F

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

CONSEIL

Cent soixante-quatrième session

Rome, 8-12 juin 2020

NOUVEAUX 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 06 5705 2298

Le présent document peut être imprimé à la demande, conformément à une initiative de la FAO qui vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Il peut être consulté, ainsi que d'autres documents, à l'adresse www.fao.org.

NC436/f

RÉSUMÉ

- Le Conseil, à sa cent soixante-troisième session (décembre 2019), a examiné les ajustements à apporter au Programme de travail et budget (PTB) 2020-2021. Il a accueilli favorablement le document faisant état des indications et des décisions de la Conférence, ainsi que les premiers ajustements proposés par le Directeur général. Il a approuvé la création du Bureau de l'innovation, du Bureau des petits États insulaires en développement, des pays les moins avancés et des pays en développement sans littoral et du Groupe transversal sur la biodiversité. Il a adopté la structure organisationnelle actualisée et la version révisée des effectifs (postes inscrits au budget), et a approuvé la répartition révisée des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires.
- Tel que prévu dans les premiers ajustements à apporter au PTB 2020-2021, les organes directeurs ont pris acte de ce que les organes directeurs auraient la possibilité d'envisager un examen plus général et d'apporter des ajustements à la mise en œuvre du Programme de travail et budget en 2020, en particulier à la cent soixante-quatrième session du Conseil (juin 2020). À cet égard, de nouveaux ajustements à apporter au PTB 2020-2021 sont présentés au Comité du Programme et au Comité financier pour examen et au Conseil pour approbation à sa cent soixante-quatrième session (juin 2020).

SUITE QUE LE COMITÉ DU PROGRAMME, LE COMITÉ FINANCIER, AINSI QUE LEUR RÉUNION CONJOINTE, ET LE CONSEIL SONT INVITÉS À DONNER

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

a) prendre note des ajustements programmatiques et opérationnels;

b) approuver les effectifs révisés (*annexe web 3*) et les changements structurels (*annexe 1*);

c) approuver la répartition révisée des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires, telle qu'elle figure au *tableau 3*.

2. Le Conseil est également invité à noter que d'autres virements budgétaires seront peut-être nécessaires au cours de l'exercice biennal, du fait de la covid-19, 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 efficientes. Les virements qu'il faudrait effectuer, à l'intérieur d'un même chapitre ou d'un chapitre à un autre, pour exécuter le PTB au cours de l'exercice biennal, seront traités conformément aux dispositions de l'article 4.5 du Règlement financier.

Table des matières

I. Généralités et portée du présent document **4**

II. Aperçu de la nouvelle direction à prendre dans un monde en mutation **4**

III. Ajustements structurels et programmatiques **6**

IV. Résumé des ajustements à apporter **14**

A. Ajustements budgétaires proposés *14*

B. Ajustements à apporter aux postes inscrits au PTB *15*

C. Répartition des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires et ressources extrabudgétaires *16*

D. Répercussions potentielles de la covid-19 sur la répartition des ressources biennales et estimations *18*

V. Actualisation du Cadre de résultats 2020-2021 ..... **19**

VI. Décisions à prendre **20**

Annexe 1: Organigramme – Siège et bureaux décentralisés ***21***

Annexe web 2: Cadre de résultats actualisé 2020-2021 – Objectifs stratégiques et fonctionnels

Annexe web 3: Effectifs par classe et par unité

Annexe web 4: Nouveaux ajustements à apporter aux ouvertures de crédits nettes 2020-2021, par unité administrative

I. Généralités 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 général[1]. Elle a approuvé les ouvertures de crédits budgétaires proposées pour l'exercice biennal 2020-2021 et a donné des indications sur la teneur des propositions[2].

2. Le Conseil, à sa cent soixante-troisième session (décembre 2019), a examiné les ajustements à apporter au PTB 2020-2021[3]. Il a accueilli favorablement le document faisant état des indications et des décisions de la Conférence, ainsi que les premiers ajustements proposés par le Directeur général. Il a approuvé la création du Bureau de l'innovation, du Bureau des petits États insulaires en développement, des pays les moins avancés et des pays en développement sans littoral (Bureau des PEID, des PMA et des PDSL) et du Groupe transversal sur la biodiversité. Il a adopté la structure organisationnelle actualisée et la version révisée des effectifs (postes inscrits au budget), et a approuvé la répartition révisée des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires.

3. Il était entendu, dans les ajustements à apporter au PTB 2020-2021, que les organes directeurs auraient la possibilité d'envisager un examen plus général et d'apporter des ajustements concernant la mise en œuvre du PTB en 2020, en particulier à la cent soixante-quatrième session du Conseil (juin 2020)[4]. C'est à ce titre que de nouveaux ajustements à apporter au PTB 2020-2021 sont présentés au Comité du Programme et au Comité financier, ainsi qu'à leur Réunion conjointe, pour examen, et au Conseil, pour approbation à sa cent soixante-quatrième session (juin 2020).

II. Aperçu de la nouvelle direction à prendre dans un monde en mutation

4. La vision du Directeur général (éliminer la faim et renforcer les moyens d'existence des populations en améliorant la production, la nutrition, l'environnement et les conditions de vie) demeure un moteur de l'action de la FAO.

5. Cette vision est mise cruellement en exergue en ce moment du fait des événements liés à la pandémie de covid-19. Compte tenu de l'évolution quotidienne du contexte mondial, la FAO avance rapidement afin d'anticiper les répercussions secondaires de la pandémie sur les personnes les plus vulnérables et de soutenir le maintien des filières alimentaires essentielles, l'objectif étant d'éviter des crises alimentaires. L'Organisation agit en sachant que, en période de crise, il convient de se confronter directement aux incertitudes et d'en tenir compte dans les travaux, avec toute la rapidité nécessaire. Elle veille par ailleurs à saisir les occasions qui se présentent, y compris celle d'accélérer la transformation des systèmes alimentaires.

6. La pandémie de covid-19 a des répercussions considérables sur des questions qui intéressent directement la mission de la FAO. Les mesures prises à ce jour sont axées à la fois sur la prévention et sur la réaction à la crise, à savoir: i) aider les pays en développement à anticiper et à atténuer les conséquences de la pandémie sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence; ii) contribuer à l'atténuation des effets de la covid-19 sur le commerce et les marchés alimentaires mondiaux; iii) apporter un appui à l'évaluation des risques, à la surveillance et au renforcement des capacités afin de faciliter la détection précoce des situations d'urgence liées à des maladies et de contenir la propagation de celles-ci. La FAO s'emploie à «créer pour transformer» en accélérant des investissements dont l'objectif est double: stimuler financièrement l'économie productive en vue d'aider à préserver les chaînes de valeur et participer à l'instauration de systèmes alimentaires plus équitables, plus inclusifs, plus résilients et plus durables sur le plan environnemental.

7. L'impact de la covid-19 devrait s'accroître et s'étendre dans les prochains mois. Des centaines de millions de personnes ont déjà perdu leurs revenus et leurs moyens d'existence. L'Organisation internationale du travail (OIT)[5] estime que la covid-19 met en péril environ 451 millions d'emplois dans les systèmes alimentaires (un tiers du nombre total) et un milliard de moyens d'existence. De

[1] C 2019/3.
[2] C 2019/REP, paragraphes 68 à 74, et CR 13/2019.
[3] CL 163/3.
[4] CL 163/3, paragraphes 16 et 90.
[5] Organisation internationale du travail (OIT), *ILO Monitor: Covid-19 and the world of work. Third edition*.

même, le monde connaît une forte récession économique, accompagnée d'une chute du PIB[6] d'au moins trois pour cent.

8. Pas moins de 500 millions de personnes qui étaient parvenues à sortir de la pauvreté au cours de la dernière décennie risquent de retomber dans la pauvreté et quelque 49 millions dans l'extrême pauvreté en 2020. Si cela arrive, le nombre de personnes souffrant de l'insécurité alimentaire ou nutritionnelle aiguë augmentera rapidement, en trois à quatre mois seulement, soit bien plus rapidement que nous ne sommes préparés collectivement à gérer cette situation.

9. S'agissant de la prévalence de la sous-alimentation, il est difficile de fournir des chiffres exacts en raison du degré d'incertitude. Néanmoins, les estimations indiquent que, du fait la réduction de la croissance du PIB, entre 14,4 et 80,3 millions de personnes supplémentaires seront sous-alimentées dans les 101 pays importateurs nets de denrées alimentaires[7].

10. Il faut que la FAO concentre ses efforts là où le problème est le plus grave. La majorité des pays en proie à une crise alimentaire se situent en Afrique subsaharienne. Ils abritent 73 des 135 millions de personnes en situation de crise ou pire (phase 3 ou plus de l'IPC[8]). Les autres pays se trouvent en Asie du Sud, au Proche-Orient, et en Amérique latine et dans les Caraïbes. En outre, 183 millions de personnes, réparties dans 47 pays, sont considérées comme étant en situation de stress (phase 2 de l'IPC) et courent un risque considérable d'entrer dans la phase 3. Elles vivent dans les pays où l'on observe actuellement une hausse sensible des prix des denrées alimentaires. Au Soudan, par exemple, les prix ont augmenté de 21,8 pour cent par rapport à la mi-février.

11. Par ailleurs, les PEID, qui sont pratiquement tous des importateurs nets de denrées alimentaires, sont confrontées à de graves crises. Plus particulièrement, ils pâtissent:
i) de l'effondrement du tourisme, leur principale source de revenus, sachant que ce secteur ne se relèvera probablement pas tant qu'il n'y aura pas de vaccin ou de traitement contre la covid-19;
ii) d'une réduction sensible des transferts de fonds, dont ils dépendent grandement et iii) de leur vulnérabilité extrême face aux chocs climatiques. Selon la CNUCED[9], ces pays auront besoin d'une aide financière immédiate de l'ordre de cinq milliards d'USD pour faire face aux problèmes auxquels ils sont confrontés actuellement.

12. Il est plus que temps d'agir, ensemble. Il faut que la FAO et ses membres agissent de manière décisive et concertée pour relever les défis qui se profilent, notamment: l'augmentation du nombre de personnes souffrant de l'insécurité alimentaire aiguë et la persistance accrue de l'insécurité alimentaire; les conséquences socioéconomiques de la tendance mondiale à la récession; les menaces sur la production alimentaire et les chaînes d'approvisionnement; les risques liés aux zoonoses et l'affaiblissement des capacités des interlocuteurs de mettre en œuvre les solutions voulues.

13. Depuis son arrivée en août 2019, M. QU Dongyu, Directeur général de la FAO, a déjà pris des mesures importantes pour faire en sorte que l'Organisation soit adaptée aux objectifs qu'elle vise. Son but est de créer une FAO dynamique, inclusive, transparente et efficace, qui soit axée sur la demande et les défis à relever, fondée sur des données scientifiques et des compétences professionnelles, et orientée vers les résultats et l'impact. L'initiative Main dans la main, en tant qu'elle est basée sur des éléments factuels et qu'elle relève des pays eux-mêmes, continue d'être mise en œuvre à titre urgent. Elle permet d'assurer des services essentiels au niveau national. En cherchant à réaliser des gains d'efficience et en réaffectant les ressources au sein d'un budget inchangé en valeur nominale, l'Organisation a permis des échanges fructueux de connaissances, d'approches et d'idées nouvelles, y compris grâce à la création du Bureau de l'innovation, chargé de renforcer l'esprit novateur de la FAO, et du Bureau des PEID, des PMA et des PDSL, qui doit veiller à ce que les besoins de ces pays vulnérables et de leurs populations soient satisfaits. Par la présente proposition, la FAO sollicite l'autorisation d'utiliser de façon novatrice d'autres ressources du Programme ordinaire, en particulier en étendant les partenariats avec des institutions financières internationales (IFI) afin d'obtenir davantage d'investissements et en renforçant d'autres initiatives conjointes.

---

[6] Produit intérieur brut (PIB).
[7] Les estimations sont basées sur différentes hypothèses en matière de réduction de la croissance du PIB, de la plus optimiste à la plus pessimiste (deux pour cent, cinq pour cent et 10 pour cent).
[8] Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC).
[9] Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED).

14. De plus, l'Organisation ne ménage pas ses efforts pour: renforcer la collaboration avec les Membres, les organismes des Nations Unies, les organisations internationales, les partenaires fournisseurs de ressources, le secteur privé, les établissements d'enseignement supérieur et la société civile; accroître la participation, la visibilité et la réputation de la FAO au niveau international; renforcer les synergies entre le Siège, les bureaux régionaux, les bureaux sous-régionaux et les bureaux de pays, afin de faire de la FAO une organisation proche de ses pays Membres et proche du terrain et des agriculteurs.

15. Par des politiques favorables, des approches novatrices, des investissements accrus et le renforcement des capacités des pays Membres, la FAO entend promouvoir une approche plus globale et plus coordonnée face aux problèmes complexes et interdépendants auxquels le secteur agricole et les systèmes alimentaires sont confrontés aujourd'hui.

16. Cependant, elle ne peut le faire seule. Tout d'abord, elle compte sur l'ensemble des Membres pour qu'ils règlent leurs contributions ordinaires en totalité et dans les délais. Afin d'exécuter le programme de travail approuvé par les Membres et d'obtenir les résultats escomptés dans un contexte difficile et en évolution, la FAO doit disposer des liquidités nécessaires. Ce n'est pas le moment pour l'Organisation d'être contrainte de ralentir ses activités parce qu'elle n'est pas sûre de disposer d'une trésorerie suffisante, trésorerie qui est alimenté par les contributions ordinaires des Membres, telles qu'approuvées par la Conférence en juillet 2019. Par ailleurs, la FAO appelle les Membres à continuer d'accroître leurs contributions volontaires afin de permettre une programmation plus novatrice et plus catalytique et afin que l'on puisse œuvrer ensemble à un monde plus durable et où la sécurité alimentaire est améliorée.

III. Ajustements structurels et programmatiques

17. Tout en reconnaissant le besoin de souplesse et la nécessité d'agir rapidement dans la situation actuelle, la FAO ne perd pas de vue l'importance capitale de sa direction stratégique et de ses compétences essentielles, qui étayent et orientent son comportement et ses activités dans les différents cas de figure possibles.

18. C'est dans ce contexte que sont présentés les nouveaux ajustements à apporter au PTB 2020-2021. Des ajustements structurels et programmatiques spécifiques sont proposés en vue d'améliorer l'efficience et l'efficacité de l'Organisation dans les scénarios futurs. Ce document expose également dans les grandes lignes comment la FAO s'efforce d'acquérir davantage de souplesse afin de pouvoir réagir rapidement et judicieusement lorsqu'un événement survient, en s'appuyant sur des éléments nouveaux pour étayer ses interventions.

19. L'approche et la direction décrites dans les premiers ajustements apportés au PTB 2020-2021 demeurent au centre des ajustements structurels et programmatiques proposés, en particulier s'agissant d'adopter un esprit d'innovation, de mettre l'accent sur la transformation des systèmes alimentaires, d'informatiser le mode de fonctionnement de la FAO et d'étendre les partenariats, y compris avec le secteur privé. En cette période troublée, la FAO s'efforce d'*agir judicieusement* en gérant son portefeuille de manière stratégique et en se concentrant uniquement sur les activités les plus adaptées. Les ajustements proposés aboutiraient à la création d'équipes nouvelles, tout en évitant les cloisonnements et en garantissant une transparence et une redevabilité optimales.

20. Ils s'inscrivent dans les limites des crédits budgétaires nets approuvés par la Conférence pour 2020-2021 (1 005,6 millions).

Structure organisationnelle générale

21. Tel qu'indiqué dans la présente section, il est suggéré d'apporter certains changements à la structure organisationnelle et aux lignes de compte rendu du Siège. L'organigramme proposé serait plus modulaire et plus souple afin de permettre une collaboration intersectorielle optimale et un ajustement des missions confiées aux dirigeants et des lignes de compte rendu, pour pouvoir répondre aux besoins et priorités nouveaux. À cet effet, les équipes de direction de haut niveau sont regroupées au sommet de l'organigramme, dans la partie centrale, et les structures rigides par département, ainsi que les lignes hiérarchiques correspondantes, sont abandonnées. Dans le nouveau cadre, les responsabilités sont clairement établies et la délégation de pouvoirs est renforcée.

22. L'organigramme proposé pour le Siège est présenté à l'*annexe 1*. L'organigramme des bureaux décentralisés, qui figure également à l'*annexe 1*, demeure inchangé. Cependant, les structures internes de ces entités évolueront progressivement de manière à mieux refléter l'organisation du Siège.

23. Les trois éléments qui constituent la structure du Siège sont les suivants: i) les *bureaux*, qui ont une fonction transversale au sein de l'Organisation; ii) les *centres*, qui ont une fonction de collaboration importante avec d'autres entités des Nations Unies ou avec les IFI et iii) les *divisions*, qui renferment l'expertise technique, économique et sociale propre à la FAO ou fournissent l'appui opérationnel et logistique nécessaire à la création d'un environnement porteur.

24. Les changements qui seraient apportés à la structure de direction et aux composantes de l'organigramme sont décrits ci-après.

Structure de direction et lignes de compte rendu

25. Le Directeur général et son équipe de direction centrale, composée des trois directeurs généraux adjoints, de l'Économiste en chef et du Scientifique en chef, sont mentionnés en haut et au centre de l'organigramme. L'équipe de direction aide le Directeur général dans tous les domaines relevant du mandat de l'Organisation. Les directeurs généraux adjoints, l'Économiste en chef et le Scientifique en chef sont également responsables de sujets ou de questions spécifiques qui nécessitent une conduite générale des opérations à l'échelle de l'Organisation, tels que les situations d'urgence ou les mégadonnées, et supervisent les activités des bureaux[10], des centres et des divisions.

26. Les sous-directeurs généraux, qui figurent dans l'organigramme directement sous le Directeur général et l'équipe de direction essentielle, seraient chargés de missions spécifiques par le Directeur général dans les domaines clés du mandat de l'Organisation, à l'appui des directeurs généraux adjoints, de l'Économiste et du Scientifique en chef et sous la supervision de ceux-ci. Dans ce modèle, les sous-directeurs généraux ne seraient plus encombrés par les questions de gestion interne comme lorsqu'ils étaient à la tête de départements – ce niveau hiérarchique serait supprimé. Ainsi, ils seraient en mesure de prêter un appui à des activités externes de plus haut niveau et plus visibles revêtant une importance capitale. Les missions que le Directeur général confierait à chaque sous-directeur général pourraient évoluer en fonction des priorités et consisteraient, dans des domaines techniques spécifiques, à prêter un appui en matière de politiques et de stratégies, à participer à des manifestations de haut niveau, à assurer des engagements diplomatiques de haut niveau et à mobiliser des ressources. Les sous-directeurs généraux pourraient également être chargés de faciliter les relations avec les banques multilatérales et les institutions financières, de représenter la FAO dans des enceintes et sommets mondiaux, y compris le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, et de gérer les relations avec les pays hôtes et les acteurs extérieurs.

27. L'obligation de rendre compte qui s'applique aux chefs de bureau, de centre ou de division a été renforcée, conformément aux pratiques optimales et compte tenu de leur rôle d'expert dans leurs domaines respectifs. Ces directeurs/chefs sont responsables de la mise en œuvre des activités convenues dans leurs domaines d'expertise, ainsi que de la poursuite et du développement des activités intersectorielles et multidimensionnelles.

28. La nouvelle structure de direction permet une action rapide et spécifique grâce à une hiérarchie allégée et à davantage de souplesse. Les missions des sous-directeurs généraux et les lignes de compte rendu des chefs de bureau, de centre ou de division sont susceptibles d'être ajustées aux nouveaux éléments qui se font jour, de sorte que la FAO tire le meilleur parti de l'expertise et des connaissances disponibles dans l'ensemble de l'Organisation dans différents contextes.

29. Par ailleurs, la nouvelle structure de direction permet de réaliser des gains d'efficience (*2,3 millions d'USD* par exercice biennal), principalement en ramenant le nombre d'unités d'appui aux programmes, rattachées auparavant à chaque département, de sept à quatre. Dans le cadre des nouvelles modalités, les quatre unités d'appui aux programmes prêteraient un appui aux chefs d'unité[11] et rendraient compte à un directeur général adjoint ou à l'Économiste en chef.

---

[10] À l'exception des bureaux ci-dessous, qui rendent compte directement au Directeur général: Bureau juridique (LEG), Bureau de la déontologie (ETH), Bureau du médiateur (OMB), Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP), Bureau de l'évaluation (OED) – *qui rendent compte parallèlement aux pays Membres et au Directeur général* – et Bureau de l'Inspecteur général (OIG).

[11] Le terme unité peut désigner un bureau, un centre ou une division.

Équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques

30. Il est proposé de démanteler les *équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques*, créées au titre du PTB 2016-2017 pour chacun des objectifs stratégiques (OS). Ceux-ci jouaient un rôle important au début de la mise en œuvre du Cadre stratégique de la FAO en ce qu'ils favorisaient une réflexion large et de nouvelles méthodes de travail dans le domaine des OS et des objectifs de développement durable (ODD). Cependant, la structure de gestion matricielle que ce modèle requérait était associée à un coût de transaction. Ainsi, comme indiqué dans le rapport sur l'évaluation du Cadre de résultats stratégiques de la FAO[12], les équipes de gestion des PS devaient s'acquitter de lourdes tâches de vérification opérationnelle et le fait que les experts techniques de ces équipes remplissent des fonctions non techniques était considéré comme une utilisation peu judicieuse de leurs compétences[13]. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a estimé que la structure matricielle favorisait certes la réflexion intersectorielle et a abouti à une plus grande interdisciplinarité des travaux menés au Siège, mais elle ne se répercutait pas totalement aux niveaux d'exécution décentralisés[14].

31. À ce stade, il est considéré comme plus efficace d'exploiter pleinement les compétences techniques et programmatiques en rappelant les membres du personnel détachés dans leur division d'origine. L'aspect décentralisé serait plus efficacement pris en compte par une participation active aux nouveaux processus mis en place au niveau des pays au titre du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. Par ailleurs, certains des rôles auparavant dévolus aux équipes chargées de la gestion des PS seraient repris par de nouvelles équipes de programme multidisciplinaires qui seraient composées des experts techniques pertinents de l'ensemble de l'Organisation, conformément aux changements qu'il est envisagé d'apporter au titre du nouveau Cadre stratégique de la FAO[15]. Selon les nouvelles modalités, les OS, et leur strict alignement sur les ODD, continueront de guider les travaux de l'Organisation. Éliminer la faim et l'insécurité alimentaire, tout en assurant la durabilité de l'agriculture et de la gestion des ressources naturelles, est la pierre angulaire des ODD et une condition préalable à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (dénommé ci-après le Programme 2030).

32. Après l'approbation par le Conseil de la structure organisationnelle proposée, il serait nécessaire de prévoir une période de transition, d'une durée probable de six mois environ, pour que les activités confiées actuellement aux équipes de gestion des PS puissent être transférées convenablement. Cette période de transition serait également influencée par l'élaboration du nouveau Cadre stratégique. Pendant ce temps et par la suite, il incombera aux directeurs de veiller à ce que les travaux menés au titre des OS, considérés comme une condition préalable à la réalisation du Programme 2030, conservent leur caractère intersectoriel.

33. Dans les bureaux régionaux, les postes de Responsable du programme régional sont maintenus. Cependant, les fonctions qui y sont associées évolueront progressivement en fonction des responsabilités révisées confiées au Siège et des nouveaux axes de travail, y compris l'initiative Main dans la main et l'innovation.

34. Les économies biennales découlant du démantèlement des équipes chargées de la gestion des PS – suppression des postes inscrits au budget (un poste de classe D-2[16], un poste de classe P-4 et deux postes des services généraux dans chaque équipe) – s'élèvent à *5,0 millions d'USD*.

Bureaux

35. L'organigramme proposé comprend 13 bureaux chargés des domaines de travail transversaux de l'Organisation.

36. Six d'entre eux sont les unités qui rendent compte directement au Directeur général (Bureau juridique, Bureau de la déontologie, Bureau du Médiateur, Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, Bureau de l'évaluation et Bureau de l'Inspecteur général). Le Bureau du Médiateur constitue désormais une unité à part entière, qui ne relève plus du Bureau de la stratégie, de

[12] PC 127/2.
[13] Évaluation du Cadre de résultats stratégiques de la FAO, paragraphe 33.
[14] Évaluation du Cadre de résultats stratégiques de la FAO, résumé, paragraphe 11.
[15] Voir PC 128/2, *Provisional Outline of the new Strategic Framework*.
[16] À l'exception du poste de classe D-2 du PS 5, qui est transféré au Bureau des urgences et de la résilience (OER).

la planification et de la gestion des ressources (OSP) comme prévu, à des fins administratives, dans les *Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2020-2021*[17].

37. Les sept autres bureaux visent à instaurer de nouvelles méthodes de travail et à assurer la coordination entre les secteurs dans les domaines suivants: innovation; PEID, PMA et PDSL; situations d'urgence et résilience; changement climatique, biodiversité et environnement; activités du Statisticien en chef; objectifs de développement durable; et communication.

38. La plupart d'entre eux existaient déjà en tant qu'unités dans l'organigramme précédent mais il est proposé d'en faire des bureaux de façon à mieux refléter leur nature et à souligner leur pertinence et leur impact dans tous les domaines fonctionnels de l'Organisation.

39. Un bureau totalement nouveau serait créé, le *Bureau des objectifs de développement durable (ODD)*. Ce Bureau coordonnera la participation de la FAO à l'examen du Programme 2030 et à la suite donnée à celui-ci, en étroite collaboration avec les unités concernées de l'ensemble de l'Organisation. Il assurera une communication cohérente sur les priorités essentielles en matière d'alimentation et d'agriculture à l'appui du développement durable, fournira des informations aux Membres, aux partenaires et aux autres parties prenantes sur la participation de la FAO au Programme 2030, recueillera et diffusera les enseignements tirés et formulera des propositions d'amélioration. Il aura également d'autres fonctions spécifiques, à savoir: donner des indications et préciser des modalités aux bureaux de pays de la FAO de sorte que l'alimentation et l'agriculture soient prises en compte dans les examens nationaux volontaires; aider le Bureau du Statisticien en chef à renforcer les contributions de la FAO au rapport mondial sur le développement durable; adresser des orientations aux bureaux régionaux de la FAO sur les priorités à prendre en considération dans les enceintes régionales sur le développement durable; coordonner la participation de la FAO aux réunions préparatoires du Forum politique de haut niveau sur le développement durable; assurer une large diffusion des éléments factuels, des analyses et des résultats émanant des différentes enceintes auprès des Membres et des autres parties prenantes. Par ailleurs, il aidera le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP) à intégrer davantage les ODD dans le cadre de planification stratégique et de compte rendu de l'Organisation. Il sera composé d'un directeur de classe D-2, de trois fonctionnaires du cadre organique et d'un agent des services généraux. Son coût biennal est de *2,2 millions d'USD*.

40. Quelques réaffectations de ressources des bureaux vers d'autres domaines ont été effectuées: i) afin que le Bureau du Statisticien en chef (OCS) conserve sa mémoire institutionnelle et puisse continuer à coordonner le système statistique de la FAO et à diriger les activités de l'Organisation en matière de suivi des ODD, deux fonctionnaires du cadre organique qui avaient été détachés hors de la Division de la statistique ont été rappelés de manière permanente; ii) le poste de directeur de classe D-2 inscrit auparavant au budget en tant que responsable du PS 5 a été placé à la tête du Bureau des urgences et de la résilience (OER) et iii) le groupe chargé de la recherche et de la vulgarisation, hébergé jusque-là par le Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG), a été transféré au Bureau de l'innovation.

41. Le Bureau de la communication a été renforcé par l'ajout d'un poste de fonctionnaire du cadre organique responsable de la stratégie de communication, qui doit veiller à ce que ce domaine important bénéficie d'une attention constante (*0,5 million d'USD*).

42. Il est proposé de supprimer le Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés (OSD) en tant qu'unité distincte et de répartir ses fonctions entre d'autres divisions ayant l'expérience voulue. Les fonctions transférées seraient les suivantes: recrutement des représentants de la FAO (Division des ressources humaines), coordination des synthèses nationales (Cabinet du Directeur général), coordination du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (Division de la collaboration au sein du système des Nations Unies et des partenariats) et coordination des bureaux décentralisés (Directeur général adjoint responsable). La suppression du Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés permettrait de réaliser des gains d'efficience grâce à la suppression de huit des 18 postes inscrits au budget (*3,6 millions d'USD* d'économies).

[17] CL 163/3, paragraphe 40.

Centres

43. Les trois centres figurant sur l'organigramme sont des structures au sein desquelles la FAO travaille en étroite collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies ou des institutions financières internationales. Dans le contexte du Programme 2030 et du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, il est de plus en plus crucial de travailler en partenariat afin de traiter des problèmes complexes et qui présentent de multiples facettes, au niveau des pays, et d'utiliser de façon catalytique les crédits ouverts, qui sont limités. Les centres, et la reprogrammation des ressources qui est proposée, sont présentés plus en détail ci-dessous.

44. Le Centre d'investissement de la FAO encourage les investissements publics et privés visant à aider les pays Membres à réaliser les ODD en améliorant la sécurité alimentaire, en promouvant l'utilisation des ressources et en renforçant la résilience et les mesures d'atténuation du changement climatique. Son modèle d'activité repose sur des partenariats de longue date avec des IFI[18], qui sont régis par des accords de coopération. Le Programme ordinaire de la FAO couvre environ 40 pour cent du budget du Centre, tandis que les IFI et les autres partenaires financent le reste au titre d'arrangements de partage des coûts. Le Centre collabore étroitement avec les bureaux décentralisés et les divisions techniques en se servant beaucoup des outils techniques et normatifs de la FAO, en créant conjointement des connaissances et des solutions d'investissement qui reposent fortement sur l'innovation, et en effectuant des missions conjointes sur le terrain.

45. Le Centre d'investissement est l'un des principaux aspects qu'il est proposé de renforcer, avec une augmentation de *8 millions d'USD* par exercice biennal, au vu du rôle catalytique qu'il joue pour ce qui est d'aider les pays et de permettre un financement à grande échelle, tel qu'expliqué ci-dessous.

46. Le Centre jouit d'une forte présence au niveau des pays, où il encourage les investissements, rend possible la mise en œuvre des politiques, renforce les capacités et favorise l'innovation. Grâce à ses partenariats avec des investisseurs, la FAO prête un appui à la conception, à la mise en œuvre, à la supervision et à l'évaluation des projets d'investissement. Par ailleurs, elle promeut un environnement stratégique plus propice aux investissements publics et privés, aux plans nationaux d'investissement agricole, aux études sur le secteur agricole et au dialogue public-privé sur les politiques.

47. En 2019, le Centre d'investissement a mené des activités dans 42 des 44 pays prioritaires de l'initiative Main dans la main, où il a fourni un appui dans différents domaines, de la conception des investissements à la mise en œuvre de l'assistance, en passant par l'analyse des politiques et le dialogue entre les acteurs publics et privés. L'ampleur des enjeux liés aux ODD dans ces pays appelle une transformation à grande échelle, y compris des réformes concrètes visant à créer un cadre stratégique et réglementaire porteur, des investissements publics et privés durables non négligeables, le renforcement des capacités nationales et la promotion de l'innovation.

48. Afin de réaliser les ODD, en particulier les ODD 1 et 2, et dans l'esprit de l'initiative Main dans la main, il est nécessaire de mobiliser de toute urgence davantage d'investissements publics et privés dans le secteur de l'alimentation et de l'agriculture et de promouvoir un environnement stratégique et réglementaire plus propice aux investissements au niveau des pays. En exploitant les atouts propres au Centre d'investissement et les partenariats avec des IFI, ainsi qu'avec des institutions financières nationales et des investisseurs publics et privés, la FAO s'efforce d'améliorer son appui aux pays Membres sur les plans qualitatif et quantitatif.

49. L'augmentation proposée des ouvertures de crédits nettes destinées au Centre d'investissement (*8 millions d'USD* par exercice biennal) serait équivalente au montant minimum des fonds supplémentaires apportés par les IFI et les autres partenaires. Ce financement mixte permettrait de développer les services d'appui aux investissements. Si l'on considère l'expérience récente, un financement supplémentaire de 16 millions d'USD par exercice biennal entraînerait une augmentation des investissements dans l'alimentation et l'agriculture de 800 millions d'USD, qui permettrait de prêter un appui fort dans les pays prioritaires de l'initiative Main dans la main.

[18]Les principaux partenaires sont la Banque mondiale, le Fonds international de développement agricole (FIDA), la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque de développement des Caraïbes (BDC) et la Banque interaméricaine de développement (BID). Par ailleurs, le Centre apporte un appui aux opérations de financement mixte de la Commission européenne et des institutions européennes de financement du développement (IEFD).

50. Le *Centre mixte FAO/OMS* mènerait une action conjointe dans deux domaines: le Codex Alimentarius et les zoonoses. La Commission du Codex Alimentarius serait hébergée dans le nouveau centre qu'il est proposé de créer afin de poursuivre les travaux conjoints menés depuis 1963, qui consistent à élaborer des normes et des codes de conduite internationaux dans le secteur alimentaire. En outre, la FAO propose d'y ajouter son expertise en matière de zoonoses afin que ces activités continuent de manière ciblée et coordonnée, au sein de l'Organisation et en étroite collaboration avec l'OMS et d'autres partenaires et mécanismes de coordination mondiaux, notamment l'OIE et l'AIEA[19]. Les zoonoses, c'est à dire les maladies infectieuses qui sont transmissibles de l'animal à l'homme, demeurent une cause importante de mortalité et de morbidité au niveau mondial. Le risque que ces menaces représentent pour la santé publique à l'échelle mondiale et la survenue et l'impact des flambées épidémiques de maladies connues ou nouvelles sont susceptibles d'augmenter, du fait de l'accroissement démographique continu et de la transformation des pratiques agricoles, des changements d'utilisation des terres, du commerce et des voyages, de l'urbanisation, du changement climatique et d'autres facteurs qui peuvent accroître le risque de débordement et de propagation de ces maladies. Le Centre unira ses forces à celles de groupes et d'unités existants au sein de l'Organisation et collaborera avec des partenaires dans le monde entier afin de coordonner les efforts et de renforcer les capacités nationales de prévoir, de prévenir et de contrôler un large éventail de menaces zoonotiques à l'interface des espèces sauvages, des animaux d'élevage, de l'homme et de l'environnement. Le Centre mixte FAO/OMS serait créé à partir des moyens existants, moyennant le transfert des postes pertinents et de ressources d'autres unités.

51. Le *Centre mixte FAO/AIEA (techniques nucléaires dans l'alimentation et l'agriculture)* est l'expression d'un partenariat stratégique de longue date entre la FAO et l'AIEA en matière de développement de l'agriculture durable et de sécurité alimentaire, fondé sur les sciences et les technologies nucléaires. Il aide les Membres à améliorer la productivité et à faire face aux menaces et aux difficultés qui se présentent dans cinq domaines liés à l'alimentation et l'agriculture: i) production et santé animales; ii) sélection et génétique végétales; iii) lutte contre les insectes nuisibles; iv) gestion des sols et de l'eau et nutrition des plantes et v) alimentation et protection de l'environnement. Il est proposé d'affecter *un million d'USD* supplémentaire par exercice biennal afin que le Centre dispose du financement catalytique nécessaire pour renforcer la collaboration susmentionnée.

52. La FAO et l'AIEA entendent renforcer encore davantage leur collaboration afin d'apporter un appui amélioré et efficace aux Membres, en mettant l'accent sur l'expansion des activités conduites par des laboratoires et coordonnées en matière de recherche et développement, sur l'accélération de la mise au point de technologies novatrices et sur les capacités d'appui au transfert de technologie et aux interventions d'urgence. Outre les cinq domaines susmentionnés, les nouveaux domaines prioritaires seraient notamment la sécurité nutritionnelle, l'arboriculture et les forêts, et la sécurité sanitaire des produits comestibles de la mer. Une approche par étapes est envisagée pour permettre une expansion pas à pas grâce à l'ajout progressif de nouveaux laboratoires et fonctions à la structure existante du Programme mixte FAO/AIEA, guidé par les priorités des Membres et compte tenu des évolutions mondiales, des menaces nouvelles et des ressources disponibles.

53. De nouveaux partenariats stratégiques seront noués en faveur d'innovations axées sur la durabilité et d'actions coordonnées visant à accélérer l'exécution des ODD, y compris avec l'OIE pour la lutte contre les maladies animales transfrontières, avec l'OMS pour le contrôle des vecteurs de maladies humaines et avec d'autres organisations de développement à l'appui d'initiatives menées dans des pays en développement.

Divisions

54. Les divisions sont dépositaires de l'expertise technique, économique et sociale de la FAO ou apportent l'appui opérationnel et logistique nécessaire à la création d'un environnement porteur. Elles sont regroupées selon quatre axes: partenariats et diffusion; ressources naturelles et production durable; développement économique et social; appui logistique et opérationnel interne. Le niveau du département, avec à sa tête un sous-directeur général, est supprimé de l'organigramme, ce qui renforce la responsabilité au niveau des directeurs de division et facilite la collaboration entre les divisions.

[19] Organisation mondiale de la Santé (OMS); Organisation mondiale de la santé animale (OIE); Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA)

55. S'agissant *des partenariats et de la diffusion*, certaines mesures de réalignement entre divisions ont été prises: la collaboration au sein du système des Nations Unies étant désormais associée aux partenariats, et les partenariats avec le secteur privé ayant été transférés à une division chargée également de la mobilisation de ressources. Cet axe comprend également une division nouvelle et renforcée d'appui aux projets, conduite par un directeur de classe D-1. Cette fonction était auparavant intégrée au Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique (PS)[20].

56. L'axe *Ressources naturelles et production durable* englobe les domaines techniques essentiels de l'Organisation dont étaient auparavant responsables les départements techniques.

57. L'axe *Développement économique et social* comprend toutes les divisions qui se trouvaient auparavant au sein du Département économique et social. Certains titres ont été modifiés de façon à mieux refléter la mission des divisions concernées. Cet axe englobe également une nouvelle division, *chargée des systèmes alimentaires et de la sécurité sanitaire des aliments*, qui assurera la direction stratégique de l'appui prêté par l'Organisation aux Membres, au service du développement de systèmes alimentaires plus durables. En étroite coordination avec d'autres unités techniques et les bureaux décentralisés, la Division sera chargée d'intégrer l'analyse scientifique et économique de la FAO afin de formuler des orientations améliorées en matière de politique et des investissements ciblés dans les systèmes alimentaires.

58. En associant l'expérience de longue date et les capacités de la FAO en matière de renforcement des systèmes de contrôle de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments à l'appui technique que l'Organisation prête aux pays dans les domaines du développement des chaînes de valeur et de l'investissement, du développement de l'agro-industrie et des entreprises agroalimentaires, la Division des systèmes alimentaires et de la sécurité sanitaire des aliments sera idéalement placée pour intégrer et étendre l'appui aux systèmes alimentaires dans l'ensemble de l'Organisation. Elle facilitera, par exemple, l'appui aux pays s'agissant de l'évaluation et du développement des systèmes alimentaires, la fourniture d'avis scientifiques et d'analyses économiques destinées à étayer les normes de sécurité sanitaire des aliments et l'amélioration de la gestion de la sécurité sanitaire tout au long des filières alimentaires en vue de prévenir les maladies transfrontières et les perturbations du commerce, la mise au point d'outils et d'approches permettant de définir les objectifs prioritaires, les contraintes et les équilibres propres aux systèmes alimentaires, une meilleure participation de parties prenantes multiples et des initiatives intersectorielles intéressant les systèmes alimentaires, et le renforcement des capacités et des partenariats au service d'une action collective et coordonnée à grande échelle.

59. La Division des systèmes alimentaires et de la sécurité sanitaire des aliments aura à sa tête un directeur de classe D-2 et un directeur adjoint de classe D-1 et comprendra tous les postes de l'ancien Bureau de la sécurité sanitaire des aliments, ainsi qu'un nombre limité de postes essentiels issus d'autres divisions pertinentes[21]. Le coût biennal supplémentaire afférent à cette nouvelle Division est de *1,3 million d'USD*.

60. L'axe *Appui logistique et opérationnel interne* englobe les divisions qui assurent des services d'appui aux fins de la bonne exécution des activités de la FAO. Il comprend les ressources humaines, qui se trouvaient auparavant au niveau supérieur de l'Organisation et qui sont été déplacées dans les premiers ajustements apportés au PTB 2020-2021. La Division des ressources humaines a été renforcée par l'ajout d'un poste de fonctionnaire du cadre organique chargé de la stratégie relative aux ressources humaines, afin que les aspects stratégiques bénéficient d'une attention suffisante (*0,5 million d'USD*).

61. Cet axe comprend une nouvelle division, chargée des *services logistiques*, lesquels englobent les services communs, les achats, les services de santé, la logistique des infrastructures, les voyages et la sécurité (coût biennal supplémentaire de *0,5 million d'USD* pour le nouveau poste de directeur).

---

[20] La nouvelle division est créée sans coût supplémentaire.

[21] Le million d'USD supplémentaire qui a été fourni au titre des premiers ajustements apportés au PTB 2020-2021 pour les avis scientifiques et l'établissement de normes dans le cadre du Programme conjoint FAO/AIEA relatif aux avis scientifique en matière de sécurité sanitaire des aliments est inscrit au budget de cette Division.

Fonds multidisciplinaire

62. Le Fonds multidisciplinaire permet de renforcer la collaboration entre les disciplines et entre les différents services de la FAO, afin d'accroître l'efficacité de l'Organisation dans ses domaines d'action prioritaires et de promouvoir des mesures créatives qui améliorent l'efficience et l'efficacité de l'exécution et du suivi des programmes. Il est proposé de ramener son budget initial (10 millions d'USD) à 8,5 millions d'USD pour l'exercice biennal 2020-2021 (*réduction de 1,5 million d'USD*) et de l'affecter aux domaines suivants:

- fonds d'amorçage pour des propositions d'innovation qui sont fortement susceptibles d'être transposées à plus grande échelle, à convenir en étroite collaboration avec le Bureau de l'innovation;
- fonds catalytiques visant à faciliter la participation et les investissements du secteur privé;
- appui aux pays en fonction de leurs besoins, conformément aux objectifs stratégiques et aux ODD, en particulier pour les imprévus découlant de la pandémie de covid-19.

63. Selon la pratique en vigueur, il sera fait rapport sur l'utilisation des ressources du Fonds multidisciplinaire dans l'Examen à mi-parcours 2020 et le rapport sur l'exécution du programme 2020-2021.

Initiative Main dans la main

64. L'initiative Main dans la main continue de progresser. Cette approche globale du développement axé sur les territoires est appliquée à titre urgent. Elle repose sur une stratégie consistant à prêter un ensemble intégré de quatre services essentiels au niveau des pays, en utilisant tous les axes de l'Organisation et les biens publics fournis par la FAO pour exploiter les ressources des États, des IFI, du secteur privé, de la société civile et des institutions de recherche, entre autres. Ces quatre services, qui découlent du document stratégique à l'échelle du système établi par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU), sont les suivants: i) données et analyses améliorées; ii) appui intégré aux politiques et dans les domaines techniques; iii) partenariats multipartites qui fournissent des moyens de mise en œuvre et iv) financement et investissement accrus des secteurs public et privé – l'objectif commun étant de promouvoir un changement transformationnel au niveau territorial.

65. Dans le cadre de la lutte contre la covid-19, l'initiative Main dans la main se concentre sur le très court terme et met l'accent sur la satisfaction rapide des besoins nouveaux, tout en veillant à ne pas porter atteinte aux valeurs du développement qui s'inscrivent dans le long terme. Actuellement, les interventions sont menées pour la plupart à distance mais n'en sont pas moins puissantes et dynamiques.

66. Il est proposé de renforcer le groupe chargé de la gouvernance et l'initiative Main dans la main, hébergés à l'intérieur même du bureau de l'Économiste en chef, par des ressources hors personnel pour un montant de *0,5 million d'USD*, afin d'assurer un appui supplémentaire en matière de coordination.

FAO numérique

67. Dans le cadre de la transition en cours vers une FAO numérique, des améliorations continuent d'être apportées au sein de l'Organisation en vue de moderniser les méthodes de travail, d'accroître la souplesse du personnel au moyen d'outils collaboratifs et de renforcer l'appui informatique aux principaux programmes prioritaires. Il s'agit notamment de consolider les procédures et la communication dématérialisées et l'utilisation des signatures électroniques, d'améliorer la connectivité au Siège et dans les bureaux décentralisés, d'apporter un appui informatique direct aux travaux de fond, ainsi que de mettre à niveau et d'intégrer les systèmes d'activité et de gestion existants et hérités.

68. Dans le secteur de l'alimentation et de l'agriculture, il est évident que l'informatique peut avoir des effets transformateurs. Elles concernent l'ensemble du système alimentaire et chacun des acteurs de ce système et offrent déjà des avantages considérables dans le secteur agricole du fait qu'elles permettent de réduire les coûts liés à l'information, aux transactions et à la supervision. L'informatisation peut apporter des contributions importantes à la réalisation du Programme 2030, mais elle suscite des interrogations d'ordre économique, social et éthique, en ce qui concerne en

particulier le respect de la vie privée et la sécurité, et peut avoir des effets perturbateurs sur les activités commerciales, l'emploi et les marchés.

69. Au vu de ces éléments, les participants au Forum mondial pour l'alimentation et l'agriculture 2019 ont demandé à la FAO d'élaborer, en concertation avec les parties prenantes, un concept aux fins de la création éventuelle d'un conseil numérique international pour l'alimentation et l'agriculture, qui conseillerait les États et les autres acteurs pertinents, favoriserait l'échange d'idées et de données d'expérience et, partant, aiderait tous les intéressés à exploiter les possibilités offertes par l'informatisation. À cet égard, la FAO a formulé une proposition relative à une plateforme internationale pour l'alimentation et l'agriculture numériques, qui serait hébergée par l'Organisation[22]. Cette plateforme nécessiterait une unité de coordination composée de trois fonctionnaires travaillant à plein temps (un directeur de classe D-1, un fonctionnaire de classe P-4 et un agent des services généraux). Les coûts devraient être couverts par les contributions extrabudgétaires.

IV. Résumé des ajustements à apporter

70. 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.

A. Ajustements budgétaires proposés

71. Le *tableau 1* récapitule les ajustements proposés et les sources de financement, les propositions demeurant dans la limite des ouvertures de crédits approuvées (1 005,6 millions d'USD).

[22] JM 2020.1/3.

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

N°	Ajustements	Objectifs stratégiques (OS)/Objectifs fonctionnels (OF)	Millions d'USD
Propositions nécessitant des fonds supplémentaires			
1	Renforcement du Centre d'investissement	OS 1 à 5	8,0
2	Renforcement du Centre mixte FAO/AIEA	OS 2 à 5	1,0
3	Création du Bureau des objectifs de développement durable	OS 1 à 5	2,2
4	Création de la Division des systèmes alimentaires et de la sécurité sanitaire des aliments	OS 4	1,3
5	Création d'un poste de directeur de classe D-2 pour les services logistiques	OF 11	0,5
6	Deux postes de fonctionnaire principal du cadre organique pour la stratégie relative aux ressources humaines et la stratégie de communication	OS 8 et 11	0,9
7	Ressources supplémentaires pour la coordination de l'initiative Main dans la main	OS 1 à 5	0,5
8	***Total partiel – Besoins supplémentaires***		***14,4***
Propositions aboutissant à des économies (montant net)			
9	Restructuration des bureaux des directeurs généraux adjoints/chefs, sous-directeurs généraux et unités d'appui aux programmes	OS/OF	(2,3)
10	Démantèlement des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques	OS 1 à 5	(5,0)
11	Démantèlement du Bureau de l'appui aux bureaux décentralisés	OS 9 et 10	(3,6)
12	Réduction du Fonds multidisciplinaire (8,5 contre 10 millions d'USD précédemment)	Objectif 6	(1,5)
13	Réduction du nombre de mois de travail pour les nouveaux postes	OS/OF	(2,0)
14	***Total partiel – Économies***		***(14,4)***
15	**Total général**		**0**

72. Comme indiqué au *tableau 1* et à la *section III*, il est proposé de réaffecter un montant total 14,4 millions d'USD de ressources au titre des nouveaux ajustements à apporter au PTB 2020-2021. Sept propositions nécessitent des fonds supplémentaires (lignes 1 à 7) et cinq permettent de réaliser des économies par rapport aux ajustements apportés précédemment au PTB 2020-2021 (lignes 9 à 13).

73. Les économies prévues à la ligne 13 sont la conséquence des créations de postes proposées, qui n'ont été imputées au budget que pour une partie de l'exercice biennal, étant donné que la durée de la mission sera inférieure à deux ans.

B. Ajustements à apporter aux postes inscrits au PTB

74. Les modifications de postes découlent principalement des ajustements structurels et programmatiques susmentionnés et des réaffectations proposées compte tenu des priorités. Les changements proposés dans le nombre de postes inscrits au budget, par lieu d'affectation et par catégorie, sont indiqués dans le *tableau 2*.

Tableau 2: Changements proposés dans le nombre de postes inscrits au budget, par lieu d'affectation et par catégorie

Catégorie	PTB 2020-2021 – premiers ajustements	Variation	PTB 2020-2021 – nouveaux ajustements
Siège			
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	78	2	80
Fonctionnaires du cadre organique	842	13	855
Agents des services généraux	550	(16)	534
Total – Siège	*1 470*	*(1)*	*1 469*
Bureaux décentralisés			
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	51	0	51
Fonctionnaires du cadre organique	605	0	605
Agents des services généraux	826	0	826
Total – Bureaux décentralisés	*1 482*	*0*	*1 482*
Tous lieux d'affectation			
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	129	2	131
Fonctionnaires du cadre organique	1 447	13	1 460
Agents des services généraux	1 376	(16)	1 360
Total – Tous lieux d'affectation	**2 952**	**(1)**	**2 951**

Note: Le personnel du cadre organique dans les bureaux décentralisés comprend 32 fonctionnaires détachés du Siège: un chargé de liaison, 22 chargés des investissements (TCI), cinq administrateurs (finances), deux juristes et deux fonctionnaires chargés des mesures de sécurité sur le terrain. Les 25 postes de jeunes cadres se trouvent Siège.

75. Au total, il est prévu de supprimer (chiffre net) 16 postes d'agents des services généraux au Siège, principalement du fait du démantèlement des équipes chargées de la gestion des PS et de la restructuration des unités d'appui aux programmes rattachées à chaque département. Les ajustements proposés entraînent une augmentation nette de 13 postes dans la catégorie du cadre organique et de deux postes dans la catégorie des directeurs et des fonctionnaires de rang supérieur, en raison de la création de nouvelles unités et du renforcement du Centre d'investissement (ce dernier comprend neuf nouveaux postes de fonctionnaires du cadre organique et un nouveau poste de directeur). L'*annexe web 3* dresse la liste des modifications de postes, par classe et par unité.

76. Certains des postes qu'il est prévu de supprimer afin de mettre en œuvre les changements organisationnels décrits plus haut sont des postes qui sont occupés. Heureusement, les fonctionnaires dont le poste est supprimé devraient être redéployés à brève échéance vers des postes vacants ou nouveaux, ce qui devrait permettre de réaliser ces ajustements sans perte d'emploi et sans difficulté pour les membres du personnel concernés. Un mécanisme sera mis en place afin que ces redéploiements s'opèrent comme il se doit et en étroite collaboration avec les membres du personnel concernés, en tenant compte de leurs précieux atouts et compétences.

C. Répartition des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires et ressources extrabudgétaires

77. Les changements à apporter à la répartition par chapitre budgétaire du fait des propositions structurelles et programmatiques sont décrits à la *section III* et résumés au *tableau 1*. L'impact net de ces changements par chapitre budgétaire est présenté au *tableau 3*.

a) La *colonne 1* indique la répartition des crédits entre les chapitres du budget, telle qu'approuvée par le Conseil en décembre 2019;

b) La *colonne 2* indique l'incidence nette des ajustements liés aux propositions de réaffectation de crédits figurant au *tableau 1* et de certains ajustements techniques;

c) 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: nouveaux ajustements, par objectif stratégique/fonctionnel (en milliers d'USD)

Chapitres du budget	Objectifs stratégiques/fonctionnels	PTB 2020-2021 – premiers ajustements (CL 163/3)	Variation	PTB 2020-2021 – nouveaux ajustements
		(1)	(2)	(3)
1	Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	85 129	666	85 795
2	Rendre l'agriculture, les forêts et les pêches plus productives et plus durables	201 345	1 062	202 407
3	Réduire la pauvreté rurale	66 449	480	66 929
4	Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	111 023	2 743	113 766
5	Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	54 670	1 153	55 823
6	Qualité technique, statistiques et thèmes transversaux (changement climatique, parité hommes-femmes, gouvernance et nutrition)	68 963	(1 738)	67 225
7	Programme de coopération technique	140 788	0	140 788
8	Communication	73 169	(292)	72 877
9	Technologies de l'information	36 161	217	36 378
10	Gouvernance, contrôle et direction de la FAO	62 359	(3 523)	58 836
11	Administration efficiente et efficace	65 666	(768)	64 898
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**

78. L'*annexe web 4* indique les ouvertures de crédits nettes par unité.

79. 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. La colonne 2 du *tableau 4* présente le montant estimatif des ressources extrabudgétaires par chapitre du budget[23]. Le montant net des crédits ouverts (tel que révisé) et le montant estimatif des ressources extrabudgétaires (tel que révisé) constituent l'ensemble des ressources dont l'Organisation devrait pouvoir disposer pour mettre en œuvre le programme de travail intégré. Cette somme est présentée dans la colonne 3, à titre indicatif.

[23] À ce jour, les estimations demeurent inchangées par rapport à celles qui figuraient dans les premiers ajustements apportés au PTB 2020-2021.

Tableau 4: Budget 2020-2021: nouveaux ajustements, par objectif stratégique/fonctionnel et par source de financement (en milliers d'USD)

Chapitres du budget	Objectifs stratégiques/fonctionnels	Ouvertures de crédits nettes	Ressources extrabudgétaires	Total
		(1)	(2)	(3)
1	Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	85 795	205 349	291 144
2	Rendre l'agriculture, les forêts et les pêches plus productives et plus durables	202 407	502 679	705 085
3	Réduire la pauvreté rurale	66 929	110 903	177 833
4	Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	113 766	162 297	276 063
5	Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	55 823	885 983	941 806
6	Qualité technique, statistiques et thèmes transversaux (changement climatique, parité hommes-femmes, gouvernance et nutrition)	67 225	38 418	105 643
7	Programme de coopération technique	140 788	0	140 788
8	Communication	72 877	2 204	75 081
9	Technologies de l'information	36 378	0	36 378
10	Gouvernance, contrôle et direction de la FAO	58 836	1 021	59 857
11	Administration efficiente et efficace	64 898	10 895	75 793
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**

D. Répercussions potentielles de la covid-19 sur la répartition des ressources biennales et estimations

80. Dans le contexte de la pandémie de covid-19, la FAO revoit actuellement sa stratégie à court terme en fonction de ses avantages comparatifs en ce qui concerne la demande de services dans les domaines relevant de son mandat. L'Organisation consolide plusieurs activités en parallèle: nouveaux domaines de travail en rapport avec des questions de fond liées à la covid-19, renforcement des initiatives pertinentes et poursuite des activités prioritaires.

81. Les ajustements qui en découlent pourraient avoir une incidence sur la répartition des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires, telle que présentée aux *tableaux 3 et 4*, ainsi que sur le montant global des ressources extrabudgétaires et leur répartition.

82. S'agissant des ressources extrabudgétaires, plus de la moitié des projets en cours devraient subir un impact modéré, compte tenu du niveau actuel des mesures de restriction adoptées aux échelons national et régional. Les conséquences sont plus marquées pour les projets ayant débuté récemment et/ou revêtant un caractère urgent, en raison de leur volet important consacré à la distribution d'intrants.

83. Les bureaux décentralisés de la FAO ont réagi rapidement, en renforçant la collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies afin de réaliser des évaluations d'impact dans un délai court et en faisant appel à leur créativité pour atténuer les conséquences et éviter des perturbations importantes de la mise en œuvre des activités planifiées. Des méthodes novatrices ou alternatives d'exécution des projets ont été introduites de façon rapide et efficace.

84. En ce qui concerne la mobilisation de ressources, tous les bureaux de pays participent de manière volontariste à des évaluations et d'autres initiatives dans le cadre des équipes de pays des Nations Unies. Par ailleurs, le Siège conduit les opérations et apporte un appui en assurant la liaison avec les partenaires mondiaux fournisseurs de ressources au sujet des investissements futurs dans

l'alimentation et la nutrition, et en communiquant sur les difficultés que la FAO rencontre dans la mise en œuvre et les interventions.

85. Les virements qu'il faudrait effectuer, à l'intérieur d'un même chapitre ou d'un chapitre à un autre, pour exécuter le PTB au cours de l'exercice biennal, se feront conformément aux dispositions de l'article 4.5 du Règlement financier. Les modalités programmatiques de tout changement futur seront précisées dans le cadre de l'Examen à mi-parcours 2020 et du rapport sur l'exécution du programme de l'exercice 2020-2021.

V. Actualisation du Cadre de résultats 2020-2021

86. Le Cadre de résultats de la FAO pour 2018-2021 guide la planification et le suivi des activités de l'Organisation. Au cœur de ce cadre figurent les indicateurs, qui permettent de mesurer les progrès accomplis à chaque niveau de la chaîne de résultats: produits, résultantes et objectifs stratégiques. Ces éléments permettent d'évaluer dans quelle mesure l'action de la FAO contribue à des changements aux niveaux national, régional et mondial, et d'en rendre compte.

87. Lorsqu'il a examiné les ajustements à apporter au PTB 2020-2021, le Comité du Programme a adopté des indicateurs de produit et des cibles pour 2020-2021 et a insisté sur la nécessité d'accroître la visibilité des travaux de la FAO sur la résistance aux antimicrobiens. De même, le Conseil s'est félicité de la décision d'inclure un indicateur issu du cadre de résultats du Plan d'action mondial tripartite dans le Cadre de résultats stratégiques de la FAO.

88. À la demande des Membres, un nouvel indicateur sur la résistance aux antimicrobiens a été ajouté à la résultante 5.2 de l'OS 5. Il est libellé comme suit:

- 5.2.B: *Proportion de pays ayant mis en œuvre efficacement leur stratégie visant à renforcer les systèmes de surveillance de la résistance aux antimicrobiens dans l'alimentation et l'agriculture.*

89. Cet indicateur a vocation à mesurer la progression des capacités des pays de renforcer la surveillance de la résistance aux antimicrobiens dans l'alimentation et l'agriculture, sachant que ces capacités sont le résultat cumulé d'un certain nombre de processus et d'actions, y compris les capacités des laboratoires, la normalisation et la coordination nationale, la gestion de la qualité, la hiérarchisation et la collecte, l'analyse et la communication systématiques de données. Il est aligné sur le cadre de suivi et d'évaluation du Plan d'action mondial sur la résistance aux antimicrobiens et les avancées seront suivies au moyen de l'enquête d'autoévaluation annuelle tripartite des pays, gérée par l'OMS.

90. Un indicateur de produit intéressant la résistance aux antimicrobiens a aussi été ajouté, ce qui aidera à mettre en évidence la contribution de la FAO au nouvel indicateur de résultante. Il est formulé comme suit:

- 5.2.1-B: *Nombre de pays dotés de capacités améliorées de surveillance en matière de résistance aux antimicrobiens grâce à l'appui de la FAO.*

91. À la demande des Membres[24], un indicateur de performance clé renforcé a été proposé au titre de la résultante 10.3 (*Direction*). Il mesure les résultats de l'Organisation en matière de prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir. Il est libellé comme suit:

- 10.3.F: *Pourcentage de membres du personnel de la FAO estimant que l'Organisation dispose de politiques, de processus et de procédures efficaces pour lutter contre le harcèlement et tout comportement répréhensible.*

92. Cet indicateur vise à mesurer le degré de confiance du personnel de la FAO à l'égard de l'aptitude de l'Organisation à garantir une procédure un bonne et due forme pour tout acte de harcèlement présumé, ce qui est un facteur crucial pour accroître le nombre de signalements. La mesure se fondera sur les résultats de l'enquête menée auprès du personnel de la FAO, qui devrait avoir lieu une fois par exercice biennal.

93. Deux autres changements ont été apportés au Cadre de résultats 2020-2021 afin de refléter les éléments nouveaux qui se sont fait jour dans les domaines de travail y afférents, à savoir:

[24] CL 163/5, paragraphe 13, et CL 163/REP, paragraphe 9, alinéa b)

- Produit 6.1.5: une référence explicite aux *perspectives mondiales de l'alimentation et de l'agriculture* a été ajoutée à la liste des publications phares de façon à mieux refléter les travaux de la FAO en matière de prévisions, de renseignement et de collecte d'information;
- Indicateur de performance clé 8.2.A: une mesure améliorée de la participation des usagers du site Internet de la FAO a été introduite.

94. Le Cadre de résultats actualisé figure à l'*annexe web 2*.

VI. Décisions à prendre

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

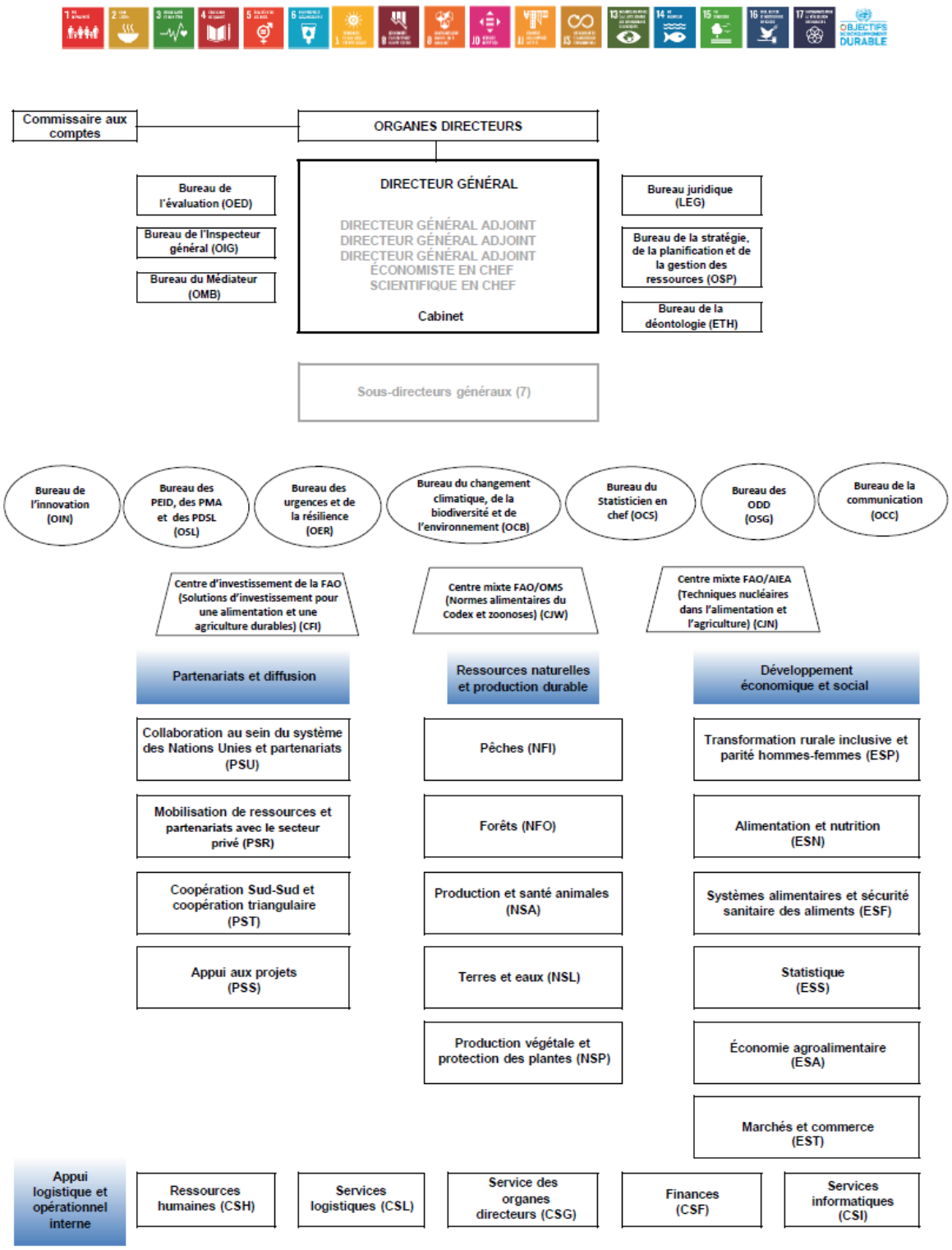
a) prendre note des ajustements programmatiques et opérationnels;

b) approuver les effectifs révisés (*annexe web 3*) et les changements structurels (*annexe 1*);

c) approuver la répartition révisée des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires, telle qu'elle figure au *tableau 3*.

96. Le Conseil est également invité à noter que d'autres virements budgétaires seront peut-être nécessaires au cours de l'exercice biennal, du fait de la covid-19, 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 efficientes. Les virements qu'il faudrait effectuer, à l'intérieur d'un même chapitre ou d'un chapitre à un autre, pour exécuter le PTB au cours de l'exercice biennal, seront traités conformément aux dispositions de l'article 4.5 du Règlement financier.

Annexe 1: Organigramme – Siège et bureaux décentralisés



Bureaux décentralisés

RAF **Bureau régional pour l'Afrique (Accra)**	RAP **Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok)**	REU **Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Budapest)**	RLC **Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Santiago)**	RNE **Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (Le Caire)**	LOB **Bureau de liaison avec l'Union européenne et la Belgique (Bruxelles)**
SFS Bureau sous-régional pour l'Afrique australe (Harare)	**SAP** Bureau sous-régional pour les îles du Pacifique (Apia)	**SEC** Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (Ankara)	**SLC** Bureau sous-régional pour les Caraïbes (Bridgetown)	**SNE** Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (Tunis)	**LOG** Bureau de liaison avec les organismes des Nations Unies (Genève)
SFE Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Est (Addis-Abeba)			**SLM** Bureau sous-régional pour la Mésoamérique (Panama)	**SNG** Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (Abou Dhabi)	**LOJ** Bureau de liaison avec le Japon (Yokohama)
SFC Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (Libreville)				**SNM** Bureau sous-régional pour les pays du Machreq (Beyrouth)	**LON** Bureau de liaison avec l'Organisation des Nations Unies (New York)
SFW Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest (Dakar)					**LOR** Bureau de liaison avec la Fédération de Russie (Moscou)
					LOW Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (Washington)
BUREAUX DE PAYS	**BUREAUX DE PAYS**	**BUREAUX DE PAYS**	**BUREAUX DE PAYS**	**BUREAUX DE PAYS**	