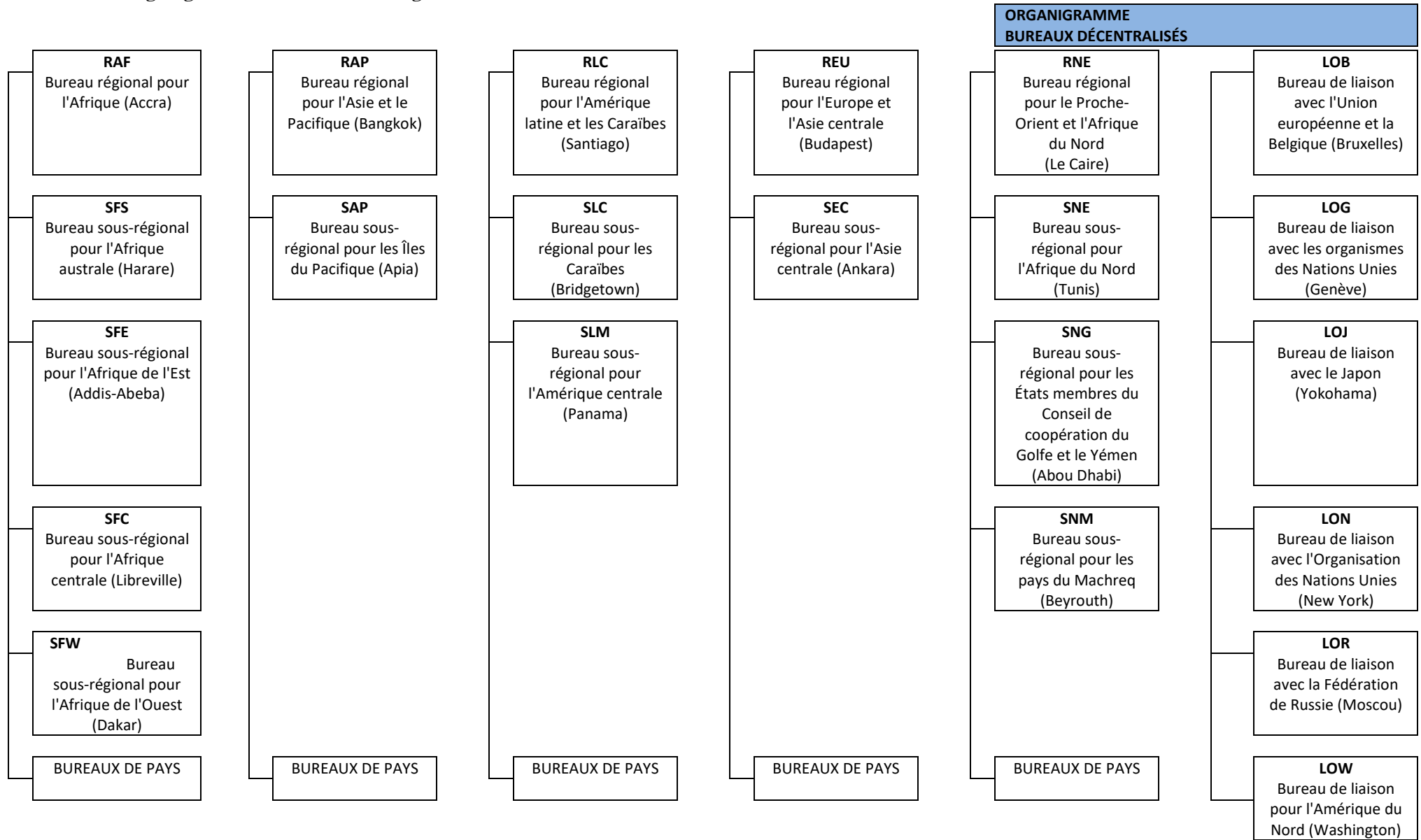
89. Le Conseil est également invité à noter que d'autres virements budgétaires seront peut-être nécessaires au cours de l'exercice biennal, du fait des indications que fourniront les conférences régionales, de la poursuite du processus de planification du travail et de la mise en œuvre des modalités d'application les plus efficaces et les plus efficaces. Les virements (à l'intérieur d'un même chapitre ou d'un chapitre à un autre) qu'il faudra effectuer pour exécuter le PTB au cours de l'exercice biennal seront traités conformément aux dispositions de l'article 4.5 du Règlement financier.

90. Par ailleurs, les organes directeurs auront la possibilité procéder à un examen et à un ajustement plus larges du PTB en 2020, notamment à la cent soixante-quatrième session du Conseil qui se tiendra en juin 2020.

91.



Annexe 1: Organigramme – Bureaux du Siège et bureaux décentralisés



Liste des sigles

CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CIPV	Convention internationale pour la protection des végétaux
EIU	Economist Intelligence Unit
ERP	Système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation
GAP	Bonnes pratiques agricoles
GAP	Programme d'action mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition dans les petits États insulaires en développement
GFAR	Forum mondial de la recherche agricole et de l'innovation
IPC	Indice des prix à la consommation
LLDC	Pays en développement sans littoral
OIE	Organisation mondiale de la santé animale
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PEID	Petits États insulaires en développement
PMA	Pays les moins avancés
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
SIPAM	Systèmes ingénieux du patrimoine agricole mondial
Suivi et évaluation	Suivi et évaluation