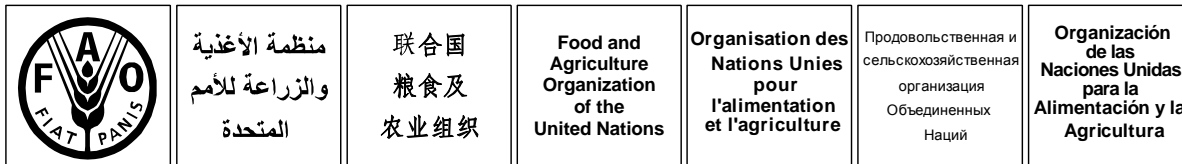


Octobre 2013



# CONSEIL

## Cent quarante-huitième session

Rome, 2 - 6 décembre 2013

### Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2014-2015

#### Résumé

Les ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2014-2015 reflètent les décisions et demandes de la Conférence à sa trente-huitième session de réaliser de nouveaux gains d'efficacité et économies. La Conférence avait demandé qu'ils soient présentés pour examen par le Comité du Programme et le Comité financier et approbation par le Conseil.

Les mesures mises en place consistent à obtenir un montant total de 36,6 millions d'USD d'économies, soit 10 millions d'USD de gains d'efficacité proposés dans le PTB 2014-2015, 4 millions d'USD de nouveaux gains d'efficacité à réaliser durant l'exercice biennal et 22,6 millions d'USD de nouvelles économies demandées par la Conférence. Les 36,6 millions d'USD d'économies sont réparties comme suit:

- 27,7 millions d'USD d'économies sur les coûts de personnel suite à un examen critique des postes inscrits au budget dans 17 bureaux non techniques situés au Siège de la FAO, à un examen des postes de directeur, et à un examen des prestations dues au personnel conduit sous le contrôle du Directeur général;
- 6,2 millions d'USD d'économies sur les coûts hors personnel liés à la réduction des coûts de fonctionnement résultant d'une meilleure gestion de l'utilisation des déplacements officiels et des contrats avec des fournisseurs extérieurs;
- 2,7 millions d'USD d'économies qui pourraient découler d'une meilleure utilisation des services d'achat, des services du courrier et de la distribution, et de la sécurité.

Au total, les économies sur les coûts de personnel représentent 76 pour cent des économies identifiées et sont conformes à la proportion des coûts de personnel prévus au budget et à la demande de la Conférence de mettre l'accent principalement sur ce type de coûts. L'examen complet des coûts liés aux traitements et indemnités des fonctionnaires effectué actuellement par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) peut donner la possibilité de procéder à d'autres économies liées aux augmentations des coûts de personnel, comme l'ont demandé instamment la Conférence et le Directeur général.

Le document donne également une actualisation des modalités d'exécution et de planification du travail pour 2014-2015 et accorde de l'importance à la décentralisation, la parité hommes-femmes, la rationalisation de l'administration, l'établissement des priorités de travail et la nécessité de permettre au Directeur général d'avoir toute latitude en matière de gestion, points sur lesquels la Conférence avait insisté. Il présente en particulier les nouveaux moyens de planification, d'exécution et de suivi du Programme de travail, notamment un cadre d'évaluation et de suivi, ainsi qu'un cadre révisé de résultats pour tous les objectifs comportant des résultantes, des produits et des indicateurs.

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](http://www.fao.org)



mi 542f

**Mesures suggérées au Comité du Programme, au Comité financier et au Conseil**

Le Comité du Programme et le Comité financier sont priés d'examiner les ajustements à apporter au PTB 2014-2015, et le Conseil est invité à:

- a) noter que les indications et les décisions de la Conférence ont été mises en œuvre;
- b) approuver le tableau d'effectif révisé à inscrire au budget;
- c) approuver la nouvelle répartition des crédits ouverts entre les chapitres budgétaires, qui est présentée au *tableau 4*.

Le Conseil est également invité à noter que d'autres virements budgétaires pourraient avoir lieu pendant l'exercice biennal à l'occasion de l'établissement des plans de travail et lorsque les modalités d'application les plus efficaces et les plus efficaces seraient mises en œuvre. Les virements à effectuer entre chapitres budgétaires ou à l'intérieur d'un même chapitre pour exécuter le PTB au cours de l'exercice biennal se feront conformément à l'article 4.5 du Règlement financier.

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

M.Boyd Haight

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

Tel. +39 06 570 55324

## TABLE DES MATIÈRES

<b>I. Contexte et portée du présent document</b>	<b>4</b>
<i>Décisions et indications de la Conférence</i>	4
<i>Portée du document</i>	5
<b>II. Gains d'efficacité et économies</b>	<b>5</b>
<i>Principes et approche</i>	5
<i>Économies sur les coûts de personnel</i>	6
<i>Économies sur les coûts hors personnel</i>	9
<i>Autres économies</i>	9
<i>Conclusion</i>	9
<b>III. Planification et exécution du travail</b>	<b>10</b>
A. Cadre de suivi et d'évaluation	10
<i>Modèle axé sur les résultats</i>	10
<i>Cadre de suivi et d'évaluation de l'Organisation</i>	11
<i>Indicateurs au niveau des objectifs stratégiques</i>	12
<i>Indicateurs des résultantes de l'Organisation</i>	13
<i>Suivi au niveau des produits</i>	13
<i>Suivi de l'environnement porteur</i>	14
<i>Suivi des apports et des activités pour fournir des produits</i>	14
B. Répercussions de la planification des activités sur les cadres de résultats et les ressources	15
<i>Planification stratégique des activités de haut niveau</i>	15
<i>Planification des activités opérationnelles et dispositions relatives à leur mise en œuvre</i>	16
<i>Domaines programmatiques mis en avant ou en retrait</i>	16
<i>Activités techniques de l'Organisation</i>	17
<i>Répercussions financières de la planification des activités</i>	18
<i>Parité hommes-femmes</i>	18
<i>Statistiques</i>	19
<i>Réseau de bureaux décentralisés</i>	20
<b>IV. Ajustements apportés au nombre de postes prévus au budget et à la répartition des ressources entre les chapitres budgétaires du PTB</b>	<b>22</b>
<i>Ajustements du nombre de postes prévus au budget</i>	22
<i>Virements entre chapitres budgétaires</i>	23
<b>V. Décisions attendues</b>	<b>25</b>
<i>Annexe 1: Ajustements apportés aux montants nets des crédits ouverts au titre de 2014-2015, par chapitre (en milliers d'USD)</i>	26
<i>Annexe 2: Ajustements apportés aux montants nets des crédits ouverts au titre de 2014-2015, par département et bureau (en milliers d'USD)</i>	28
<i>Annexe 3: Montant net des crédits ouverts au titre de 2014-2015 par chapitre et par région (en milliers d'USD)</i>	30
<i>Annexe 4: Nombre de postes par groupe de classes et par unité de l'Organisation</i>	31
<i>Annexe 5: Cadre de résultats - PMT 2014/2017 / PTB 2014-2015</i>	31

## I. Contexte et portée du présent document

1. À sa trente-huitième session en juin 2013, la Conférence a examiné le Programme de travail et budget 2014-2015<sup>1</sup> présenté par le Directeur général et qui avait été élaboré pour mettre en œuvre le Cadre stratégique révisé de la FAO<sup>2</sup>. La Conférence a approuvé les ouvertures de crédits budgétaires pour 2014-15 et donné des indications sur les gains d'efficacité et les économies à réaliser, notamment en ce qui concerne les coûts de personnel. Elle a également approuvé les changements transformationnels liés à des questions structurelles et programmatiques et souligné l'importance du rôle de direction assigné au Directeur général. Conformément au cycle établi de planification des programmes, la Conférence a demandé au Directeur-général de faire apparaître ses décisions et ses demandes dans les ajustements à apporter au PTB 2014-2015, pour examen par le Comité du Programme et le Comité financier et approbation par le Conseil à sa cent quarante-huitième session, en décembre 2013<sup>3</sup>.

### *Décisions et indications de la Conférence*

2. La Conférence a approuvé le Programme de travail proposé par le Directeur général et voté une ouverture de crédits budgétaires d'un montant de 1 028 millions d'USD pour 2014-2015, ce qui donne un montant net des ouvertures de crédits de 1 005,6 millions d'USD au taux de change budgétaire pour 2014-2015, soit 1 EUR = 1,30 USD, comme l'indique la Résolution 7/2013. La Conférence a autorisé le Directeur général, nonobstant l'Article 4.2 du Règlement financier, à utiliser le solde non dépensé des crédits 2012-2013 pour toute dépense nouvelle de nature ponctuelle associée au changement transformationnel.

3. En approuvant le Programme de travail proposé, la Conférence a indiqué qu'elle soutenait la vision du Directeur général concernant l'Organisation et souligné la nécessité de mettre en œuvre intégralement le programme de travail proposé avec le meilleur rapport coût-efficacité possible. La Conférence a demandé au Directeur-général de mettre en place des mesures de nature à permettre d'obtenir des gains d'efficacité supplémentaires et autres économies en 2014-2015, en particulier en ce qui concerne les coûts liés à la dotation en effectifs. La Conférence a insisté sur l'importance de la décentralisation, de la parité hommes-femmes, de la rationalisation de l'administration, de l'établissement de priorités de travail et de la nécessité de permettre au Directeur général d'avoir toute latitude en matière de gestion de l'exécution du Programme de travail.

4. La Conférence a également:

- a) fait sienne l'initiative du Secrétariat relative à la planification stratégique des effectifs visant à définir les besoins en personnel pour atteindre les objectifs stratégiques, et demandé un état d'avancement de cette tâche par l'intermédiaire du Comité financier et Conseil à leurs prochaines sessions ordinaires<sup>4</sup>;
- b) demandé de faire rapport au Conseil à sa cent quarante-huitième session, par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier, sur la manière dont l'intégration des questions relatives à l'égalité des sexes dans chacun des cinq objectifs stratégiques s'était concrétisée dans les plans d'action et les résultats (voir section III).
- c) demandé que de nouvelles informations sur les activités de protection sociale de l'Organisation dans l'exécution du PTB 2014-2015 soient présentées au Conseil<sup>5</sup>.

5. La Conférence a également reconnu que la plupart des prestations et indemnités des fonctionnaires de la FAO étaient déterminées dans le cadre du régime commun des Nations Unies et approuvées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et/ou par l'Assemblée générale des Nations Unies à New York. Elle a engagé la CFPI et l'Assemblée générale, et a invité

---

<sup>1</sup> C 2013/3.

<sup>2</sup> C 2013/7.

<sup>3</sup> C 2013/REP, paragraphes 97-110, et résolution 7/2013 de la Conférence sur l'ouverture de crédits budgétaires pour 2014-2015.

<sup>4</sup> cf. FC 151/11.

<sup>5</sup> cf. CL 148/12.

instamment le Directeur général à faire de même, à tenir compte de la nécessité de faire preuve d'une plus grande vigilance en ce qui concerne les augmentations des coûts de personnel dans l'ensemble du régime commun.

### *Portée du document*

6. Le présent document présente en détail la manière dont le Directeur général a tenu compte des décisions et des indications de la Conférence en apportant des ajustements au PTB 2014-2015 et en préparant son exécution.

7. Les ajustements apportés au PTB 2014-2015 comprennent les gains d'efficacité et les économies à réaliser (section II), la planification et l'exécution du travail (section III) et les ajustements apportés en conséquence aux tableaux des effectifs et à la répartition des ressources entre les chapitres budgétaires (section IV). La section V du présent document décrit les mesures que le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil doivent prendre concernant les ajustements à apporter au PTB 2014-2015.

## **II. Gains d'efficacité et économies**

### *Principes et approche*

8. La Conférence s'est félicitée du niveau important et sans précédent des économies et des gains d'efficacité qu'on avait pu obtenir pendant l'exercice biennal 2012-2013 tout en exécutant le Programme de travail approuvé.

9. Elle s'est également félicitée des efforts continus déployés par le Directeur général pour trouver des possibilités d'économies et de gains d'efficacité pour 2014-2015 et pris note des montants respectifs de 10 millions d'USD de gains d'efficacité programmés dans le PTB 2014-2015<sup>6</sup> et de 4 millions d'USD de nouveaux gains d'efficacité prévus pour l'exercice biennal<sup>7</sup>. La Conférence a aussi demandé au Directeur général de mettre en place des mesures de nature à permettre d'obtenir des gains d'efficacité supplémentaires et autres économies pour un montant de 22,6 millions d'USD<sup>8</sup>. En conséquence, le montant total des gains d'efficacité et des économies à obtenir durant l'exercice 2014-2015 s'élève à 36,6 millions d'USD.

10. La Conférence a souligné que ces gains d'efficacité et économies devaient être recherchés en ayant pour objectif à la fois d'assurer l'utilisation la plus efficace et la plus efficiente des ressources au sein d'une FAO renouvelée et de ne pas dégager ces gains et économies au détriment de l'exécution du programme de travail. En conséquence, l'approche adoptée pour rechercher des gains d'efficacité et des économies dans le cadre des ajustements apportés au PTB 2014-2015 a été guidée par un principe fondamental, celui de réduire au minimum l'impact qu'ils pourraient avoir sur les bureaux décentralisés et les départements techniques de l'Organisation.

11. En outre, la Conférence a souligné l'importance des efforts visant à réduire les augmentations de coûts de personnel, et demandé que d'autres gains d'efficacité et économies soient obtenus, en particulier par des mesures de réduction des coûts de personnel, qui représentent environ 75 pour cent du budget. Conformément aux indications de la Conférence, les mesures d'efficacité liées aux coûts de personnel qui ont été identifiées dans les ajustements à apporter au PTB 2014-2015 représentent environ 76 pour cent de l'objectif global fixé en matière d'économies.

12. Les principes appliqués pour les réaliser et obtenir d'autres gains d'efficacité et économies découlent directement des indications données par la Conférence. Ces principes ont été mis en application dans le cadre d'un processus mobilisant des directeurs d'unités du siège et des bureaux non techniques qui ont recherché des possibilités de gains d'efficacité et d'économies dans leurs domaines de responsabilité respectifs. Ce processus a permis de trouver les gains d'efficacité et les économies nécessaires pour les ajustements à apporter au PTB 2014-2015.

<sup>6</sup> C 2013/3, paragraphes 262 – 271.

<sup>7</sup> C 2013/3, Note d'information n° 9.

<sup>8</sup> Résolution 7/2013, paragraphe 3.

### *Économies sur les coûts de personnel*

13. Pour rechercher des économies sur les coûts de personnel, on a notamment procédé à un examen critique des postes inscrits au budget dans 17 bureaux non techniques situés au siège de la FAO, en particulier au niveau supérieur et au Département des services internes. Cet examen critique a débouché sur une suppression nette de 100 postes.

14. Les résultats de l'examen critique s'inscrivent dans le droit fil des changements transformationnels entamés en 2012-2013 et sont conformes aux priorités et aux mesures d'efficacité définies dans le PTB 2014-2015 approuvé par la Conférence, à savoir la modernisation de la Division de l'informatique (CIO) et la rationalisation du Bureau de la communication de l'Organisation (OCC) et du Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC) pour renforcer leur efficacité.

15. Un examen des postes de directeur et des prestations dues au personnel, effectué sous le contrôle du Directeur général, a également permis d'obtenir des économies dans le cadre des ajustements à apporter au PTB 2014-2015.

#### *Division de l'informatique (CIO)*

16. La modernisation de la Division de l'informatique (CIO) complète la transformation d'autres fonctions d'appui, telles que les finances, les ressources humaines et l'administration, entreprise en 2012-2013. Elle s'inscrit dans le cadre d'une évaluation globale des besoins de l'Organisation en matière de systèmes de technologies de l'information et de la communication (TIC), et prolonge les mesures de rationalisation spécifiques appliquées au CIO en 2012-2013 ainsi que les gains d'efficacité résultant de la mise en œuvre réussie du Système mondial de gestion des ressources (SMFR)<sup>9</sup> en 2013.

17. Le principe qui sous-tend la transformation de CIO découle de la nécessité de changer d'optique et de mettre désormais l'accent sur l'appui fourni aux activités essentielles de l'Organisation et donc de compléter la fourniture de services de TIC de base. Une utilisation plus grande de l'intégration, de la normalisation et de la virtualisation ainsi que le recours accru à l'externalisation des services de TIC de base permettront de renouveler le modèle de gestion et la structure de CIO.

18. Dans la nouvelle structure, les fonctions d'architecture, de planification et de sécurité de l'information seront fusionnées au sein du bureau du Directeur de l'informatique (Directeur de CIO) qui, en tant que membre de l'équipe de direction de haut niveau de la FAO, continuera de diriger la division et de lui donner les grandes orientations stratégiques. Il sera assisté par un Directeur exécutif (de grade D-1), qui supervisera l'exécution des opérations et l'interaction avec les utilisateurs internes et les prestataires de services extérieurs. Les changements structurels entraînent des suppressions, le transfert et le reclassement de postes et ont permis d'obtenir des économies importantes résultant de la réduction nette de 41 postes dans le tableau des effectifs de CIO (voir *Annexe 4*).

19. À partir de 2014-2015, CIO pourra ainsi fournir un meilleur appui aux activités de base de l'Organisation, conformément aux normes de l'industrie comparables, et sans compromis sur la qualité des services de TIC fournis. Des fonctions aussi essentielles que la conformité et la sécurité seront placées sous le contrôle direct de CIO. D'autres possibilités d'obtenir des gains d'efficacité et des améliorations peuvent être recherchées en 2014-2015, en procédant notamment à un examen plus large des capacités des unités de la FAO en matière de TIC, domaine qui est actuellement en dehors du champ de compétences de CIO.

#### *Bureau de la communication de l'Organisation (OCC)*

20. La consolidation de la structure et du fonctionnement du Bureau de la communication de l'Organisation est une évolution naturelle des changements transformationnels vers la fonction de communication mise en place en 2012-2013, et prolonge les propositions formulées dans le PTB 2014-2015 en faveur d'une rationalisation plus poussée de ce Bureau.

---

<sup>9</sup> FC 151/13.

21. Plus précisément, elle reflète la décision de la Conférence, qui indiquait: que la communication est un domaine prioritaire, que OCC devait être un bureau séparé relevant du Directeur général, et qu'il intégrera la part des capacités transférées de l'ancien Bureau de l'échange des connaissances (OEK), notamment en ce qui concerne l'archivage et la gestion des ressources d'information.

22. Le principe qui justifie les ajustements entrepris est que OCC sera seul responsable de toutes les activités de communication de la FAO, et qu'il est nécessaire d'obtenir des synergies, d'éviter les doublons et de rechercher des gains d'efficacité. Cette réorganisation a permis de supprimer et de reclasser des postes au sein de OCC, de transférer six postes vers OPC, et de parvenir, au total, à une réduction nette de 16 postes dans le tableau des effectifs du Bureau.

23. Les améliorations de l'efficacité et de l'efficience de OCC ont eu pour résultat de renforcer les fonctions de gestion des documents et des publications en se concentrant sur les nouvelles technologies, une meilleure gestion des publications et l'archivage multimédia. Elles permettront également de continuer à fournir des services de grande qualité fondés sur le savoir en mettant l'accent sur l'accessibilité et l'utilisation plus grande d'Internet et de la diffusion en ligne.

#### *Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC)*

24. Comme pour OCC, les améliorations apportées au Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC) découlent naturellement des changements transformationnels de l'exercice précédent et des décisions adoptées par la Conférence en juin 2013. Les nouvelles structure et fonction de OPC sont conformes aux décisions de la Conférence de mettre la priorité sur les partenariats, le renforcement des capacités et les activités de plaidoyer à tous les échelons de la FAO, et de faire en sorte que OPC soit un bureau séparé relevant du Directeur général intégrant la part des capacités transférées de l'ancien Bureau de l'échange des connaissances (OEK).

25. En particulier, les activités de renforcement des capacités et de gestion des connaissances seront recentrées afin de contribuer directement aux nouveaux objectifs stratégiques de l'Organisation. Les gains d'efficacité seront obtenus en simplifiant la structure et en recourant massivement aux partenariats. Les capacités de OPC relatives à d'autres fonctions importantes telles que le plaidoyer en faveur de l'équité entre les sexes et le droit à l'alimentation seront conservées et renforcées.

26. Par exemple, l'appui fourni par la FAO à l'initiative CIARD<sup>10</sup>, qui contribue au renforcement des capacités des pays à rendre accessibles les connaissances agricoles pour favoriser le développement, sera transformé en nouant des partenariats innovants avec des établissements de recherche et universitaires, le secteur privé et la société civile. Un programme concret de coproduction et de coexécution pour la transformation et l'amélioration de la base de données AGRIS<sup>11</sup> et de son processus d'indexation normatif international AGROVOC<sup>12</sup> sera également élaboré et mis en œuvre.

27. Les ajustements à apporter au tableau des effectifs de OPC prévoient la suppression de cinq postes pour améliorer l'efficacité ainsi que le transfert de sept postes pour renforcer les fonctions chargées du développement des capacités et du droit à l'alimentation, soit une augmentation nette de deux postes par rapport au total des effectifs du Bureau (voir *Annexe 4*).

#### *Examen des postes de directeur*

28. Conformément à la proposition du PTB 2014-2015<sup>13</sup> de continuer à prendre des mesures pour optimiser les ressources dans le contexte des changements transformationnels en améliorant l'équilibre des fonctions de direction dans l'Organisation, un examen des postes de directeur a été entrepris durant le processus d'élaboration des ajustements à apporter au PTB 2014-2015.

<sup>10</sup> Cohérence de l'information sur la recherche agricole pour le développement.

<sup>11</sup> Système international d'information pour les sciences et la technologie agricoles.

<sup>12</sup> Un thésaurus contrôlé et structuré multilingue composé de termes concernant tous les domaines de l'agriculture, de la foresterie, des pêches, de l'alimentation et des domaines connexes (AGROVOC)

<sup>13</sup> C 2013/3 paragraphe 270.

29. L'examen a été mené dans le but d'obtenir un encadrement plus efficace au sein de la FAO en simplifiant les structures de direction. En particulier, les exemples où les directeurs de classe D-1 rendent compte directement aux directeurs de classe D-2 dans un bureau ou une division donnés ont été examinés soigneusement afin d'évaluer leur efficacité et leur efficience sur le plan de l'encadrement ainsi que les possibilités de chevauchements et de doubles emplois.

30. Il a été constaté que certains postes D-1 d'une importance critique ou particulière étaient nécessaires pour assurer un encadrement efficace et efficient du bureau ou de la fonction en question. Il s'agit notamment des bureaux comprenant un grand nombre de liens hiérarchiques directs, de secrétaires d'organes importants établis en vertu des Articles VI et XIV de l'Acte constitutif de la FAO (comme la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture, la Commission du Codex Alimentarius, la Convention internationale pour la protection des végétaux, le Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture) ou d'autres fonctions spécifiques (telles que le Chef de l'Unité médicale).

31. L'examen a permis de définir un certain nombre de domaines dans lesquels l'encadrement pouvait être amélioré et a abouti à la suppression ou la rétrogradation de 7 postes de classe D-1, tous situés au Siège (voir *Annexe 4*). Cette mesure permettra d'économiser 1,3 million d'USD par exercice biennal. Des possibilités de nouveaux gains d'efficience et économies pourraient être trouvées dans le cadre d'un autre examen élargi des postes de directeur. Il pourrait être effectué en 2014-2015.

#### *Prestations dues au personnel*

32. La Conférence a reconnu que la plupart des prestations et indemnités des fonctionnaires de la FAO étaient déterminées dans le cadre du régime commun des Nations Unies et approuvées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et/ou par l'Assemblée générale des Nations Unies à New York.

33. Cependant, les prestations qui sont sous le contrôle du Directeur général ont été passées en revue. Une diminution du coût du régime des prestations au titre des indemnités pour cessation de service du personnel des Services généraux à Rome, qui serait aligné sur le régime italien, et la réduction de 60 à 30 jours du nombre maximum de jours de congé annuel accumulés à payer lors de la cessation de service, permettront d'obtenir des économies de 1,4 million d'USD par exercice biennal en 2014-2015.

#### *Résumé*

34. Au total, 27,7 millions d'USD d'économies sur les coûts de personnel ont pu être dégagés, ce qui représente environ 76 pour cent de l'objectif de 36,6 millions d'USD et correspond aux indications de la Conférence. Ce montant résulte d'une diminution nette de 26,3 millions d'USD obtenus par des reclassements, de la suppression nette de 100 postes prévus au budget dans 15 bureaux non techniques, et de gains d'efficience d'un montant de 1,4 million d'USD réalisés sur des prestations dues au personnel et placées sous le contrôle du Directeur général (voir tableau 1).

35. Soixante-dix des postes supprimés étaient pourvus, et les titulaires se sont vus proposer les possibilités suivantes: un redéploiement dans un poste vacant, une cessation de service dans le cadre d'un accord mutuel avec l'Organisation, ou une cessation de service sans accord lorsque les deux solutions précédentes n'étaient pas possibles.

36. Des mesures ont été prises suite à des concertations avec les organes de représentation du personnel afin de réduire au minimum l'impact sur le budget de l'Organisation des coûts du redéploiement et de la cessation de service. L'exercice biennal est en cours, mais il faudrait un montant de 5 à 7 millions d'USD pour financer les coûts ponctuels des cessations de service et des redéploiements. Ce montant serait financé par des ressources inscrites au budget ordinaire et par le solde non dépensé des ouvertures de crédits 2012-2013. Les membres seront tenus informés des coûts définitifs dans le cadre de la procédure courante de présentation de rapports aux organes directeurs en 2014.



### *Économies sur les coûts hors personnel*

37. Outre les économies sur les coûts de personnel, un examen de l'efficacité des coûts de fonctionnement hors personnel a été effectué et des économies ont pu être dégagées pour un montant de 6,2 millions d'USD. Ces économies sur les coûts de fonctionnement résultent principalement des gains d'efficacité liés à l'utilisation des déplacements officiels et des contrats avec des fournisseurs extérieurs. Plus précisément, des changements ont été introduits concernant: les critères de durée pour déterminer la classe des voyages (classe économique ou classe affaires) pour tous les fonctionnaires de la FAO et les voyageurs n'appartenant pas au personnel de l'Organisation, le développement du programme d'hôtels à conditions préférentielles, la plus grande mise en valeur de l'apprentissage électronique pour le perfectionnement du personnel, et la renégociation des contrats avec des prestataires extérieurs de nettoyage et de petit bricolage, et des sociétés d'entretien d'équipements informatiques tels que des imprimantes.

### *Autres économies*

38. D'autres gains d'efficacité et économies, d'un montant de 2,7 millions d'USD, ont déjà été obtenus pour l'exercice 2014-2015. Ils s'ajouteraient à ceux, d'un montant de 33,9 millions d'USD, déjà dégagés, et permettraient d'atteindre les 36,6 millions d'USD recherchés. Ces économies proviendront des gains d'efficacité qui seront identifiés et mis en place durant 2014-2015, notamment dans les domaines suivants: services d'achat, services du courrier et de la distribution, et sécurité. En outre, l'examen complet des coûts liés aux traitements et indemnités des fonctionnaires effectué actuellement par la CFPI dans l'ensemble du régime commun des Nations Unies peut donner la possibilité de procéder à d'autres économies liées aux augmentations des coûts de personnel.

### *Conclusion*

39. Les ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2014-2015 reflètent les décisions et demandes de la Conférence de mettre en place de nouveaux gains d'efficacité et économies pour un montant total de 36,6 millions d'USD (voir tableau 1). Appliquant les principes découlant des indications de la Conférence, le Directeur général a désormais dégagé 33,9 millions d'économies et décelé des domaines dans lesquels d'autres gains d'efficacité et économies, d'un montant de 2,7 millions d'USD, seront identifiés et mis en place. En outre, conformément aux changements transformationnels entamés depuis 2012, l'Organisation continuera de prendre des mesures pour optimiser les ressources et améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'exécution du Programme de travail durant l'exercice biennal 2014-2015.

**Tableau 1. Gains d'efficacité et économies (en millions d'USD)**

<b>Description</b>	<b>Montant</b>
Économies nettes sur les coûts de personnel résultant de l'examen critique des postes	26,3
Économies sur les coûts de personnel résultant de l'examen critique des prestations	1,4
<b>Total des économies sur les coûts de personnel</b>	<b>27,7</b>
Économies sur les coûts hors personnel	6,2
<b>Montant total des économies obtenues (personnel et hors personnel)</b>	<b>33,9</b>
Autres économies	2,7
<b>Total des économies</b>	<b>36,6</b>

### III. Planification et exécution du travail

40. Pour que le cadre stratégique révisé puisse être traduit en une série de résultats significatifs et mesurables, le Secrétariat met en place de nouvelles méthodes de planification et de suivi des activités de la FAO. Il ne s'agit plus de programmer des apports pour ensuite analyser les probables résultantes, mais de se concentrer sur les résultantes attendues au niveau mondial, régional et national, puis de déterminer l'action nécessaire pour les obtenir.

41. Ce changement d'orientation nécessite d'établir une base solide de gestion et de communication des résultats et d'utiliser les informations pour améliorer la prise de décisions. Les mesures prises consistent à appliquer un nouveau modèle budgétaire et de planification du travail (action 7.2 du PAI). Leur mise en œuvre sera facilitée par le perfectionnement professionnel du personnel, la formation aux tâches d'encadrement (action 3.32 du PAI, changement de culture) et le renforcement des arrangements de gouvernance interne<sup>14</sup>.

#### A. Cadre de suivi et d'évaluation

##### *Modèle axé sur les résultats*

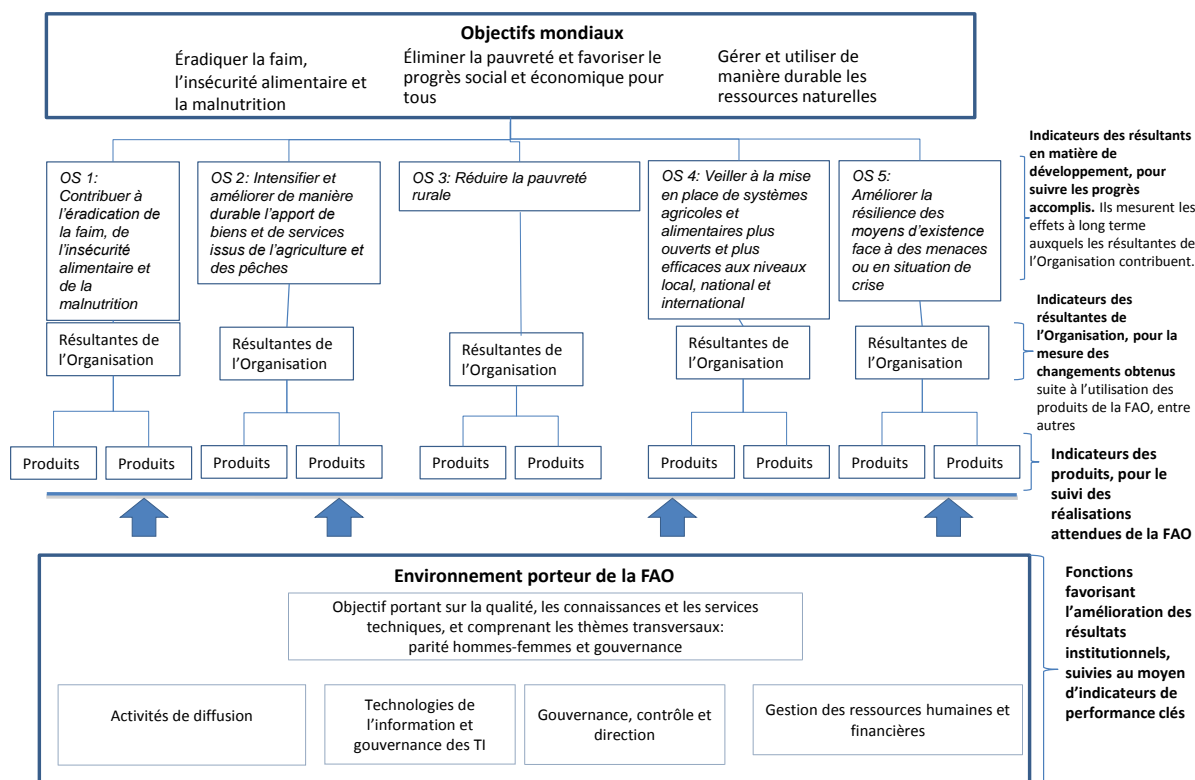
42. Le modèle de résultats de la FAO s'appuie sur une terminologie communément employée et sur les enseignements tirés de la mise en œuvre des principes de la gestion axée sur les résultats dans l'Organisation sur la période 2010-2013.

Chaîne de résultats	Niveau de résultat	Définition	Obligation de rendre compte
Objectifs mondiaux de la FAO	Impact	Impact	
Objectifs stratégiques	Résultante en matière de développement	Effets à long terme (10 ans) Changement auquel les résultantes de l'Organisation concourent	Les résultantes en matière de développement sont atteintes grâce aux contributions conjuguées des gouvernements, de la FAO, des autres organismes des Nations Unies et d'autres parties prenantes
Résultantes de l'Organisation	Résultante intermédiaire	Effet à court terme (4 ans) Changement obtenu en utilisant les produits de la FAO, entre autres.	Les résultantes sont obtenues dans le cadre d'un partenariat direct avec les États et d'autres parties prenantes (responsabilité mutuelle).
Produits	Produit	Ensemble de réalisations – produits et services - attendues de l'intervention de la FAO.	La FAO fournit des produits et des services, et elle en est directement responsable.
Activités	Processus transformant les ressources en produits	Ensemble des activités de la FAO conduisant à l'obtention des produits	La FAO mène les activités, et elle en est directement responsable

43. Ce modèle intègre les notions de résultantes intermédiaires et de résultantes en matière de développement, et reconnaît explicitement qu'à un plus haut niveau, les résultantes en matière de développement ne peuvent être obtenues qu'en dépassant les limites du champ d'action direct de la FAO, en obtenant un engagement des États et d'autres parties prenantes, et en nouant des partenariats avec ces acteurs. L'application aux objectifs stratégiques du nouveau modèle de résultats de la FAO est illustrée à la figure 1.

<sup>14</sup> C 2013/3, paragraphes 51 et Note d'information n° 5.

Figure 1. Modèle de chaîne de résultats de la FAO



### Cadre de suivi et d'évaluation de l'Organisation

44. Le Secrétariat élabore un cadre de suivi et d'évaluation de l'Organisation pour évaluer et mesurer les performances de celle-ci en créant un système de suivi et de présentation des résultats aux niveaux national, régional et mondial. Le cadre de suivi et d'évaluation donnera une importance particulière aux résultats en permettant d'ajuster avec souplesse les plans de travail durant l'exécution. Il améliorera la présentation de rapports en fusionnant divers types de rapports dans un même modèle cohérent de résultats et aidera la direction à prendre des décisions sur la base de données factuelles. En assurant le suivi des progrès accomplis, ce cadre facilitera le suivi régulier des performances, améliorera l'apprentissage au sein de l'Organisation et aidera les directeurs à saisir les nouvelles opportunités ou à prendre des mesures correctives pour obtenir les résultats attendus.

45. Le cadre de suivi et d'évaluation est composé de trois niveaux de résultats interdépendants - les objectifs stratégiques (OS), les résultantes de l'Organisation et les produits - qui formalisent les étapes auxquelles les apports de la FAO sont transformés en résultats concrets. Le cadre comprend des indicateurs qui mesurent les progrès accomplis à chacune de ses étapes, et servent de base pour présenter et évaluer la manière dont les actions de la FAO contribuent aux changements dans les pays et entre eux.

46. Afin de contribuer au suivi et à la présentation de rapports, des responsabilités spécifiques ont été établies pour la collecte, le traitement et l'analyse des données. Ces responsabilités - ne sont pas nécessairement nouvelles dans la mesure où elles existent à la FAO depuis de nombreuses années. La nouveauté vient de ce qu'elles sont réorganisées autour d'un cadre structuré de suivi et de présentation de rapports.

47. Une base de données contenant les tendances au niveau des objectifs stratégiques et des indicateurs de mesure aux niveaux des résultantes et des produits de l'Organisation permettra d'élaborer un tableau de bord des progrès accomplis, qui contribuera à la prise de décisions et à la

communication externe. Il s'agit d'une manière plus efficace de tirer parti des efforts déployés par la FAO en matière de collecte de données et de suivi, notamment pour élaborer les profils de pays.

48. Les principales informations nécessaires pour suivre et évaluer les progrès accomplis dans l'exécution du plan de travail et l'atteinte des résultats sont les suivantes:

- a) *au niveau de l'objectif stratégique (OS)*: le suivi des progrès (tendances) à l'échelle mondiale dans des domaines où la FAO s'est engagée à atteindre des résultats en matière de développement;
- b) *au niveau des résultantes de l'Organisation*: la définition de données de référence et de cibles pour les résultantes par pays, l'accent étant mis sur les cadres nationaux de politiques, le suivi des changements qui se sont produits dans les pays aidés, l'évaluation de la contribution des produits de la FAO aux progrès et réalisations des résultantes de l'Organisation;
- c) *au niveau des produits*: la définition de cibles, la mesure de ce qui a été accompli à partir de l'exécution des produits et services;
- d) *Environnement porteur*: l'évaluation du degré auquel les statistiques, la parité hommes-femmes, la gouvernance, la diffusion (partenariats et communications), les technologies de l'information, la direction et l'administration ont été utilisées pour améliorer la définition et l'exécution des résultats;
- e) *Apports et activités pour fournir des produits*: le suivi continu de ce qui est produit par la FAO, l'évaluation de l'adéquation, sur le plan de l'exécution, entre les activités planifiées et celles qui sont effectivement réalisées, le suivi de la combinaison des apports (par exemple le personnel, les consultants, les déplacements, etc.).

#### *Indicateurs au niveau des objectifs stratégiques*

49. Les objectifs stratégiques sont les grands objectifs de développement mondiaux que la communauté internationale, les pays et la FAO sont convenus de poursuivre. La FAO est l'un des nombreux partenaires de développement qui aident les États à progresser dans la concrétisation de ces objectifs. Les réalisations obtenues à ce niveau ne peuvent pas être attribuées à un partenaire de développement en particulier, mais sont le fruit des interventions d'un ensemble de parties prenantes. La FAO contribue à ces progrès dans le cadre de son mandat et de ses avantages comparatifs, mais aucun lien de causalité direct ne peut être établi avec l'Organisation.

50. La FAO commencera à suivre les évolutions au niveau des objectifs stratégiques au moyen d'un échantillon choisi d'indicateurs. Ceux-ci fourniront la ligne de visée et l'horizon permettant d'évaluer les progrès accomplis au niveau mondial dans les domaines dans lesquels l'Organisation s'est engagée à obtenir des résultats, en se concentrant sur les domaines de collaboration avec des partenaires.

51. L'étude des indicateurs de développement disponibles au niveau mondial montre qu'il n'existe pas d'indicateur unique susceptible de décrire l'ensemble des résultantes en matière de développement correspondant aux objectifs stratégiques de la FAO. Le coût prohibitif de la collecte de données qu'impliqueraient de nouveaux indicateurs de développement, ainsi que le délai qui serait nécessaire pour que ceux-ci acquièrent une reconnaissance mondiale, confirment la nécessité d'approcher la question différemment, et

52. c'est pourquoi un ensemble d'indicateurs est préparé pour chaque objectif stratégique. Chaque ensemble comprend des indicateurs simples, des mesures dérivées ainsi que des indices existants, sélectionnés pour leur capacité à rendre compte des performances au niveau des résultantes en matière de développement; la disponibilité de données au niveau mondial (sources secondaires); leur neutralité et leur provenance d'une source digne de foi; la viabilité, la longévité et la régularité des collectes de données; leurs possibilités d'agrégation.

53. La formalisation des critères de sélection pour l'ensemble des objectifs stratégiques permet d'aborder la mesure des progrès accomplis de façon harmonisée, et de saisir ainsi la nature pluridisciplinaire des objectifs stratégiques, tout en donnant à ceux-ci un cadre de suivi et d'évaluation cohérent.

54. Les indicateurs au niveau de l'objectif stratégique qui découlent de cette approche sont présentés dans les cadres de résultats associés aux objectifs stratégiques à l'*Annexe 5*. L'ensemble d'indicateurs retenu au niveau de l'objectif stratégique fera l'objet d'un suivi annuel et d'un rapport à la fin de chaque PMT, c'est-à-dire tous les quatre ans.

#### *Indicateurs des résultantes de l'Organisation*

55. Les résultantes de l'Organisation font le bilan des changements nécessaires dans l'environnement porteur des pays pour favoriser la réalisation d'un objectif stratégique donné. Elles répondent à la question suivante: Quels sont les principaux obstacles, au niveau des pays ou au niveau international, dans les domaines relevant du mandat et des fonctions essentielles de la FAO, entravant la réalisation de l'objectif stratégique prévu?

56. Pour chaque objectif stratégique, les indicateurs sont regroupés, lorsque cela est pertinent, en fonction des principaux facteurs déterminants du succès, qui comprennent généralement des éléments liés aux fonctions essentielles de la FAO, tels que l'adéquation des cadres d'action et de programmation; du niveau des ressources et des investissements engagés; du degré et de la capacité de coordination/des partenariats; et des capacités pour fournir et utiliser les informations servant à la prise de décisions.

57. Les indicateurs relatifs aux résultantes de l'Organisation mesurent donc les progrès accomplis en termes d'engagement et de capacités mises en place par les pays pour réaliser les objectifs stratégiques, dans les domaines dans lesquels la FAO intervient. Ils offrent un profil structuré par pays (et groupes de pays) et pourraient aussi permettre une communication avec les pays et les partenaires sur la manière dont la FAO traite les différents points considérés comme essentiels pour la réalisation des objectifs stratégiques. Cette approche est particulièrement utile pour relier les priorités de développement au niveau des pays définies dans les cadres de programmation par pays (CPP) par le truchement des objectifs stratégiques.

58. Pour déterminer les progrès accomplis, on évaluera dans quelle mesure les pays ont mis en place les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs qui sous-tendent les résultantes de l'Organisation, ou dans quelle mesure la communauté internationale est parvenue à améliorer le cadre mondial assurant l'environnement porteur (par l'élaboration des règles et des normes requises, la mise à disposition de biens publics et la conclusion d'accords, par exemple). Un ensemble d'indicateurs est en cours d'élaboration pour chacune des résultantes de l'Organisation au sein de chaque objectif stratégique (voir *Annexe 5*).

59. Les données nécessaires à ces indicateurs de résultante de l'Organisation proviendront essentiellement d'enquêtes internes, et de sources secondaires. Les indicateurs seront évalués initialement et à la fin de chaque exercice biennal. Une première enquête de base sera suivie de deux enquêtes approfondies qui seront effectuées vers la fin de chaque exercice biennal, en 2015 et 2017. Les données résultant de ces enquêtes mesureront les changements des résultantes définies au niveau des pays et pour lesquelles la FAO devrait avoir une influence. Elles serviront aussi à évaluer la contribution de la FAO à ces changements à la fin de chaque exercice biennal.

60. Une enquête pilote initiale a été effectuée en août-octobre 2013 dans un échantillon de pays. L'élaboration finale des données de référence et des cibles correspondantes demandera un travail supplémentaire jusqu'au début de 2014. L'enquête pilote initiale a permis de tester le questionnaire et la structure correspondante des indicateurs, et de tirer des enseignements pour l'enquête initiale complète qui visera un nombre plus élevé de répondants dans des catégories variées.

#### *Suivi au niveau des produits*

61. Les produits représentent la contribution directe de la FAO aux résultantes de l'Organisation sous la forme de produits et de services. Ils représentent les résultats attribuables à la FAO aux niveaux mondial et régional et au niveau des pays, et les actions concrètes de l'Organisation financées par des ressources ordinaires et extrabudgétaires. En formulant les indicateurs de produits, on a veillé à ce que les données existantes et les sources de suivi puissent être exploitées le cas échéant. Les indicateurs de produits sont présentés à l'*Annexe 6 Web*.

62. La finalité du suivi des produits est la suivante:
- a) suivre les progrès accomplis dans la fourniture des produits durant l'exercice biennal, ce qui permet d'évaluer l'efficacité et l'efficacités et d'aider la direction opérationnelle à prendre des décisions;
  - b) examiner le degré de prise en compte effective des thèmes transversaux de la parité hommes-femmes et de la gouvernance ainsi que la corrélation entre l'application des fonctions essentielles et le niveau de fourniture des produits;
  - c) contribuer à l'évaluation de la contribution de la FAO à la concrétisation des résultantes (par exemple la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, la durabilité); et
  - d) informer les organes directeurs des actions entreprises et du degré auquel l'utilisation des ressources financières mises à disposition a permis d'obtenir les résultats associés aux produits.

*Suivi de l'environnement porteur*

63. La FAO doit pouvoir compter sur les capacités internes nécessaires à l'obtention des résultats attendus. Dans le cadre d'une décentralisation de plus en plus poussée, il est crucial de préserver l'intégrité technique de l'Organisation et de lui donner les moyens d'étendre les principales fonctions techniques au-delà des limites institutionnelles. En même temps, les fonctions liées à la direction, au contrôle, à la gouvernance de la FAO, à la communication, aux technologies de l'information et à l'administration doivent contribuer aux résultats d'une manière efficace et économique.

64. L'objectif 6 encadre la qualité technique et les services de production et de diffusion de connaissances de l'Organisation. En tant que chapitre budgétaire, l'objectif 6 alloue des ressources à des unités techniques spécifiques pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités. Les énoncés des résultantes donnent des orientations aux fonctions concernant la qualité et l'intégrité des activités techniques de la FAO, la collecte, la diffusion et l'utilisation des données, ainsi que les activités liées à la gouvernance et à la parité hommes-femmes, qui sont des thèmes transversaux. Les produits et les indicateurs de performance clés définis (voir *Annexe 5*) serviront de base au suivi des résultats internes.

65. Les unités qui exécuteront les fonctions d'appui mesureront leurs performances à l'aune des principaux indicateurs de performance définis dans les objectifs fonctionnels et les chapitres spéciaux, qui couvrent les progrès accomplis et les améliorations concernant les processus administratifs, et sont contrôlés par des indicateurs de performances clés (voir *Annexe 5*) ainsi que les apports et les activités prévus pour fournir les produits.

*Suivi des apports et des activités pour fournir des produits*

66. Le suivi des apports et des activités complétera les informations de gestion qui sont nécessaires au suivi des indicateurs stratégiques, des résultantes de l'Organisation et des produits.

67. Les apports sont les ressources financières, humaines, matérielles, technologiques et informationnelles utilisées pour les interventions en faveur du développement. Les activités sont les actions effectuées ou le travail accompli pour lesquels des apports budgétaires et extrabudgétaires tels que l'assistance technique et d'autres types de ressources sont mobilisées pour fournir les ensembles de produits et services nécessaires pour atteindre l'objectif fixé (le produit);

68. Le suivi des apports (intrants) a pour but de s'assurer que les apports pertinents et de qualité sont disponibles en temps utile et au meilleur prix pour fournir les produits attendus. On veillera notamment à:

- a) diminuer les coûts des déplacements par des gains d'efficacités obtenus en réduisant les prestations liées aux voyages, en limitant les coûts des billets et des itinéraires, en planifiant les voyages à l'avance pour obtenir des tarifs intéressants, et en continuant à développer le programme d'hôtels à conditions préférentielles.
- b) une bonne exécution du budget pour s'assurer de façon continue que la fourniture des produits correspond aux objectifs fixés.

69. L'emploi de consultants fera également l'objet d'une attention particulière, afin que les compétences et les connaissances qu'ils fournissent et qui manquent à l'Organisation permettent d'effectuer des tâches particulières ou complètent les connaissances internes. Les coûts liés aux consultants seront maîtrisés, notamment en fixant des prix plafonds. À cet égard, des lignes directrices révisées visant à harmoniser les critères de recrutement et à améliorer l'évaluation de la performance et la cohérence des taux de rémunération, ont été élaborées et seront appliquées à partir de 2014. Par ailleurs, la mise en œuvre du système mondial de gestion des ressources permet d'assurer un suivi et un contrôle de meilleure qualité, ce qui a déjà permis de récupérer environ 350 000 USD indûment versés à des consultants.

70. En outre, l'Organisation mettra en place une capacité d'évaluation interne pour traiter et contribuer à prévenir les cas de sous-performance dans l'Organisation. En conséquence, une fonction permettant d'examiner, d'évaluer, de déceler et de résoudre rapidement les cas identifiés et potentiels de sous-performance dans l'Organisation sera confiée à l'équipe chargée de la gestion du risque, qui relève du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources.

## **B. Répercussions de la planification des activités sur les cadres de résultats et les ressources**

71. Pendant l'année 2013, les coordonnateurs des objectifs stratégiques s'emploient à élaborer leurs cadres de résultats avec leurs équipes et à mettre au point des plans de travail détaillant les biens, les services et les ressources allouées (humaines et autres), en concertation avec le Siège et les bureaux décentralisés ainsi qu'avec les groupes chargés des thèmes transversaux.

72. L'objectif est d'adopter une approche programmatique et synergique en s'accordant sur les contributions que les départements techniques et les bureaux décentralisés devront apporter en vue d'atteindre les cibles des indicateurs et de constituer un mélange adéquat entre les contributions alignées de la FAO et celles des partenaires.

73. Le Conseil de suivi des programmes guide la planification des activités, qui se déroule de juin à décembre. On a formulé les plans de travail stratégiques de haut niveau: on a affiné et passé en revue les objectifs stratégiques, les indicateurs relatifs aux résultats et les produits de l'Organisation entre juin et août. La période de septembre à décembre est consacrée à l'élaboration des plans de travail opérationnels et à la mise en place des dispositions relatives à leur application, qui doivent être prêtes le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

### *Planification stratégique des activités de haut niveau*

74. La planification stratégique des activités de haut niveau a débouché essentiellement sur l'affinement et la validation des produits qui seront nécessaires à la concrétisation des résultats de l'Organisation relevant des cinq objectifs stratégiques; on a déterminé les interventions et les domaines de travail principaux de la FAO. Le processus de recensement, de hiérarchisation et de mise au point desdits produits et des domaines de travail principaux se fonde sur les principes directeurs ci-après:

- a) *maintenir une ligne de visée claire permettant de satisfaire les indicateurs et d'obtenir les résultats afférents aux objectifs stratégiques en se référant à la chaîne de résultats* – en adoptant un raisonnement à rebours, les équipes chargées des objectifs stratégiques ont déterminé les mesures qu'il convenait de prendre afin d'atteindre les résultats escomptés;
- b) *réaliser une analyse factuelle afin de recenser les principaux facteurs de changement* – à cet effet, les équipes chargées des objectifs stratégiques ont utilisé les informations existantes et les évaluations des bonnes pratiques; elles ont ainsi pu déterminer les principaux facteurs de changement qui contribueront à la progression vers les résultats attendus et aideront à établir des priorités;
- c) *hiérarchiser sans état d'âme* – plutôt que d'adapter les travaux actuels au nouveau cadre, il convient de faire en sorte que les produits et les principaux domaines de travail qui s'y rapportent correspondent à des thèmes sur lesquels la FAO peut apporter une contribution unique et une valeur ajoutée par rapport aux autres partenaires de développement;

- d) *mettre en évidence les synergies et les frontières* – afin de veiller à la complémentarité, d'éviter les doublons et de tirer parti d'un avantage comparatif dans des domaines de travail particuliers, les équipes chargées des objectifs stratégiques ont recherché les synergies et les chevauchements éventuels entre les objectifs stratégiques et entre les différents niveaux de l'Organisation;
- e) *encourager le dialogue et mener des consultations larges (dans les sens vertical et horizontal)* – les équipes chargées des objectifs stratégiques ont établi un dialogue avec les unités/bureaux compétents de la FAO et les groupes thématiques transversaux pertinents (parité hommes-femmes et gouvernance) afin de veiller à ce que les produits en cours d'affinement et les principaux domaines de travail recensés soient solides et se fondent sur les connaissances les plus pointues et sur une analyse factuelle.

75. Le processus de révision interne entrepris par le Conseil de suivi des programmes visait à améliorer la qualité, à repérer les synergies, à éliminer les chevauchements et à renforcer la prise en main grâce à des études théoriques et à des discussions avec les équipes chargées des objectifs stratégiques essentiels. Les cadres de résultats approuvés en ce qui concerne les objectifs stratégiques figurent à l'*annexe 5*; ils comprennent les indicateurs afférents aux résultantes et les produits de l'Organisation. Ils ont fourni une base solide à l'élaboration des plans opérationnels.

#### *Planification des activités opérationnelles et dispositions relatives à leur mise en œuvre*

76. Les plans de travail opérationnels définiront les produits et services nécessaires à la réalisation des produits de l'Organisation et les indicateurs permettant de mesurer l'état d'avancement de ce processus. Ils alloueront les ressources requises (budgets) à tous les lieux d'affectation, et ce quelle que soit la provenance des fonds. Les équipes chargées des objectifs stratégiques dirigent l'élaboration des plans de travail opérationnels en concertation avec les unités du Siège et des bureaux décentralisés de la FAO. Ces travaux, qui se déroulent de septembre à décembre 2013, visent à introduire une approche pluridisciplinaire, à garantir la solidité technique et programmatique, à intégrer les fonctions essentielles pertinentes, à assurer le centrage des interventions et l'obtention d'une masse critique, tout en veillant à la viabilité opérationnelle, à la définition claire des rôles et des responsabilités, et à la redevabilité.

77. Les processus de planification des activités qui sont énumérés ci-après sont en cours: formulation d'indicateurs et de cibles relatifs aux résultats, notamment en matière de parité hommes-femmes; en ce qui concerne les fonctions essentielles, définition des produits et services nécessaires et suffisants qui permettront de réaliser les produits de l'Organisation grâce à l'ensemble des sources de financement et à tous les partenariats; constitution d'un nombre limité de projets à réaliser et d'équipes d'exécution, notamment pour les initiatives régionales; détermination, par les unités participantes, de la palette de compétences nécessaire à la réalisation des produits et à la prestation des services; allocation de ressources aux projets et aux équipes par les coordonnateurs des objectifs stratégiques et les représentants régionaux, et aux unités s'occupant des activités techniques de l'Organisation par les services des projets; recensement, par les bureaux de pays, des indicateurs afférents aux résultantes de l'Organisation les plus pertinents auxquels contribuent les priorités inscrites dans le Cadre de programmation par pays.

78. Les plans de travail opérationnels et les équipes d'exécution devraient être en place le 1<sup>er</sup> janvier 2014 au plus tard, sachant que l'on continuera d'affiner les plans de travail par pays pendant le premier semestre de 2014.

#### *Domaines programmatiques mis en avant ou en retrait*

79. Le PTB 2014-2015 a mis en évidence plusieurs évolutions du cadrage stratégique qui découlaient de la refonte du Programme de travail autour des cinq nouveaux objectifs stratégiques<sup>15</sup>. En s'appuyant sur les cadres de résultats, on met certains domaines programmatiques en avant ou en retrait à mesure que l'on affine les indicateurs afférents aux résultantes et les produits de l'Organisation et que l'on recense les produits et services, tels que résumés ci-après. En adoptant une

---

<sup>15</sup> C 2013/3, paragraphes 343-366.



approche plus programmatique, on peut s'attendre à ce que des projets isolés et des travaux spécifiques à un lieu soient mis en retrait.

80. On insistera davantage sur la sécurité alimentaire et la nutrition, y compris la mise au point de cadres globaux relatifs aux politiques, ainsi que de systèmes de gouvernance ouverts et caractérisés par la participation de multiples parties prenantes, une cohérence des politiques et la prise de décisions fondées sur des éléments concrets dans un cadre commun au titre de l'Objectif stratégique 1. En revanche, on mettra en retrait les programmes, projets et systèmes d'information autonomes qui n'ajoutent pas de valeur à ce cadre.

81. Par ailleurs, on mettra l'accent sur l'intensification durable de la production intégrée à tous les secteurs, en particulier aux niveaux régional et sous-régional, y compris les approches faisant appel aux activités de plaidoyer et aux chaînes de valeur au titre de l'Objectif stratégique 2. On placera en retrait les approches sectorielles, les activités pilotes ne présentant aucune perspective d'amélioration et les travaux sur la recherche et le développement en amont pour lesquels des institutions de recherche nationales et internationales détiennent un avantage comparatif.

82. Afin d'appliquer au développement rural et à la réduction de la pauvreté dans un cadre territorial donné une approche intégrée, il sera nécessaire de mettre en retrait les axes de travail verticaux ou purement sectoriels, qui seront incorporés à l'approche plus large que l'on suivra au titre de l'Objectif stratégique 3. Des partenaires seront engagés activement dans tous les domaines de travail et auront des responsabilités définies. Les activités seront divisées de façon claire. Ainsi, en matière d'emploi rural décent, la FAO et l'OIT<sup>16</sup> disposent déjà de partenariats stratégiques, l'OIT étant chargée principalement des travaux normatifs et la FAO, de mettre en œuvre concrètement les normes internationales relatives au travail dans le contexte rural au niveau national en veillant à leur alignement sur les politiques concernant le développement agricole et rural, par exemple. La FAO a conclu des arrangements similaires avec l'OIT dans le domaine de la protection sociale au service de la réduction de la pauvreté en milieu rural. En outre, le partenariat avec le PAM<sup>17</sup> permettra à l'Organisation de se concentrer sur l'interface entre la protection sociale, d'une part, et les politiques relatives à l'agriculture, à la sécurité alimentaire et au développement rural, d'autre part, et de mettre en retrait les travaux ayant trait à la logistique et à la mise en place de dispositifs de protection sociale fondés sur l'alimentation et la fourniture d'une aide humanitaire, qui sont les points forts du PAM.

83. Par ailleurs, au titre de l'Objectif stratégique 4, on mettra davantage l'accent sur la réduction du gaspillage et des pertes alimentaires tout en réduisant grandement le niveau d'activité de la FAO en matière de gestion agricole, d'infrastructures rurales et d'appui de première ligne à certaines technologies après récolte.

84. Les travaux sur la réduction des risques de catastrophe et la résilience menés au titre de l'Objectif stratégique 5 mettront en avant les partenariats stratégiques à développer afin d'aider les systèmes alimentaires et agricoles sur le long terme. En revanche, on modifiera le modèle opérationnel de la gestion de crise en constituant aux niveaux national et régional des équipes intégrées qui seront chargées de toutes les interventions liées à l'aide humanitaire, au développement, à l'investissement et aux politiques.

#### *Activités techniques de l'Organisation*

85. En ce qui concerne l'exécution du Programme de travail et budget, la FAO adoptera une structure matricielle à partir de 2014. Cette structure comprendra deux ensembles de rôles distincts, l'un concernant la gestion des plans de travail relatifs aux objectifs stratégiques et l'autre, celle des unités organisationnelles:

- a) les coordonnateurs des objectifs stratégiques dirigent toutes les activités conceptuelles et sont tenus de rendre des comptes quant à la réalisation des produits de l'Organisation et à l'obtention des résultantes définies dans les plans de travail relatifs aux objectifs stratégiques, en collaboration avec les départements et les bureaux;

<sup>16</sup> Organisation internationale du travail.

<sup>17</sup> Programme alimentaire mondial.

- b) en outre, les responsables des unités organisationnelles (départements, divisions, bureaux indépendants, bureaux régionaux) géreront *certaines activités techniques de l'Organisation* placées sous leur autorité, contribuant selon qu'il conviendra aux cinq objectifs stratégiques ainsi qu'à la qualité et à l'intégrité des travaux techniques de la FAO (Objectif 6).
86. On a recensé les activités techniques de l'Organisation, que l'on a classées en deux catégories:
- a) les activités techniques relevant du mandat de la FAO qui échoient aux unités responsables et sont liées principalement à l'Objectif 6 tout en constituant un appui direct aux objectifs stratégiques. Il s'agit notamment: des réseaux techniques internes, des publications phares, des réunions des comités techniques et des Conférences régionales (Résultante 6.01), des statistiques (Résultante 6.02) et des travaux des unités de base qui sous-tendent les thèmes transversaux que sont la parité hommes-femmes et la gouvernance (Résultantes 6.03 et 6.04);
- b) les activités techniques conduites par les unités responsables grâce à des dispositions et des accords (autres que ceux concernant des projets) relatifs à la collaboration et à la gouvernance, et qui contribuent en premier lieu aux objectifs stratégiques. Il s'agit, entre autres: du Centre d'investissement (avec la Banque mondiale), des commissions créées par la Conférence ou le Conseil en vertu des articles VI et XIV de l'Acte constitutif de la FAO, d'initiatives mondiales, notamment lancées par le système des Nations Unies, auxquelles la FAO participe officiellement, et d'accords autres que ceux concernant des projets.
87. Le Conseil de suivi des programmes est en train de passer en revue ces activités en se penchant sur leur champ d'action et leur nécessité, leur contribution programmatique aux objectifs, la responsabilité de leur gestion et leurs besoins en ressources.

#### *Répercussions financières de la planification des activités*

88. Parmi les ajustements du PTB 2014-2015, on a modifié la répartition des ressources entre les chapitres budgétaires et/ou les divisions par rapport à la planification initiale en ce qui concerne la parité hommes-femmes, les statistiques et le réseau de bureaux décentralisés, tel que décrit ci-après. Tout autre transfert budgétaire susceptible de découler de la planification des activités ou des modalités de mise en œuvre optimales en termes d'efficacité et d'efficience au cours de l'exercice biennal sera soumis à la procédure normale en matière d'établissement de rapports à destination du Comité du Programme et du Comité financier, conformément à l'article 4.5 du Règlement financier.

#### *Parité hommes-femmes*

89. À la demande de la Conférence<sup>18</sup>, les questions liées à la parité hommes-femmes sont intégrées aux cadres de résultats, aux plans de travail et à l'allocation des ressources pour les cinq objectifs stratégiques. Les travaux transversaux sur la parité hommes-femmes inclus dans le PMT-PTB devraient aboutir au *renforcement des capacités des États Membres de formuler, mettre en œuvre, suivre et évaluer des politiques, stratégies, programmes et investissements ayant vocation à offrir les mêmes possibilités aux femmes et aux hommes en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire*.

90. Le changement de situation souhaité auquel la FAO peut contribuer et sur lequel elle a un certain contrôle est le « *renforcement des capacités* » des États Membres. À cet effet, on a recensé les domaines de travail principaux au titre de chaque objectif stratégique et on les a fait apparaître dans les plans de travail y afférents. Les questions de parité hommes-femmes relèvent de la méthodologie de suivi et d'évaluation des objectifs stratégiques, soit en tant qu'indicateur spécifique, soit en tant qu'élément discriminant au titre des résultantes ou produits de l'Organisation choisis car il permet de saisir dans quelle mesure les politiques, stratégies et programmes tiennent compte, dans leur conception, de la parité hommes-femmes.

91. Outre la fonction renforcée de plaidoyer en faveur de la parité hommes-femmes au sein du Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités, les équipes chargées des objectifs stratégiques et le réseau de points de contact pour la parité au Siège et dans les bureaux décentralisés bénéficient de l'appui d'une unité de spécialistes de ces questions relevant de la

<sup>18</sup> C 2013/REP, paragraphe 99.

Division de la protection sociale du Département du développement économique et social. Les tâches dévolues à cette unité sont les suivantes: i) aider à recenser les principaux résultats, produits et services ou activités nécessaires afin de traiter les questions de parité hommes-femmes dans le cadre des objectifs stratégiques; ii) améliorer la collecte, l'analyse et la diffusion de statistiques ventilées par sexe et d'outils d'analyse sexospécifique; iii) prêter des avis techniques à l'appui des activités de la FAO qui sont en relation avec la politique de l'Organisation en matière de parité hommes-femmes et le Plan d'action sur l'égalité des sexes<sup>19</sup>; iv) réaliser des travaux analytiques et mettre au point des produits réunissant des connaissances qui permettent de formuler des politiques, d'élaborer des programmes et de prévoir des investissements en matière de parité hommes-femmes, de sécurité alimentaire et d'agriculture; v) évaluer les besoins en capacités et planifier des activités et la mise au point de matériel de renforcement des capacités à destination des États Membres.

92. À la demande de la Conférence<sup>20</sup>, on a maintenu à 21,8 millions d'USD le financement des travaux ayant trait à la parité hommes-femmes. Par rapport au PTB proposé, on a modifié la répartition des ressources entre les chapitres budgétaires de façon à faire apparaître plus clairement les travaux sur la parité hommes-femmes dans les objectifs stratégiques, y compris les points de contact pour la parité et l'unité spécialisée dans ces questions au sein de la Division de la protection sociale, comme indiqué au tableau 2.

**Tableau 2: Ressources destinées à la parité hommes-femmes (en milliers d'USD)**

Objectifs	PTB 2014-2015	Variation	PTB 2014-2015 ajusté
1		1 742	1 742
2		1 742	1 742
3	12 527	(2 371)	10 156
4		1 742	1 742
5		751	751
6	8 729	(3 606)	5 123
MDF	500	0	500
<b>Total</b>	<b>21 756</b>	<b>0</b>	<b>21 756</b>

### Statistiques

93. À tous les niveaux des gouvernements et des organisations, on met davantage en avant la prise de décisions fondées sur des éléments concrets, ce qui renforce l'importance des statistiques et le rôle qu'elles doivent jouer quant à la mesure et au suivi des progrès accomplis vers la concrétisation des objectifs et cibles concernant le développement national et international. Dans ce domaine, la FAO est en première ligne et assure une fonction essentielle en ceci qu'elle aide à réduire la faim et la pauvreté en étayant la prise de décisions grâce à des données fiables et ponctuelles. L'Acte constitutif de la FAO reconnaît ce rôle vital puisqu'il dispose que « *l'Organisation réunit, analyse, interprète et diffuse tous les renseignements relatifs à la nutrition, l'alimentation et l'agriculture* ».

94. Le rôle et les capacités de l'Organisation à cet égard sont bien établis, universellement reconnus et régulièrement cités à titre de référence, en particulier en ce qui concerne les statistiques de premier plan relatives à la faim. Afin de conserver cet atout fondamental, la FAO examinera, améliorera et affinera continuellement l'approche, les techniques et les méthodologies de ses travaux statistiques, qui nécessitent de mobiliser une attention et des ressources à leur mesure au sein de l'Organisation.

<sup>19</sup> Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

<sup>20</sup> C 2013/REP, paragraphe 66.

95. Les travaux statistiques jouent un double rôle quant à la mise en œuvre du Cadre stratégique révisé: premièrement, ils créent, à l'intérieur et à l'extérieur de la FAO, des environnements porteurs facilitant la fourniture de produits statistiques qui sont des biens publics mondiaux; deuxièmement, ils contribuent aux résultats et aux activités afférents à chacun des objectifs stratégiques.

96. Le Statisticien en chef, aidé d'un groupe de travail interdépartemental sur les statistiques, assure la coordination globale du système statistique de l'Organisation. Il a réalisé un examen approfondi du programme de travail statistique de la FAO qui apporte davantage de clarté quant à la planification, au suivi et à la coordination de ces activités, comme détaillé ci-après:

- a) *les travaux statistiques qui créent, à l'intérieur et à l'extérieur de la FAO, des environnements porteurs facilitant la fourniture de produits statistiques qui sont des biens publics mondiaux* font désormais l'objet d'une planification et d'une inscription au budget au titre de la Résultante 6.02 de l'Objectif 6 et concernent quatre produits de l'Organisation (voir l'annexe 5). Ils englobent l'élaboration de normes statistiques, le renforcement des capacités nationales en matière de statistiques ainsi que la compilation, la validation, l'analyse et la diffusion de données par l'intermédiaire de FAOSTAT<sup>21</sup>. Ils incluent aussi les mesures internes visant à coordonner et à harmoniser les statistiques et à en garantir la qualité, ainsi que l'appui au cadre de suivi et d'évaluation de l'Organisation;
- b) *les travaux qui contribuent directement à l'obtention de résultats au titre des objectifs stratégiques* sont, quant à eux, planifiés et inscrits au budget au titre des objectifs stratégiques concernés. Les statistiques de la FAO jouent un rôle significatif dans plusieurs produits et activités statistiques qui sont associés à la concrétisation de certains produits et résultantes de l'Organisation (par exemple, la base de données sur les émissions de gaz à effet de serre au titre de l'Objectif stratégique 2 ou le projet Voices of the Hungry au titre de l'Objectif stratégique 1). Dans le cadre du processus de planification des activités, on est en train de recenser les besoins nouveaux en matière de données, les lacunes existantes et les domaines dans lesquels il conviendrait de renforcer les activités actuelles liées aux données.

97. Dans le PTB 2014-2015, les ressources inscrites au budget au titre de la Résultante 6.02 concernaient que le Bureau du Statisticien en chef. L'exercice de planification des activités a abouti au transfert de 4,9 millions d'USD de ressources, humaines et autres, des objectifs stratégiques vers la Résultante 6.02, ce qui correspond aux travaux liés au point a) ci-dessus.

#### *Réseau de bureaux décentralisés*

98. L'Organisation continue d'améliorer ses résultats et de renforcer les effets de ses activités au niveau des pays dans tous les aspects de son travail, tel qu'indiqué dans un rapport distinct<sup>22</sup>. Ces mesures et d'autres ont des répercussions sur l'allocation des ressources dans le PTB.

#### *Palette de compétences couverte par les postes dans les bureaux décentralisés*

99. Les bureaux régionaux et sous-régionaux se sont penchés sur la palette de compétences afin de s'assurer que la structure de leurs effectifs correspondait aux priorités des pays et des régions et s'alignait sur les plans de travail afférents aux objectifs stratégiques. Ces travaux font suite à l'examen des postes dans les bureaux décentralisés qui a été entrepris après la session du Conseil de juin 2012. À l'époque, on a procédé dans toutes les régions à des ajustements de postes sans incidence sur le plan budgétaire, notamment des créations et des suppressions ainsi que des modifications de mandats, tel qu'il a été fait rapport au Conseil en novembre 2012<sup>23</sup>.

100. Un autre examen de la palette de compétences a eu lieu dans les bureaux régionaux et sous-régionaux suite à la Conférence de juin 2013 et à la planification des activités qu'ont réalisée ensuite les équipes chargées des objectifs stratégiques. Par rapport à l'examen précédent, il a permis d'aligner encore plus finement l'expertise technique disponible au sein des bureaux régionaux et sous-régionaux sur les priorités nationales et régionales, d'une part, et sur les plans de travail relatifs aux objectifs

<sup>21</sup> Base de données statistiques fondamentales de l'Organisation.

<sup>22</sup> JM 2013.2/3; JM 2013.2/2.

<sup>23</sup> CL 145/3.

stratégiques, d'autre part. Les coordonnateurs des objectifs stratégiques et les divisions techniques du Siège se sont penchés sur les propositions des bureaux régionaux. À de rares exceptions près, ils s'accordaient sur les manques à combler au niveau technique et sur les cas nécessitant une réduction des capacités techniques en raison d'une demande moindre. La Direction de haut niveau a accepté près de 70 ajustements concernant les différentes régions, notamment des créations et des suppressions de postes, des reclassements, des changements de titre et un recentrage de la dimension technique des postes. Ces modifications ont eu un effet négligeable sur la répartition des ressources et le nombre total de postes au niveau régional, comme expliqué à la section IV.

#### *Budgétisation du détachement des chargés des investissements*

101. On a modifié le traitement budgétaire des postes de chargés des investissements, ce qui a des répercussions sur l'allocation des ressources et le nombre de postes. Les huit postes de chargés des investissements que l'on avait inscrits au budget dans la rubrique des bureaux décentralisés sont désormais soumis au même traitement que les 13 autres, qui sont inscrits au budget de la Division du Centre d'investissement et détachés. En budgétisant l'ensemble des postes de chargés des investissements au titre de la Division du Centre d'investissement, on atténue le risque que les bureaux décentralisés souffrent d'un déficit de financement de ces postes, dont la Division du Centre d'investissement gère les fonds de façon centralisée. Ce changement n'a aucune incidence sur les effectifs des chargés des investissements travaillant dans les bureaux décentralisés, qui demeurent au nombre de 13. Toutefois, il a pour effet une réduction des ressources inscrites au budget et du nombre de postes dans les bureaux décentralisés, comme indiqué aux *annexes 2, 3 et 4*.

#### *Budgétisation des Conférences régionales*

102. Dans le cadre de la révision des activités techniques de l'Organisation menées par des bureaux particuliers, on a transféré le financement des cinq Conférences régionales (soit un montant de 2,2 millions d'USD) du chapitre 10 (Gouvernance de la FAO) au chapitre 6 (Résultante 1) afin d'aligner leur traitement sur celui des comités techniques du Conseil et de la Conférence.

#### *Contribution partagée au système du Coordonnateur résident des Nations Unies*

103. En étudiant le Rapport intérimaire découlant de l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles du système des Nations Unies en faveur du développement en juin 2013, la Conférence a pris note de l'accord relatif au partage des coûts entre les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement au 4 avril 2013 et a demandé à la FAO de le mettre en œuvre, conformément aux dispositions de l'Examen quadriennal complet de 2012 sur la nécessité de fournir une aide financière, technique et organisationnelle au système du Coordonnateur résident<sup>24</sup>. En avril 2013, les responsables des organismes appartenant au Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sont convenus des modalités du partage des coûts afférents au Coordonnateur résident à l'échelle du système des Nations Unies entre toutes les entités membres du GNUD, à compter de 2014. La part estimative de la FAO est d'environ 4 millions d'USD par exercice biennal, somme qui n'a pas été inscrite au PTB 2014-2015 étant donné que celui-ci avait été publié en février 2013.

104. Le financement partagé mettra fin à l'approche ad hoc suivie actuellement pour ce qui est des contributions des organismes aux bureaux du Coordonnateur résident au niveau des pays. Actuellement, la contribution *ad hoc* de la FAO, par l'intermédiaire de ses bureaux dans les pays, s'élève à moins de 1 million d'USD par exercice biennal. De ce fait, au regard de la nouvelle contribution que l'Organisation doit verser, plus de 3 millions d'USD n'ont pas été inscrits au budget pour 2014-2015. Étant donné que la Conférence n'a pris aucune disposition concernant la mobilisation de ressources supplémentaires ni formulé d'orientations sur la manière de financer la part de la FAO, l'Organisation limitera sa contribution au système du Coordonnateur résident en 2014-2015 à 2 millions d'USD, issus du budget de ses bureaux dans les pays, et fera une proposition quant au financement de la totalité de sa part dans le cadre du PTB 2016-2017.

---

<sup>24</sup> C 2013/REP, paragraphe 73e.

#### **IV. Ajustements apportés au nombre de postes prévus au budget et à la répartition des ressources entre les chapitres budgétaires du PTB**

105. L'obtention de gains d'efficacité et d'économies ainsi que la planification initiale du travail se sont traduites par des ajustements apportés au nombre de postes prévus au budget et à une répartition des ressources entre les chapitres budgétaires du PTB. La présente section décrit l'incidence nette globale de ces mesures sur les postes prévus au budget et sur la répartition des crédits budgétaires entre les chapitres, pour examen par le Comité du Programme et le Comité financier et approbation par le Conseil.

##### *Ajustements du nombre de postes prévus au budget*

106. Le *tableau 3* montre l'incidence globale sur le nombre de postes prévus au budget. La colonne 2 comprend un nombre limité d'ajustements découlant de décisions antérieures et du réajustement du nombre de postes effectué en prévision de l'exécution des plans de travail 2014-2015, comme il est indiqué à la section III. La colonne 3 montre l'incidence des mesures visant à réaliser des gains d'efficacité et des économies d'un montant de 36,6 millions d'USD, comme il est indiqué à la section II.

107. La réduction globale de deux postes présentée à la colonne 2 est le résultat d'un examen récent des profils de compétences, effectué par des bureaux régionaux et sous-régionaux afin de s'assurer que la structure de leurs effectifs correspond aux priorités des pays et des régions. Ces propositions, qui se sont traduites par une diminution nette d'un poste de fonctionnaire du cadre organique recruté sur le plan national et d'un poste de fonctionnaire des services généraux, sont cependant neutres en termes de coût. Le changement concernant le nombre total net de postes de fonctionnaires des services généraux, du cadre organique et de catégorie supérieure est dû à la reconfiguration des effectifs du réseau de bureaux de pays effectuée, sans gain ni perte, pour mieux aligner le nombre de fonctionnaires de ces deux catégories sur les responsabilités en matière d'appui aux cadres stratégiques révisés.

108. La réduction nette globale de 100 postes présentée à la colonne 3 résulte de l'examen critique de la structure des postes prévus au budget, de la modernisation de la Division de l'informatique (CIO) et de la rationalisation des fonctions de partenariats et de communication dans l'Organisation afin d'améliorer leur efficacité. Sur ces postes, 94 sont situés au Siège et 6 dans des bureaux décentralisés, soit cinq postes de fonctionnaires de CIO détachés et un poste de fonctionnaire du cadre organique au Bureau de liaison avec l'Organisation des Nations Unies (New York) (LON). Dans le cadre de l'examen, deux fonctionnaires de CIO détachés ont été transférés de Bangkok au Siège, ce qui a entraîné une réduction nette de 92 postes au Siège et de huit postes dans les bureaux décentralisés.

109. Sur les postes supprimés, 44 postes relèvent du chapitre 9 concernant le CIO, 17 postes relèvent des chapitres 1, 2, 5 et 8 concernant OCC, OPC, TCE et LON, 16 postes relèvent du chapitre 11 concernant les divisions CS et le LEG, et 13 postes relèvent du chapitre 10 concernant OSD, OSP, ODG, OIG et CPA. Des réductions ont également été effectuées dans le Dispositif pour les dépenses de sécurité, où 10 postes ont été supprimés suite à l'examen critique des postes, et les 2,16 millions d'USD dégagés par ces suppressions ont aussi contribué au montant global des économies recherchées, qui est de 36,6 millions d'USD. L'*Annexe 4* indique les changements apportés au nombre de postes, par groupe de classes et par unité.

110. À compter du 1<sup>er</sup> février 2013, la direction de la FAO a harmonisé le statut de 23 fonctionnaires de TCI responsables des investissements affectés aux bureaux décentralisés afin de mieux prendre en compte les obligations fonctionnelles, administratives et redditionnelles de ces fonctionnaires dans le cadre du modèle de gestion de TCI. Du fait de cet ajustement technique, le financement des postes et les ressources hors-personnel correspondantes concernant huit postes affectés aux bureaux régionaux ont été transférés des régions à TCI sous l'autorité de planification de la division. Les changements affectant la répartition du nombre de postes, les budgets régionaux et les ressources de TCI sont présentés aux *annexes 2, 3 et 4* dans les montants totaux. En particulier, le transfert de l'autorité de planification des régions à TCI explique le changement perceptible des

montants totaux présentés à l'Annexe 3 pour la région Afrique, où sont affectés quatre des huit fonctionnaires chargés des investissements qui ont été transférés.

**Tableau 3. Évolution des postes prévus au budget, par lieu d'affectation et catégorie**

Groupes de classe	PTB 2014-2015 (C 2013/3) (1)	Changements		PTB 2014-2015 ajusté (4)
		Mise en œuvre des ajustements (2)	Gains d'efficacité et économies (3)	
<b>Siège</b>				
Cadre organique et catégories supérieures	911	0	(41)	870
Services généraux	687	0	(51)	636
<b>Total - Siège</b>	<b>1 598</b>	<b>0</b>	<b>(92)</b>	<b>1 506</b>
<b>Décentralisé</b>				
Cadre organique et catégories supérieures	577	7	(8)	576
Services généraux	872	(9)	0	863
<b>Total bureaux décentralisés</b>	<b>1 449</b>	<b>(2)</b>	<b>(8)</b>	<b>1 439</b>
<b>Tous bureaux</b>				
Cadre organique et catégories supérieures	1 488	7	(49)	1 446
Services généraux	1 559	(9)	(51)	1 499
<b>Total</b>	<b>3 047</b>	<b>(2)</b>	<b>(100)</b>	<b>2 945</b>

*Note: le personnel du cadre organique dans les bureaux décentralisés en 2014-2015 comprend 32 fonctionnaires détachés: 1 chargé de liaison, 4 vérificateurs intérieurs des comptes, 21 responsables des investissements relevant de TCI, 5 responsables des finances, et 1 spécialiste de la santé animale. Les 25 postes d'administrateurs auxiliaires sont compris dans les effectifs du Siège.*

#### *Virements entre chapitres budgétaires*

111. Le tableau 4 montre l'incidence nette de la répartition entre chapitres budgétaires des mesures visant à réaliser les gains d'efficacité et les économies présentées à la section II, et de la planification initiale du travail, tel qu'il est indiqué à la section III:

- la colonne 1 rappelle la répartition entre chapitres budgétaires approuvée par la Résolution 7/2013;
- la colonne 2 présente les virements résultant des ajustements techniques et des réallocations au titre de la parité hommes-femmes et de la statistique (voir section III), et la soustraction de la répartition entre chapitres de 14 millions d'USD de gains d'efficacité, qui figuraient à l'origine dans le projet de PTB, et qui seront réalloués ainsi que les 22,6 millions d'USD de gains d'efficacité et d'économies non identifiés;
- la colonne 3 indique les virements résultant des mesures visant à obtenir un montant total de 36,6 millions d'USD de gains d'efficacité et d'économies (voir la section II et l'Annexe I);
- la colonne 4 précise le montant total des virements entre chapitres budgétaires présenté dans les ajustements; et
- la colonne 5 contient la répartition révisée des crédits ouverts pour 2014-15 présentée au Conseil pour approbation, conformément à l'article 4.5 du Règlement financier.

**Tableau 4. Montant net des crédits ouverts par chapitre compte tenu des ajustements apportés au PTB 2014/2015 (en milliers d'USD)**

Ch.	Objectif stratégique/technique/fonctionnel	Résolution 7/2013 de la Conférence	Ajustements techniques	Gains d'efficacité et économies	Ajustements nets	PTB 2014-2015 ajusté
		(1)	(2)	(3)	(4 = 2+3)	(5 = 1+4)
1	Contribuer à l'éradication de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	95 023	491	(898)	(406)	94 617
2	Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, de la foresterie et des pêches	197 559	2 928	(1 806)	1 122	198 681
3	Réduire la pauvreté rurale	66 018	(2 738)	(1 138)	(3 876)	62 142
4	Veiller à la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires plus ouverts et plus efficaces aux niveaux local, national et international	113 390	3 834	(2 007)	1 827	115 217
5	Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	37 268	1 574	(937)	637	37 905
6	Qualité, connaissances et services techniques	51 063	4 390	(707)	3 683	54 746
7	Programme de coopération technique	134 721	-	-	-	134 721
8	Activités de diffusion	66 684	1 219	(3 191)	(1 972)	64 712
9	Technologies de l'information	44 007	2 865	(11 371)	(8 506)	35 501
10	Gouvernance, contrôle et direction de la FAO	86 060	(566)	(5 281)	(5 847)	80 213
11	Administration efficace et efficiente	89 399	(590)	(7 118)	(7 708)	81 691
12	Imprévus	600	-	-	-	600
13	Dépenses d'investissement	21 886	-	-	-	21 886
14	Dépenses de sécurité	24 583	593	(2 159)	(1 566)	(23 017)
	Autres gains d'efficacité et économies non identifiés	(22 613)	(14 000)	36 613	22 613	-
<b>Total</b>		<b>1 005 648</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 005 648</b>



## V. Décisions attendues

112. Des ajustements sont proposés au PTB 2014-2015 afin de prendre en compte les gains d'efficacité et d'économies prévus, d'un montant total de 36,6 millions d'USD, conformément aux indications fournies par la Conférence et la Résolution 7/2013, et découlant de la planification initiale du travail.

113. Le Comité du Programme et le Comité financier sont priés d'examiner les ajustements à apporter au PTB 2014-2015, et le Conseil est invité à:

- a) noter que les indications et les décisions de la Conférence ont été mises en œuvre;
- b) approuver le tableau d'effectifs révisé à inscrire au budget;
- c) approuver la nouvelle répartition des crédits ouverts entre les chapitres budgétaires, qui est présentée au *tableau 4*.

114. Le Conseil est également invité à noter que d'autres virements budgétaires pourraient avoir lieu pendant l'exercice biennal à l'occasion de l'établissement des plans de travail et lorsque les modalités d'application les plus efficaces et les plus efficaces seront mises en œuvre; Les virements à effectuer entre chapitres budgétaires ou à l'intérieur d'un même chapitre pour exécuter le PTB durant l'exercice biennal se feront conformément à l'article 4.5 du Règlement financier.

*Annexe 1: Ajustements apportés aux montants nets des crédits ouverts au titre de 2014-2015, par chapitre (en milliers d'USD)*

Chapitre	Résolution 7/2013 de la Conférence	Ajustements techniques	Économies sur les dépenses de personnel			Économies sur les dépenses hors personnel	Économies supplémentaires	Montant total des économies	PTB 2014-2015 ajusté
			Postes	Prestations dues au personnel	Total partiel				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5 = 3+4)	(6)	(7)	(8 = 5+6+7)	(9 = 1+2+8)
1 Contribuer à l'éradication de la faim de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	95 023	491	(69)	(154)	(222)	(381)	(294)	(898)	94 617
2 Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, de la foresterie et des pêches	197 559	2 928	(116)	(301)	(417)	(726)	(664)	(1 806)	198 681
3 Réduire la pauvreté rurale	66 018	(2 738)	(690)	(88)	(779)	(271)	(88)	(1 138)	62 142
4 Veiller à la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires plus ouverts et plus efficaces aux niveaux local, national et international	113 390	3 834	(484)	(200)	(683)	(942)	(382)	(2 007)	115 217
5 Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	37 268	1 574	(574)	(58)	(632)	(183)	(122)	(937)	37 905
6 Qualité, connaissances et services techniques	51 063	4 390	(319)	(68)	(387)	(194)	(126)	(707)	54 746



*Annexe 2: Ajustements apportés aux montants nets des crédits ouverts au titre de 2014-2015 par département et bureau (en milliers d'USD)*

Département / Bureau	Résolution 7/2013 de la Conférence	Ajustements techniques	Économies sur les dépenses de personnel			Économies sur les dépenses hors personnel	Économies supplémentaires	Montant total des économies	PTB 2014-2015 ajusté
			Postes	Prestations dues au personnel	Total partiel				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5 = 3+4)	(6)	(7)	(8 = 5+6+7)	(9 = 1+2+8)
ODG	8 180	375	(215)	(15)	(230)	(58)	(28)	(316)	8 240
LEG	11 525	145	(715)	(15)	(730)	(31)	(37)	(798)	10 873
OCC	32 934	(1 095)	892	(34)	(2 926)	(79)	(97)	(3 102)	28 737
OPC	19 581	3 290	(384)	(39)	(423)	(158)	(74)	(655)	22 215
OSP	11 634	203	(261)	(19)	(280)	(46)	(38)	(364)	11 472
OHR	5 033	48	-	(12)	(12)	(12)	(17)	(41)	5 040
OED	8 089	121	-	(8)	(8)	(81)	(27)	(116)	8 095
OIG	9 738	162	(869)	(20)	(889)	(68)	(30)	(987)	8 913
DDN	14 017	(215)	-	(17)	(17)	(48)	(46)	(111)	13 691
NRC	9 782	510	-	(22)	(22)	(27)	(32)	(81)	10 212
NRL	10 896	117	-	(19)	(19)	(56)	(37)	(112)	10 901
DDO	2 036	35	-	(9)	(9)	(15)	(7)	(31)	2 040
CPA	26 652	1 055	(558)	(30)	(588)	(87)	(91)	(766)	26 941
OSD	9 802	176	(2 664)	(15)	(2 679)	(38)	(24)	(2 741)	7 238
CIO	49 931	2 307	146	(71)	217	(87)	(138)	(11 442)	40 796
OSS	2 135	35	-	-	-	-	-	-	2 170
<b>Total niveau supérieur</b>	<b>231 965</b>	<b>7 267</b>	<b>(19 704)</b>	<b>(346)</b>	<b>(20 050)</b>	<b>(890)</b>	<b>(721)</b>	<b>(21 661)</b>	<b>217 572</b>
AG	81 471	1 161	-	(119)	(119)	(311)	(275)	(705)	81 926
ES	82 928	388	(123)	(145)	(268)	(375)	(191)	(834)	82 481
FI	42 755	521	(63)	(83)	(146)	(153)	(143)	(442)	42 834
FO	27 928	364	(63)	(50)	(113)	(113)	(63)	(289)	28 003

Département / Bureau	Résolution 7/2013 de la Conférence	Ajustements techniques	Économies sur les dépenses de personnel			Économies sur les dépenses hors personnel	Économies supplémentaires	Montant total des économies	PTB 2014-2015 ajusté
			Postes	Prestations dues au personnel	Total partiel				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5 = 3+4)	(6)	(7)	(8 = 5+6+7)	(9 = 1+2+8)
TC	48 661	4 368	(456)	(144)	(600)	(760)	(168)	(1 528)	51 501
CS	90 609	(922)	(3)	(197)	(3 513)	(2 459)	(282)	(6 254)	83 434
LO	16 612	427	(463)	(15)	(478)	(37)	(54)	(569)	16 470
PCT	130 119	-	-	-	-	-	-	-	130 119
Afrique	100 200	(762)	(2)	(115)	(117)	(405)	(306)	(828)	98 610
Asie et Pacifique	55 321	717	-	(67)	(66)	(194)	(176)	(436)	55 602
Europe et Asie centrale	22 313	(54)	60	(28)	32	(133)	(66)	(167)	22 092
Amérique latine et Caraïbes	56 709	(127)	-	(62)	(62)	(182)	(174)	(418)	56 163
Proche-Orient	37 602	62	-	(45)	(45)	(161)	(119)	(325)	37 338
Fonds multidisciplinaire	10 000	-	-	-	-	-	-	-	10 000
SAO - Recettes de l'Organisation	(54 000)	-	-	-	-	-	-	-	(54 000)
Imprévus	600	-	-	-	-	-	-	-	600
Dépenses d'équipement	21 886	-	-	-	-	-	-	-	21 886
Dépenses de sécurité	24 583	593	(2)	-	(2 159)	-	-	(2 159)	23 017
Gains d'efficacité et économies supplémentaires non identifiés	(22 613)	(14 000)	26	1 415	27 703	6 171	2 739	36 613	-
<b>Total général</b>	<b>1 005 648</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>1 005 648</b>

## Annexe 3: Montant net des crédits ouverts au titre de 2014-2015 par chapitre et par région (en milliers d'USD)

Chapitre	Siège/monde		Afrique		Asie et Pacifique		Europe et Asie centrale		Amérique latine et Caraïbes		Proche-Orient		Total		
	Résolution 7/2013 de la Conférence	PTB ajusté	Résolution de la Conférence 7/2013	PTB ajusté	Résolution 7/2013 de la Conférence	PTB ajusté	Résolution de la Conférence 7/2013	PTB ajusté	Résolution 7/2013 de la Conférence	PTB ajusté	Résolution 7/2013 de la Conférence	PTB ajusté	Résolution 7/2013 de la Conférence	Ajustement	PTB ajusté
1	45 617	42 663	19 237	19 586	6 664	7 054	4 331	5 358	11 285	11 401	7 888	8 555	95 023	(406)	94 617
2	104 159	103 948	38 345	39 139	18 416	18 546	5 860	6 010	19 854	19 929	10 925	11 109	197 559	1 122	198 681
3	39 403	39 730	8 652	7 107	6 223	5 186	3 848	2 926	5 708	5 426	2 185	1 768	66 018	(3 876)	62 142
4	74 529	78 849	17 292	15 571	7 371	8 055	2 452	2 174	6 441	5 917	5 305	4 650	113 390	1 827	115 217
5	20 642	20 330	6 246	6 785	3 091	3 583	1 255	1 309	3 212	3 237	2 822	2 662	37 268	637	37 905
6	50 702	52 284	81	631	4	403	28	421	225	591	22	416	51 063	3 683	54 746
7	24 771	24 771	43 700	43 698	26 390	26 390	11 157	11 159	19 767	19 767	8 936	8 936	134 721	-	134 721
8	54 893	52 734	709	725	2 942	3 277	6 211	5 928	872	1 101	1 057	947	66 684	(1 972)	64 712
9	40 822	32 265	932	946	380	387	518	526	754	766	600	610	44 007	(8 506)	35 501
10	67 266	64 194	3 946	3 357	5 038	3 839	2 264	2 010	3 030	2 467	4 516	4 346	86 060	(5 847)	80 213
11	60 383	52 531	3 792	3 795	6 098	6 212	12 496	12 528	4 792	4 793	1 839	1 833	89 399	(7 708)	81 691
12	600	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600	-	600
13	21 886	21 886	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21 886	-	21 886
14	24 583	23 017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24 583	(1 566)	23 017
Économies	(22 613)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(22 613)	22 613	-
<b>Total</b>	<b>607 644</b>	<b>609 802</b>	<b>142 933</b>	<b>141 341</b>	<b>82 615</b>	<b>82 931</b>	<b>50 421</b>	<b>50 347</b>	<b>75 940</b>	<b>75 394</b>	<b>46 096</b>	<b>45 831</b>	<b>1 005 648</b>	<b>-</b>	<b>1 005 648</b>

**Annexe 4: Nombre de postes par groupe de classes et par unité de l'Organisation**

Unité organisationnelle/Département	PTB 2014-2015 (C 2013/3)					Variation					PTB 2014-2015 ajusté				
	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
Direction générale (ODG)	3	8	-	12	23	-	-	-	-	-	3	8	-	12	23
Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG)	2	19	-	11	32	-	(1)	-	(1)	(2)	2	18	-	10	30
Bureau de la communication de l'Organisation (OCC)	2	50	-	35	87	-	(11)	-	(5)	(16)	2	39	-	30	71
Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC)	2	29	-	13	44	-	1	-	1	2	2	30	-	14	46
Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP)	3	19	-	10	32	(1)	2	-	(3)	(2)	2	21	-	7	30
Bureau des ressources humaines (OHR)	1	8	-	4	13	-	-	-	-	-	1	8	-	4	13
Bureau de l'évaluation (OED)	1	8	-	3	12	-	-	-	-	-	1	8	-	3	12
Bureau de l'inspecteur général (OIG)	2	19	-	6	27	(1)	(1)	-	-	(2)	1	18	-	6	25
Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles) (DDN)	2	19	-	18	39	-	(1)	-	-	(1)	2	18	-	18	38
Division du climat, de l'énergie et des régimes fonciers (NRC)	2	16	-	10	28	-	1	-	-	1	2	17	-	10	29
Division des terres et des eaux (NRL)	2	19	-	8	29	-	-	-	-	-	2	19	-	8	29
Directeur général adjoint (Opérations) (DGA-O)	1	2	-	2	5	-	-	-	-	-	1	2	-	2	5
Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (CPA)	2	38	-	60	100	-	-	-	2	2	2	38	-	62	102
Bureau d'appui à la décentralisation (OSD)	2	11	-	15	28	(1)	(3)	-	(3)	(7)	1	8	-	12	21
Division de l'informatique (CIO)	2	57	4	29	92	-	(15)	(4)	(22)	(41)	2	42	-	7	51
<b>Niveau supérieur</b>	<b>29</b>	<b>322</b>	<b>4</b>	<b>235</b>	<b>590</b>	<b>(3)</b>	<b>(28)</b>	<b>(4)</b>	<b>(31)</b>	<b>(66)</b>	<b>26</b>	<b>294</b>	<b>-</b>	<b>205</b>	<b>525</b>
Bureau du Sous-Directeur général (AGD)	3	26	-	27	56	-	-	-	-	-	3	26	-	27	56
Division de la production et de la santé animales (AGA)	2	27	-	13	42	-	-	-	(1)	(1)	2	27	-	12	41
Division mixte FAO/AIEA des techniques nucléaires dans l'alimentation et l'agriculture (AGE)	1	8	-	-	9	-	-	-	-	-	1	8	-	-	9
Division de la production végétale et de la protection des plantes (AGP)	2	32	-	22	56	-	1	-	-	1	2	33	-	22	57
Division des infrastructures rurales et des agro-industries (AGS)	1	24	-	10	35	1	(2)	-	-	(1)	2	22	-	10	34

Unité organisationnelle/Département	PTB 2014-2015 (C 2013/3)					Variation					PTB 2014-2015 ajusté				
	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
<b>Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)</b>	<b>9</b>	<b>117</b>	-	<b>72</b>	<b>198</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	-	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>10</b>	<b>116</b>	-	<b>71</b>	<b>197</b>
Bureau du Sous-Directeur général (ESD)	2	3	-	7	12	-	1	-	-	1	2	4	-	7	13
Division de l'économie du développement agricole (ESA)	2	24	-	12	38	-	(3)	-	-	(3)	2	21	-	12	35
Division de la statistique (ESS)	2	26	-	25	53	-	-	-	1	1	2	26	-	26	54
Division du commerce et des marchés (EST)	2	35	-	27	64	-	-	-	-	-	2	35	-	27	64
Division de la nutrition (ESN)	2	12	-	6	20	(1)	1	-	-	-	1	13	-	6	20
Division de la protection sociale (ESP)	2	20	-	7	29	-	-	-	-	-	2	20	-	7	29
<b>Département du développement économique et social (ES)</b>	<b>12</b>	<b>120</b>	-	<b>84</b>	<b>216</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	-	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>11</b>	<b>119</b>	-	<b>85</b>	<b>215</b>
Bureau du Sous-Directeur général (FID)	1	1	-	5	7	-	-	-	-	-	1	1	-	5	7
Division des politiques et de l'économie de la pêche et de l'aquaculture (FIP)	3	33	-	28	64	(1)	1	-	1	1	2	34	-	28	64
Division de l'utilisation et de la conservation des ressources des pêches et de l'aquaculture (FIR)	2	34	-	19	55	-	(1)	-	1	(1)	2	33	-	19	54
<b>Département des pêches et de l'aquaculture (FI)</b>	<b>6</b>	<b>68</b>	-	<b>51</b>	<b>125</b>	<b>(1)</b>	-	-	<b>1</b>	-	<b>5</b>	<b>68</b>	-	<b>52</b>	<b>125</b>
Bureau du Sous-Directeur général (FOD)	1	7	-	8	16	-	-	-	-	-	1	7	-	8	16
Division de l'économie, des politiques et des produits forestiers (FOE)	2	18	-	8	28	(1)	1	-	-	-	1	19	-	8	28
Division de l'évaluation, de la gestion et de la conservation des forêts (FOM)	2	18	-	7	27	-	-	-	-	-	2	18	-	7	27
<b>Département des forêts (FO)</b>	<b>5</b>	<b>43</b>	-	<b>23</b>	<b>71</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>	-	-	-	<b>4</b>	<b>44</b>	-	<b>23</b>	<b>71</b>
Bureau du Sous-Directeur général (TCD)	1	6	-	9	16	-	-	-	-	-	1	6	-	9	16
Division des urgences et de la réhabilitation (TCE)	1	2	-	-	3	-	(1)	-	-	(1)	1	1	-	-	2
Division du Centre d'investissement (TCI)	5	63	-	31	99	-	8	-	-	8	5	71	-	31	107
Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources (TCS)	3	17	-	16	36	-	-	-	-	-	3	17	-	16	36
<b>Département de la coopération technique (TC)</b>	<b>10</b>	<b>88</b>	-	<b>56</b>	<b>154</b>	-	<b>7</b>	-	-	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>95</b>	-	<b>56</b>	<b>161</b>
Bureau du Sous-Directeur général (CSD)	2	18	-	71	91	-	(8)	-	(10)	(18)	2	10	-	61	73
Division des finances (CSF)	1	29	-	22	52	-	(1)	-	(6)	(7)	1	28	-	16	45
Service d'appui à la gestion des ressources humaines (CSP)	1	19	-	22	42	(1)	1	-	(1)	(1)	-	20	-	21	41



Unité organisationnelle/Département	PTB 2014-2015 (C 2013/3)					Variation					PTB 2014-2015 ajusté				
	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
Division des services administratifs (CSA)	2	13	-	51	66	-	(1)	-	(4)	(5)	2	12	-	47	61
Centre des services communs (CSS)	1	10	1	91	103	-	-	-	-	-	1	10	1	91	103
<b>Département des services internes des ressources humaines et des finances (CS)</b>	<b>7</b>	<b>89</b>	<b>1</b>	<b>257</b>	<b>354</b>	<b>(1)</b>	<b>(9)</b>	<b>-</b>	<b>(21)</b>	<b>(31)</b>	<b>6</b>	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>236</b>	<b>323</b>
<b>Programme des jeunes cadres</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>25</b>
<b>Représentations de la FAO (FC)</b>	<b>32</b>	<b>54</b>	<b>157</b>	<b>491</b>	<b>734</b>	<b>(2)</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>(10)</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>54</b>	<b>169</b>	<b>481</b>	<b>734</b>
Bureau de liaison avec l'Union européenne et la Belgique (LOB)	1	-	-	1	2	-	-	-	-	-	1	-	-	1	2
Bureau de liaison avec l'Organisation des Nations Unies (Genève) (LOG)	1	4	-	4	9	-	-	-	-	-	1	4	-	4	9
Bureau de liaison avec l'Organisation des Nations Unies (New York) (LON)	1	3	-	5	9	-	(1)	-	-	(1)	1	2	-	5	8
Bureau de liaison avec le Japon (Yokohama) (LOJ)	1	1	-	1	3	-	-	-	-	-	1	1	-	1	3
Bureau de liaison pour l'Amérique du Nord (Washington) (LOW)	1	1	-	8	10	-	-	-	-	-	1	1	-	8	10
Bureau de liaison avec la Fédération de Russie (Moscou) (LOR)	1	1	-	1	3	-	-	-	-	-	1	1	-	1	3
<b>Bureaux de liaison (LO)</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>35</b>
Bureau régional pour l'Afrique (Accra) (RAF)	2	35	1	42	80	-	(1)	-	-	(1)	2	34	1	42	79
Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (Libreville) (SFC)	1	7	3	5	16	-	(1)	-	-	(1)	1	6	3	5	15
Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (Addis-Abeba) (SFE)	1	10	3	6	20	-	(1)	-	-	(1)	1	9	3	6	19
Bureau sous-régional pour l'Afrique australe (Harare) (SFS)	1	10	3	10	24	-	(1)	-	(1)	(2)	1	9	3	9	22
<b>Afrique (RAF)</b>	<b>5</b>	<b>62</b>	<b>10</b>	<b>63</b>	<b>140</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>(5)</b>	<b>5</b>	<b>58</b>	<b>10</b>	<b>62</b>	<b>135</b>
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok) (RAP)	2	45	-	72	119	-	-	-	-	-	2	45	-	72	119
Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (Apia) (SAP)	1	7	-	7	15	-	-	1	-	1	1	7	1	7	16
<b>Asie (RAP)</b>	<b>3</b>	<b>52</b>	<b>-</b>	<b>79</b>	<b>134</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>52</b>	<b>1</b>	<b>79</b>	<b>135</b>
Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (Budapest) (REU)	2	19	2	20	43	-	-	-	-	-	2	19	2	20	43
Bureau sous-régional pour l'Asie centrale (Ankara) (SEC)	1	8	3	8	20	-	(1)	-	-	(1)	1	7	3	8	19
<b>Europe et Asie centrale (REU)</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>63</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>62</b>
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Santiago) (RLC)	2	33	4	42	81	-	(1)	(2)	-	(3)	2	32	2	42	78
Bureau sous-régional pour les Caraïbes (Bridgetown) (SLC)	1	7	3	10	21	-	1	-	-	1	1	8	3	10	22

Unité organisationnelle/Département	PTB 2014-2015 (C 2013/3)					Variation					PTB 2014-2015 ajusté				
	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total	D	P	N	G	Total
Bureau sous-régional pour l'Amérique centrale (Panama) (SLM)	1	9	3	5	18	-	(1)	-	-	(1)	1	8	3	5	17
<b>Amérique latine et Caraïbes (RLC)</b>	<b>4</b>	<b>49</b>	<b>10</b>	<b>57</b>	<b>120</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>4</b>	<b>48</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>117</b>
Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (Le Caire) (RNE)	2	27	3	31	63	-	(1)	(2)	2	(1)	2	26	1	33	62
Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (Tunis) (SNE)	1	9	3	12	25	-	(1)	-	-	(1)	1	8	3	12	24
<b>Proche-Orient (RNE)</b>	<b>3</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>88</b>	<b>-</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>	<b>2</b>	<b>(2)</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>86</b>
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>1 162</b>	<b>193</b>	<b>1 559</b>	<b>3 047</b>	<b>(8)</b>	<b>(40)</b>	<b>5</b>	<b>(60)</b>	<b>(102)</b>	<b>126</b>	<b>1 122</b>	<b>198</b>	<b>1 499</b>	<b>2 945</b>