F

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

COMITE DU PROGRAMME ET COMITE FINANCIER

Cent quinzième session du Comité du Programme et cent cinquante-quatrième session du Comité financier

Rome, 26-30 mai 2014

Progrès réalisés dans l'exécution du Plan à moyen terme 2014-2017: Cadre de résultats, priorités régionales et ajustements budgétaires découlant de la planification des activités et des gains d'efficience

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

M. Boyd Haight
Directeur du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
Tél.: +39 06 570 55324

Le code QR peutêtreutilisé pour télécharger le présentdocument. Cetteinitiative de la FAO vise à instaurerdesméthodes de travail et desmodes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org

pc115f

Résumé

➢ Le Secrétariat a commencé à mettre à exécution le programme de travail et budget (PTB) de l'exercice 2014-2015 en janvier 2014, après approbation des ajustements au PTB 2014-2015 approuvés par le Conseil à sa cent quarante-huitième session, en décembre 2013.

➢ Un point sur le cadre de résultats du Plan à moyen terme (PMT) de la période 2014-2017 (résultantes et produits, avec cibles et indicateurs), qui sert à suivre l'exécution et à faire rapport, est fourni à l'intention du**Comité du Programme** pour information **(section I, paragraphes 2 à 22et annexes web 1 et 2)**.

➢ Un récapitulatif des priorités régionales, décidées lors des conférences régionales de 2014 et qui détermineront les axes d'exécution du PTB 2014-2015 et sur la base desquelles sera revu le PMT 2014-2017, est fourni à l'intention du **Comité du Programme** pour information **(Section II.A, paragraphes 23 à 28)**.

➢ Un récapitulatif des observations formulées lors des conférences régionales de 2014 au sujet de la décentralisation est fourni à l'intention de la **Réunion conjointe** pour information**(Section II.B, paragraphes 29 à 30et tableau 1)**.

➢ Les virements entre chapitres du budget résultant de la planification des activités sont indiqués à l'intention du **Comité financier** pour qu'il les autorise **(section III.A, paragraphes 31 à 43)**, de même que sont indiquées les mesures visant à obtenir des gains d'efficience **(Section III.B, paragraphes 44 à 47)**. Ce qu'on constate à ce jour en ce qui concerne l'exécution du programme est récapitulé à l'intention de la **Réunion conjointe** pour information **(section III.C, paragraphes 48 à 52).**

Indications que le Comité du Programme est invité à donner

➢ Le Comité du Programme est invité à:
- Prendre note des indicateurs et des cibles figurant dans le cadre de résultats comme base au contrôle officiel (suivi et établissement de rapports) de l'exécutiondu PMT 2014-2017;
- Prendre note des priorités régionales et donner des indications au Conseil à ce sujet pour l'examen des rapports des conférences régionales à la cent quarante-neuvième session du Conseil, en juin 2014.

Indications que le Comité financier est invité à donner

➢ Le Comité financier est prié d'approuver la répartition entre chapitres budgétaires des crédits ouverts pour l'exercice 2014-2015, telle que révisée (virements d'un montant total de 1 005,6 millions d'USD) à la suite de l'élaboration des plans de travail biennaux, sachant qu'il sera fait rapport au Comité financier, en novembre 2014, pour examen et approbation, sur les prévisions de virements entre chapitres budgétaires qui découlerontde l'application du Programme de travail.

➢ Le Comité financier est invité à prendre note des progrès qui ont été faits vers la réalisation de l'objectif de gains d'efficience de 2,7 millions d'USD – gains qui, sur le total des économies (36,6 millions d'USD) avaient été prévus mais pas encore concrétisés – et des mesures prises à cet effet.

Indications que la Réunion conjointe est invitée à donner

➢ La Réunion conjointe est invitée à:

- Prendre note des observations formulées par les conférences régionales au sujet de la décentralisation et du réseau de bureaux décentralisés;
- Examiner ensemble les avis des deux comités et donner au Conseil et à la Direction tout autre avis et toute autre indication.

Introduction

1. Le Secrétariat a commencé à mettre à exécution le Programme de travail et budget (PTB) de l'exercice 2014-2015 en janvier 2014, après approbation des ajustements au PTB 2014-2015[1]approuvés par le Conseil à sa cent quarante-huitième session, en décembre 2013[2], le Conseil ayant rappelé que le Directeur général disposait de toute latitude dans la gestion de la mise en œuvre du PTB 2014-2015. Le présent document a trois objectifs:

a) La section Iet les annexes web 1 et 2 contiennent un point sur le cadre de résultats du Plan à moyen terme (PMT) de la période 2014-2017 (résultantes et produits, avec cibles et indicateurs), qui sert à suivre l'exécution et à faire rapport.

b) La section II contient un récapitulatif des priorités régionales, décidées lors des conférences régionales de février-mai 2014, ainsi que des avis émis par les conférences régionales au sujet de la décentralisation, aux fins de l'exécution du PTB 2014-2015 et de la révision du PMT 2014-2017 conformément au cycle de la planification des programmes mis en place par la Conférence[3].

c) La section IIIfait suite aux observations du Conseil, qui avait noté que de nouveaux virements entre chapitres budgétaires pourraient être effectués durant l'exercice biennal suite à la planification des activités et à la mise en place de modalités d'exécution plus efficaces et plus efficientes, sachant que les virements devaient se faire conformément aux dispositions du paragraphe 4.5 du Règlement financier.

I. Le point sur le cadre de résultats 2014-2017

2. La présente section fournit un aperçu des progrès accomplis sur la voie de l'achèvement et de l'affinement du cadre de résultats associé au PTB 2014-2017 et destiné à la mise en œuvre des cinq objectifs stratégiques et de l'objectif 6, des quatre objectifs fonctionnels et des trois chapitres spéciaux. Le cadre de résultats guide la planification des travaux menés par la FAO au titre du PTB et servira de base au suivi et à l'évaluation, tel qu'indiqué dans les *Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2014-2015* (section III et annexe 5). On a actualisé le cadre de résultats après avoir achevé de planifier les activités pour 2014-2015 et cet outil continuera d'évoluer en fonction des expériences acquises.

3. Le cadre de résultats comprend:

a) cinq objectifs stratégiques assortis d'indicateurs, des résultantes assorties d'indicateurs et de cibles (à deux et quatre ans) pour le Plan à moyen terme 2014-2017, et des produits assortis d'indicateurs et de cibles annuelles pour l'exercice biennal 2014-2015;

b) en ce qui concerne l'objectif 6, les objectifs fonctionnels et les chapitres spéciaux, des résultantes assorties d'indicateurs de performance essentiels et de cibles (à deux et quatre ans), ainsi que des produits.

4. En avril 2014, les coordonnateurs d'objectif stratégique et les responsables des unités fonctionnelles ont fini de déterminer les cibles et les indicateurs de performance essentiels au niveau des produits et des résultantes. La présente section expose plus en détail le processus et la méthode d'élaboration des indicateurs et des cibles, ainsi que les mises à jour du cadre de résultats en fonction des informations les plus récentes.

Suivi au niveau des résultantes

5. Les résultantes de l'Organisation traduisent les évolutions de l'environnement national et/ou mondial, qui doit être propice à la concrétisation des objectifs stratégiques de niveau supérieur. Elles sont liées aux questions qui pourraient freiner la progression au niveau national ou international dans

[1] CL 148/3.
[2] CL 148/REP paragraphes 7-8.
[3] CR 10/2009 dans les Textes fondamentaux, partie II.F.

des domaines relevant du mandat et des fonctions essentielles de la FAO, comme la pertinence des cadres relatifs aux politiques et à la programmation, le montant des ressources et des investissements engagés, le niveau de coordination/partenariat et les capacités en la matière, ainsi que les capacités de mettre à disposition et d'utiliser des informations au service de la prise de décision.

6. Les indicateurs associés aux résultantes mesurent le nombre de pays qui ont procédé aux changements nécessaires et se sont dotés des capacités requises en vue d'atteindre les objectifs stratégiques, dans les domaines auxquels la FAO contribue, ou bien l'ampleur des progrès que la communauté internationale a accomplis quant à l'amélioration des conditions mondiales, notamment en mettant au point des cadres, normes et accords relatifs aux politiques. Les informations produites permettront à la FAO de cibler davantage son appui, et fourniront aussi un cadre aidant à évaluer la contribution de l'Organisation aux changements liés aux résultantes.

7. Les indicateurs associés aux résultantes sont regroupés autour des facteurs déterminant la réussite, notamment la pertinence des cadres relatifs aux politiques et à la programmation, le montant des ressources et des investissements engagés, le niveau de coordination/partenariat, ainsi que la disponibilité/utilisation des informations et des données au service de la prise de décision.

8. On détermine la valeur de chaque indicateur associé à une résultante au moyen de plusieurs sous-indicateurs ou éléments de mesure. Par exemple, pour l'objectif stratégique 1, résultante 2, indicateur A (1.2.A) – «nombre de pays ayant amélioré les mécanismes de gouvernance et de coordination en vue d'éradiquer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition» –, les modifications apportées aux politiques, aux institutions et aux interventions se mesurent au vu des quatre éléments suivants: a) existence d'un mécanisme interministériel à haut niveau intéressant la sécurité alimentaire et la nutrition; b) existence d'un mécanisme de redevabilité au niveau national; c) existence de mécanismes de coordination publics efficaces pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition; d) degré de participation des multiples parties prenantes et d'engagement de la société civile.

9. Afin de veiller à la clarté des définitions et à la cohérence des mesures d'un pays à l'autre, chaque élément de mesure est étayé, selon que de besoin, par des «qualificatifs» particuliers. Dans l'exemple ci-dessus, l'existence de mécanismes de coordination publics efficaces pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition est un élément qui comporte quatre qualificatifs définissant les critères applicables à un «mécanisme de coordination efficace». De même, les indicateurs comprenant des termes comme «adéquat» ou «efficace» sont tous étayés par des qualificatifs/critères détaillés.

10. Il existe 34 indicateurs au total pour les 17 résultantes afférentes aux cinq objectifs stratégiques. On mesurera les progrès accomplis (à partir des données de référence de 2014) à la fin des exercices biennaux 2014-2015 et 2016-2017. Les indicateurs et cibles sont présentés à l'annexe web 1.

11. On a apporté certaines modifications aux indicateurs associés aux résultantes 1 et 3 de l'objectif stratégique 2, ainsi que des changements mineurs et des précisions à plusieurs autres indicateurs afférents à des résultantes et des produits. Les modifications sont le fruit des rétroactions approfondies sur les indicateurs et des enseignements tirés de l'évaluation pilote de référence (voir ci-après). Ces démarches ont révélé des lacunes en matière de données, soulevé des questions importantes sur l'interprétation des résultats et mis en lumière le caractère irréaliste de la quantité de ressources nécessaires pour mesurer certains indicateurs tels que formulés initialement.

12. À la demande du Conseil[4], les Systèmes ingénieux du patrimoine agricole mondial (SIPAM) apparaissent clairement dans le produit 2.1.1 associé à l'objectif stratégique 2.De plus, conformément à la suggestion formulée lors de la Réunion conjointe[5], on a porté la cible afférente à la diffusion et à la traduction des documents en temps voulu, qui relève de l'indicateur 10.1.A, à 90 pour cent à la fin de 2015 et à 100 pour cent à la fin de 2017.

[4] CL 148/REP paragraphe 7 l).
[5] CL 148/8 paragraphe 4 d).

Évaluation initiale

13. Étant donné que la plupart des indicateurs associés aux résultantes mesurent le nombre de pays dont la situation s'est améliorée, leur valeur de référence est théoriquement zéro. Cependant, on a réalisé une évaluation de la situation actuelle au niveau des pays, qui fournira un point de référence à partir duquel on mesurera les progrès accomplis à la fin de 2015 et de 2017.

14. Cette évaluation comprenait à la fois une collecte de données secondaires et une enquête primaire au niveau des pays, suivies d'une phase pilote conduite en août-septembre 2013. Les enseignements tirés de la phase pilote et une réflexion approfondie sur la méthode utilisée dans le cadre de cette évaluation à part entière ont amené à modifier la présentation des données de référence. Ainsi, l'annexe web 1 remplace les données de référence préliminaires concernant les résultantes qui figuraient dans la version précédente (annexe 5 des *Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2014-2015*).

15. L'enquête a porté sur un échantillon de 39[6] pays afin de faire le meilleur usage du temps et des ressources disponibles. Les pays choisis étaient considérés comme représentatifs de l'ensemble de ceux dans lesquels la FAO mène des activités à l'heure actuelle. De plus, l'échantillon couvrait suffisamment les problèmes que chaque objectif stratégique vise à résoudre et toutes les régions où l'Organisation prête un appui.

16. On a réalisé l'évaluation de référence entre février et avril 2014. La collecte de données secondaires a consisté en des recherches sur internet (sur les sites de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international et des objectifs du Millénaire pour le développement, entre autres), ainsi qu'en un examen des documents et informations pertinents relatifs aux politiques que l'on avait rassemblés au niveau des pays. On a collecté des données primaires par l'intermédiaire d'un questionnaire structuré, auquel ont répondu des acteurs extrêmement divers dans chaque pays de l'échantillon, notamment des représentants de gouvernements, d'organismes des Nations Unies, de donateurs internationaux et d'institutions financières internationales, d'instituts de recherche/universités, ainsi que de la société civile et du secteur privé. Ces données ont permis de brosser un tableau détaillé de l'environnement et des capacités permettant d'atteindre les objectifs stratégiques au niveau des pays[7].

17. Une fois la collecte de données achevée, on a déterminé les différents indicateurs associés aux résultantes en combinant des sous-indicateurs qui émanaient de sources de données primaires et secondaires au niveau des pays. La valeur de chaque indicateur (comprise entre 0 et 1) correspond à la moyenne des valeurs des sous-indicateurs qui le composent. On a ensuite classé les valeurs des indicateurs en 10 catégories (1 correspondant à nulle/négligeable et 10, à élevée)[8].

18. Deux nouvelles évaluations, qui doivent être réalisées à la fin de 2015 et de 2017, permettront de suivre l'évolution des indicateurs associés aux résultantes. On mesurera les progrès en calculant le nombre de pays qui auront avancé d'au moins un cran (autrement dit, les pays qui auront augmenté la valeur de leur indicateur et seront entrés dans une catégorie supérieure).

Suivi au niveau des produits

19. Les produits sont la contribution de la FAO aux résultantes de l'Organisation, sous forme de processus, de produits et de services. Ils représentent les résultats directement attribuables à la FAO aux niveaux mondial, régional et national, moyennant les actions concrètes de l'Organisation financées par des ressources ordinaires et extrabudgétaires.

20. Cinquante indicateurs associés aux produits au titre des cinq objectifs stratégiques sont présentés à l'annexe 2. Chacun d'eux s'appuie sur une note méthodologique qui en précise le bien-fondé, la définition détaillée et la méthode d'estimation.

---

[6] Pour des raisons de sécurité, on a supprimé le Soudan du Sud de l'échantillon initial, composé de 40 pays.

[7] Les informations de référence concernant l'objectif stratégique 4 ne sont pas issues de l'évaluation réalisée par l'Organisation mais se fondent sur des sources de données secondaires existantes comme FAOSTAT et les statistiques de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), entre autres.

[8] Dans le cas de certains indicateurs associés aux résultantes, on a réduit le nombre de catégories lorsque la situation s'y prêtait.

21. Des cibles annuelles associées aux produits ont été convenues pour le présent exercice biennal. On met actuellement la dernière main à une méthode permettant de suivre de façon systématique les progrès accomplis par rapport à ces cibles, qui sera lancée dans les mois à venir.

22. La version révisée du cadre de résultats qui figure à l'annexe web 1 (indicateurs associés aux résultantes) et à l'annexe web 2 (indicateurs associés aux produits) ne contient que les indicateurs que l'Organisation est certaine de pouvoir mesurer et qui fourniront les données les plus significatives quant au suivi de la mise en œuvre du PMT. On ajustera la mise au point du cadre de résultats, des données de référence et des cibles à la lumière des enseignements tirés de la mise en œuvre.

II. Résumé des priorités régionales

23. Conformément au cycle de planification du programme établi par la Conférence, les conférences régionales formulent des avis sur des questions relatives au programme et au budget, qui sont ensuite examinés par le Conseil la première année de l'exercice biennal. Les cinq conférences régionales (Afrique, Asie et Pacifique, Europe, Amérique latine et Caraïbes, Proche-Orient) ont été tenues entre février et mai 2014. Au titre des points de l'ordre du jour portant sur des questions relatives au programme et au budget, chaque Conférence régionale s'est penchée sur: a) les activités prioritaires de la FAO dans la région; et b) la décentralisation et le réseau de bureaux décentralisés. Les conclusions des débats des conférences régionales relatifs à ces questions figurent dans les rapports des conférences[9] et sont résumées ci-après. Ces conclusions seront prises en compte dans la mise en œuvre et l'examen du Plan à moyen terme, au même titre que les éléments nouveaux de portée mondiale, tels que le cadre de développement pour l'après-2015[10], le rapport 2014 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), et les résultats de la deuxième Conférence internationale sur la nutrition.

24. La Conférence régionale informelle pour l'Amérique du Nord s'est réunie pour la troisième fois les 15 et 16 avril 2014. Le rapport de la session n'était pas encore disponible au moment de l'élaboration du présent document mais il sera présenté au Conseil en tant qu'élément d'information[11].

A. Résumé des recommandations des conférences régionales en ce qui concerneles priorités régionales

25. Les cinq objectifs stratégiques représentent les domaines d'action dans lesquels la FAO concentre l'appui qu'elle fournit aux États Membres. Les activités prioritaires de la FAO dans chacune des régions ont été examinées par les conférences régionales respectives au regard des éléments suivants:

a) Le Cadre stratégique révisé et le nouveau Plan à moyen terme de la FAO, qui contiennent les cadres de résultats des objectifs stratégiques aux fins de la mise en place d'une réponse dans les domaines d'action prioritaires des régions.

b) Les priorités régionales, qui correspondent aux besoins propres à chaque région tels qu'ils ont été entérinés par les conférences régionales. Lors de la préparation des conférences régionales de 2014, les priorités régionales ont été actualisées et cadrées en fonction des nouveaux objectifs stratégiques de la FAO.

c) Les cadres de programmation par pays (CPP) de la FAO, qui ont facilité la définition des priorités régionales et constituent un volet essentiel et dynamique des mécanismes d'exécution de l'Organisation.

26. Lors de chacune des conférences régionales, les priorités régionales actualisées ont été examinées dans le cadre général que constituent les cinq objectifs stratégiques. Dans chaque région, les membres ont ensuite examiné une série de propositions d'initiatives régionales, en tenant compte des CPP des pays de la région et des priorités régionales.

27. Les initiatives régionales constituent un mécanisme qui contribue à assurer l'efficacité de l'exécution et l'obtention de résultats, car elles fournissent aux activités que la FAO conduit dans chaque région au niveau des pays un cadre cohérent composé de thèmes communs qui recoupent les priorités des pays. Les initiatives régionales doivent permettre de tirer parti des capacités, des compétences et des ressources de l'ensemble de l'Organisation et favoriser aussi la constitution de partenariats, y compris avec des partenaires fournisseurs de ressources. Le tableau 1 présente la liste des initiatives régionales approuvées par les conférences régionales, ainsi que les priorités régionales pertinentes, par région et par objectif stratégique. Dans ce tableau, les initiatives régionales sont présentées sous l'objectif stratégique principal à la réalisation duquel elles contribuent, mais la plupart

[9] Documents C 2015/14, C 2015/15, C 2015/16, C 2015/17, C 2015/18 :
[10] C 2013/8 Rapport sur l'exécution du programme 2012-2013, paragraphes 20-28.
[11] C 2015/LIM/1.

des initiatives sont de nature transversale et contribuent à la réalisation de plus d'un seul objectif stratégique.

28. Les conférences régionales ont aussi recensé plusieurs autres domaines d'action (résumés à la dernière ligne du tableau 1), qui sont répartis entre les différents objectifs stratégiques et l'objectif 6, notamment:

a) la production de données, d'informations et de statistiques relatives à l'alimentation et l'agriculture;

b) la gestion durable des ressources naturelles et la contribution à l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets;

c) la promotion de la participation des jeunes au développement agricole, et plus particulièrement, l'emploi des jeunes;

d) la lutte contre les pertes et le gaspillage de produits alimentaires;

e) la lutte contre les maladies des animaux et les organismes nuisibles des plantes, et la gestion des risques en matière de sécurité sanitaire des aliments;

f) la mise en œuvre des systèmes ingénieux du patrimoine agricole mondial (en particulier en Asie).

Tableau 1 Priorités et initiatives régionales approuvées par les conférences régionales de 2014

Objectif stratégique	Proche-Orient	Asie et Pacifique	Afrique	Europe	Amérique latine et Caraïbes
OS 1 Contribuer à l'éradication de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	• Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition et renforcer la capacité de réduction de la vulnérabilité	• Renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle **Initiative régionale: Défi Faim zéro en Asie et dans le Pacifique**	**Initiative régionale: Partenariat renouvelé en vue d'une approche unifiée pour en finir avec la faim en Afrique d'ici à 2025 dans le cadre du programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique**	• Renforcer la sécurité alimentaire et la nutrition	• Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition **Initiative régionale: Appui à l'initiative Amérique latine et Caraïbes libérées de la faim**
OS 2 Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, de la foresterie et des pêches.	• Protéger et gérer les ressources naturelles rares et fragiles et faciliter l'adaptation au changement climatique • Promouvoir une production agricole durable et accessible à tous **Initiative régionale: Raréfaction de l'eau (phase II)**	• Promouvoir la production agricole et le développement rural • Promouvoir une gestion et une utilisation équitables des ressources productives et durables des ressources naturelles • Faire face aux effets du changement climatique sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et nutritionnelle **Initiative régionale: Initiative régionale sur le riz (phase II)** **Initiative régionale: Croissance bleue: développement et intensification durables de l'aquaculture**	• Améliorer la production et la productivité des cultures, de l'élevage et des pêches • Promouvoir l'utilisation et la gestion durables des ressources naturelles **Initiative régionale: Amélioration et maintien de l'intensification de la production via la gestion intégrée des paysages agricoles**	• Formuler des avis à l'intention des gouvernements à l'appui de l'intensification durable dans les petites exploitations • Promouvoir la gestion des ressources naturelles, y compris l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets • Lutter contre les maladies des animaux et les organismes nuisibles des plantes et gérer les risques en matière de sécurité sanitaire des aliments	• Améliorer l'efficience de la production et encourager l'adoption de bonnes pratiques pour assurer la durabilité de l'agriculture, de l'élevage, de la foresterie et de la pêche • Améliorer l'adaptation au changement climatique, améliorer les mécanismes de gouvernance et appuyer la prise de décision en faveur du développement durable
OS 3 Réduire la pauvreté rurale	• Améliorer les moyens d'existence des habitants des zones rurales, des petits exploitants et des populations vulnérables	• Promouvoir la production agricole et le développement rural	• Cet objectif est abordé dans le cadre des initiatives régionales relatives au Partenariat renouvelé pour en finir avec la faim et à l'intensification durable de la production, qui comprennent des composantes de lutte contre la pauvreté rurale (centrées notamment sur la protection	• Formuler des avis à l'intention des gouvernements à l'appui de l'intensification durable dans les petites exploitations • Promouvoir la gestion des ressources naturelles, y compris l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets	• Faire reculer la pauvreté et améliorer la protection sociale dans les zones rurales en mettant en valeur le territoire rural et en améliorant l'agriculture familiale

Objectif stratégique	Proche-Orient	Asie et Pacifique	Afrique	Europe	Amérique latine et Caraïbes
			sociale et la création d'emplois pour les hommes, les femmes et les jeunes).		
	Initiative régionale: Une petite agriculture durable au service du développement pour tous			**Initiative régionale: Autonomisation des petits agriculteurs et des exploitations familiales aux fins de l'amélioration des moyens d'existence ruraux et de la réduction de la pauvreté**	**Initiative régionale: Agriculture familiale et mise en valeur du territoire rural**
OS 4 Veiller à la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires plus ouverts et plus efficaces aux niveaux local, national et international	• Mettre en place des systèmes alimentaires efficients, durables et compétitifs et réduire les pertes et le gaspillage de produits alimentaires	• Promouvoir la production agricole et le développement rural **Initiative régionale: Développement de filières locales pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition dans les États insulaires du Pacifique**	• Favoriser l'accès aux marchés et les mesures sanitaires et, partant, le commerce	• Formuler des avis à l'intention des gouvernements à l'appui de l'intensification durable dans les petites exploitations • Lutter contre les maladies des animaux et les organismes nuisibles des plantes et gérer les risques en matière de sécurité sanitaire des aliments • Soutenir sur les plans politique et institutionnel l'entrée d'États Membres dans des organisations régionales et mondiales s'occupant de commerce et d'établissement de normes et dans des organisations de coopération économique régionale **Initiative régionale: Commerce agroalimentaire et intégration régionale**	• Mettre en place des systèmes alimentaires et agricoles ouverts, efficients, durables et compétitifs et réduire les pertes et le gaspillage de produits alimentaires **Initiative régionale: Amélioration des systèmes d'alimentation humaine et animale nationaux et régionaux aux Caraïbes**
OS 5 Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	• Améliorer la résilience des systèmes de survie des communautés et la résilience des écosystèmes face aux menaces et aux crises	• Renforcer l'aptitude à faire face aux menaces et situations d'urgence agricoles et alimentaires • Faire face aux effets du changement climatique sur l'agriculture et la sécurité alimentaire et nutritionnelle		• Promouvoir la gestion des ressources naturelles, y compris l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets • Lutter contre les maladies des animaux et les organismes nuisibles des plantes et gérer les risques en matière de	• Réduire les effets des chocs et des catastrophes, améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et contribuer à réduire la pression exercée sur les ressources naturelles et à favoriser leur régénération

Objectif stratégique	Proche-Orient	Asie et Pacifique	Afrique	Europe	Amérique latine et Caraïbes
				sécurité sanitaire des aliments	
	Initiative régionale: Renforcement de la résilience pour l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition		**Initiative régionale: Renforcement de la résilience dans les zones arides d'Afrique**		
Autres grands domaines d'action recensés dans les rapports des conférences régionales	- Appuyer la mise en commun de données, d'informations et de connaissances sur la sécurité alimentaire et la nutrition (y compris la production de données ventilées par sexe) - Appuyer les activités de communication et l'élaboration de plans d'action nationaux pour lutter contre les pertes et le gaspillage de denrées alimentaires dans la région - Continuer à fournir un appui technique aux commissions régionales(pêches, lutte contre les acridiens)	- Fournir des statistiques et des informations aux fins de la formulation de politiques - Appuyer l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets - Mettre en œuvre à l'échelle régionale les systèmes ingénieux du patrimoine agricole mondial - Continuer à participer au Programme mondial pour un élevage durable et à l'initiative pour la réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (ONU-REDD)	- Renforcer les capacités en matière de production de statistiques agricoles, suivi et évaluation et information et communication - Améliorer la productivité et la compétitivité de la filière du riz - Promouvoir les programmes de protection sociale - Transposer à plus grande échelle les pratiques favorisant l'emploi des jeunes dans le secteur agricole - Continuer à appuyer les multiples aspects du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA)	- Lutter contre les maladies des animaux et les organismes nuisibles des plantes et gérer les risques en matière de sécurité sanitaire des aliments - Promouvoir la gestion des ressources naturelles en mettant l'accent sur l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets ainsi que l'utilisation durable des ressources phytogénétiques et zoogénétiques - Réduire les pertes et le gaspillage des produits alimentaires - Développement de filières et de systèmes alimentaires locaux qui tiennent compte des objectifs en matière de nutrition	- Plan d'action 2014 de la Communauté des États latino-américains et caribéens (CELAC) - Mise en œuvre des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale - Adaptation au changement climatique - Traiter les questions qui se posent dans le secteur de la foresterie, en particulier le recul de la forêt - Aquaculture durable - Contrôle et éradication des maladies transfrontières - Favoriser la participation de multiples parties prenantes, y compris les alliances parlementaires - Traiter les questions liées à la jeunesse rurale et aux populations autochtones - Renforcer l'agriculture familiale et aider les producteurs ruraux

B. Décentralisation et réseau de bureaux décentralisés

29. À sa cent quarante-quatrième session, en juin 2012, le Conseil a approuvé des propositions relatives à la décentralisation et au réseau de bureaux décentralisés dans trois grands domaines: a) amélioration de la planification et de l'établissement des priorités; b) amélioration du réseau de bureaux décentralisés; c) modèle intégré d'exécution des programmes, y compris en ce qui concerne les activités de développement, d'urgence et de relèvement, l'utilisation plus stratégique des ressources du Programme de coopération technique (PCT) et la gestion améliorée des ressources humaines, en vue de renforcer la performance, la responsabilité et les effets au niveau des pays.

30. En 2014, les conférences régionales ont examiné les mesures prises, les progrès accomplis ainsi que de nouvelles propositions visant à améliorer la structure et les fonctions du réseau de bureaux décentralisés. De manière générale, les conférences:

a) ont approuvé les mesures prises pour renforcer les compétences au sein du réseau de bureaux décentralisés et ont mis en relief les progrès accomplis depuis 2012;

b) se sont déclarées satisfaites de l'amélioration de la qualité des représentants de la FAO et ont expressément demandé un renforcement des moyens mis à la disposition des bureaux de pays pour que ces bureaux puissent remplir leurs tâches;

c) ont encouragé la poursuite de la délégation de pouvoirs en faveur des représentants de la FAO de manière que ceux-ci dirigent la planification et l'exécution des programmes dans les pays, ce qui est essentiel pour les actions menées au niveau des pays;

d) se sont félicitées du recours stratégique au Programme de coopération technique (PCT), conformément aux cadres de programmation par pays (CPP), et ont instamment demandé que les CPP soient achevés dans tous les pays des régions;

e) ont encouragé les activités menées par la FAO en partenariat avec les organisations régionales d'intégration économique, la société civile et le secteur privé, ainsi que le recours accru à la coopération Sud-Sud.

III. Virements entre chapitres budgétaires découlant de la planification des activités et des gains d'efficience

31. Lorsqu'il a approuvé les *Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2014-2015*, le Conseil a noté que des virements supplémentaires entre chapitres du budget pourraient découler de la planification des activités, ainsi que du recours à des modalités d'exécution plus efficaces et plus efficientes pendant l'exercice biennal, conformément à l'article 4.5 du Règlement financier. De plus, il a dit attendre avec intérêt d'être informé en temps utile des gains d'efficience qui avaient été prévus mais pas encore concrétisés.

A. Virements entre chapitres du budget

Planification des activités

32. Pendant l'année 2013, les coordonnateurs d'objectif stratégique ont élaboré leurs cadres de résultats avec l'aide de leurs équipes et ont formulé des plans de travail précisant les produits attendus, les services à fournir et les montants indicatifs des ressources allouées, en consultation avec le Siège et les bureaux décentralisés. L'objectif était d'adopter une approche programmatique et synergique en s'accordant sur les contributions que les départements techniques et les bureaux décentralisés devaient apporter en vue d'atteindre les cibles des indicateurs (voir la section I) et de trouver le dosage adéquat entre les contributions alignées de la FAO et celles des partenaires.

33. On s'est attelé à la planification des activités de juin 2013 à février 2014, en se fondant sur les indications du Conseil de suivi des programmes. On a élaboré des plans de travail stratégiques de haut niveau en affinant et en réexaminant les indicateurs relatifs aux objectifs stratégiques ainsi qu'aux résultantes et aux produits, avant de formuler des plans de travail opérationnels et de définir les modalités d'exécution[12].

34. Dans le cadre de la planification des activités, on a planifié les ressources de façon détaillée en deux temps:

a) à la demande de la Conférence, on a d'abord recensé des gains d'efficience à hauteur de 36,6 millions d'USD, qui ont donné lieu aux virements entre chapitres budgétaires que le Conseil a approuvés en décembre 2013 au titre des ajustements à apporter au PTB 2014-2015;

b) les coordonnateurs d'objectif stratégique, les représentants régionaux, les unités techniques et les unités fonctionnelles ont ensuite alloué des ressources de façon spécifique en vue de la fourniture des produits et services prévus dans les plans de travail opérationnels au titre des objectifs stratégiques et de l'objectif 6, des objectifs fonctionnels et des chapitres spéciaux, ce qui laissait présager d'autres virements entre chapitres budgétaires.

35. L'élaboration des plans de travail opérationnels et la deuxième phase de la planification des ressources ont eu deux conséquences principales. Premièrement, elles ont permis de repérer les domaines de travail que l'on pouvait consolider en vue de faire apparaître les domaines à mettre en avant et ceux à mettre en retrait, et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'exécution. Deuxièmement, les virements prévus entre chapitres budgétaires ont permis de réaligner correctement les ressources sur les résultats et les fonctions d'appui, et les allocations de ressources ont eu des effets à la fin de la planification des activités. Les virements prévus entre chapitres budgétaires sont présentés dans le tableau 2 pour approbation par le Comité financier et expliqués ci-après pour ce qui est des objectifs fonctionnels et stratégiques.

[12] CL 148/3, Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2014-2015, paragraphes 71-104.

Objectifs fonctionnels

36. Pendant le processus de planification des activités, on a examiné les attributions de certains fonctionnaires d'OCC et d'OCP[13] et on les a réalignées sur les services qu'il convient de prêter au titre de l'objectif fonctionnel 8 (*Activités de diffusion*). En particulier, le temps de travail du personnel d'OCC et d'OCP disposant d'une expertise dans le domaine du partage de connaissances et du renforcement des capacités, qui était budgétisé au titre des objectifs stratégiques, a été inscrit sous l'objectif fonctionnel 8 (résultats 8.1.3 et 8.2.3) afin de veiller à ce que l'on adopte des approches communes et des pratiques optimales à l'appui des plans de travail afférents aux objectifs stratégiques. Par conséquent, on prévoit de virer 9,9 millions d'USD de l'objectif stratégique 1 à l'objectif fonctionnel 8.

37. De même, par le truchement de la planification des activités, on a consolidé les travaux menés dans trois domaines au titre de l'objectif fonctionnel 10 (*Gouvernance, contrôle et direction de la FAO*): les ressources consacrées aux services de conseil juridique qui étaient budgétisées au titre des objectifs stratégiques (produit 10.3.3); la fonction de médiateur qui était budgétisée au titre de l'objectif fonctionnel 11 (produit 10.3.3); les ressources en personnel et hors personnel qui étaient budgétisées au titre de l'objectif fonctionnel 9 afin de financer les fonctions d'appui aux conférences (produit 10.1.1); les ressources destinées aux représentants régionaux et aux postes d'appui y afférents au sein des bureaux régionaux qui étaient budgétisées au titre des objectifs stratégiques pour la conception et le suivi des projets (produit 10.3.4). Par conséquent, on prévoit de virer 7,6 millions d'USD au profit de l'objectif fonctionnel 10.

Objectifs stratégiques

38. Le virement prévu de 15,1 millions d'USD depuis l'objectif stratégique 1 s'explique principalement par le réalignement des travaux relatifs au partage de connaissances, au renforcement des capacités et au conseil juridique sur les objectifs fonctionnels 8 et 10, comme indiqué plus haut, et par la planification des activités dans les bureaux décentralisés.

39. Le montant net (1,4 million d'USD) du virement prévu depuis l'objectif stratégique 2 est le fruit de plusieurs facteurs: les effets de la planification des activités liés au transfert du partage des connaissances, du renforcement des capacités et du conseil juridique vers les objectifs fonctionnels 8 et 10; la consolidation des travaux relatifs à l'alerte rapide et à la gestion des risques dans le domaine des parasites et des maladies touchant les animaux et les végétaux (Système de prévention des crises) au titre de l'objectif stratégique 5; la consolidation des travaux sur les technologies tenant compte de l'environnement, budgétisés antérieurement au titre de l'objectif stratégique 4, dans le cadre des activités portant sur l'environnement qui sont menées au titre de l'objectif stratégique 2.

40. Le montant net (2,6 millions d'USD) du virement prévu depuis l'objectif stratégique 3 découle du fait que les ressources planifiées étaient initialement inférieures aux sommes budgétisées dans le domaine de la protection sociale au titre de l'objectif stratégique 3 et d'un ajustement des ressources sur l'objectif 6 concernant les publications phares, qui contrebalance en partie le recentrage et l'inclusion sous l'objectif stratégique 3 des travaux sur les mécanismes de financement en matière de finance rurale et sur la relation entre le développement des chaînes de valeur et la création d'emplois, qui étaient budgétisés à l'origine au titre de l'objectif stratégique 4, l'accent étant mis sur les femmes et les jeunes.

41. Le montant net (3,8 millions d'USD) du virement prévu depuis l'objectif stratégique 4 est essentiellement le résultat de la consolidation des travaux concernant l'alerte rapide et la gestion des risques en matière de sécurité sanitaire des aliments (Système de prévention des crises) au titre de l'objectif stratégique 5, du recentrage des travaux sur les mécanismes de financement dans le secteur de la finance rurale et sur la relation entre le développement des chaînes de valeur et la création d'emplois au titre de l'objectif stratégique 3, et de la consolidation des activités afférentes aux technologies tenant compte de l'environnement au titre de l'objectif stratégique 2.

[13] OCC: Bureau de la communication de l'Organisation; OCP: Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer.

42. Le montant net (7,4 millions d'USD) du virement prévu depuis l'objectif stratégique 5 est principalement le reflet du recentrage et de la consolidation des activités relatives à l'alerte rapide et à la gestion des risques (Système de prévention des crises) au titre des objectifs stratégiques 2 et 4, associés au fait que les ressources planifiées étaient supérieures aux sommes budgétisées dans le domaine des travaux relatifs à la résilience aux niveaux institutionnel et communautaire au titre de l'objectif stratégique 3.

Répartition révisée entre les chapitres budgétaires

43. Le Comité financier est invité à approuver les virements entre chapitres budgétaires prévus qui découlent de la planification des activités, tels que présentés dans le tableau 2.

Tableau 2: PTB 2014-2015 – Virements prévus entre chapitres budgétaires qui découlent de la planification des activités

Chap.	Objectif stratégique/technique/fonctionnel	PTB 2014-2015 ajusté (CL 148/3)	Virements budgétaires prévus qui découlent de la planification des activités	Répartition révisée entre les chapitres
		1	2	3
1	Contribuer à l'éradication de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	94 617	(15 109)	79 508
2	Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, de la foresterie et des pêches	198 681	(1 414)	197 267
3	Réduire la pauvreté rurale	62 142	(2 646)	59 496
4	Veiller à la mise en place de systèmes agricoles et alimentaires plus ouverts et plus efficaces aux niveaux local, national et international	115 217	(3 808)	111 409
5	Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	37 905	7 358	45 263
6	Qualité, connaissances et services techniques	54 746	475	55 221
7	Programme de coopération technique	134 721		134 721
8	Activités de diffusion	64 712	9 878	74 590
9	Technologies de l'information	35 501	(716)	34 785
10	Gouvernance, contrôle et direction de la FAO	80 213	7 640	87 854
11	Administration efficace et efficiente	81 691	(1 659)	80 031
12	Imprévus	600		600
13	Dépenses d'équipement	21 886		21 886
14	Dépenses de sécurité	23 017		23 017
	Total	**1 005 648**		**1 005 648**

B. Gains d'efficience

44. À sa cent quarante-huitième session, tenue en décembre 2013, le Conseil s'est félicité du fait que les économies budgétaires qui avaient été demandées (36,6 millions d'USD) apparaissaient dans les *Ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2014-2015*, conformément aux indications de la Conférence, qui souhaitait voir le programme de travail exécuté dans son intégralité et de façon efficiente.Il a dit attendre avec intérêt d'être informé en temps utile des gains d'efficience –

d'un montant total de 2,7 millions d'USD – qui, sur le total des économies, avaient été prévus mais pas encore concrétisés[14].

45. Sur la base des décisions prises récemment par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et l'Assemblée générale des Nations Unies, en accord avec l'examen complet que la CFPI réalise actuellement sur le régime de rémunération du personnel en vigueur dans l'ensemble du système des Nations Unies, l'Organisation s'attend à réaliser les économies restantes au cours du présent exercice biennal grâce aux mesures mises en place dans le cadre dudit examen, tel qu'indiqué dans le Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Cadre stratégique et Plan d'action pour la gestion des ressources humaines[15]. Ces mesures ayant une incidence sur les coûts liés au personnel dans tous les chapitres budgétaires, elles ont déjà été prises en compte dans la répartition des ressources.

46. Par ailleurs, le Conseil a approuvé la contribution, d'un montant total de 4 millions d'USD, au titre de la participation de l'Organisation au système du Coordonnateur résident des Nations Unies en 2014-2015, dont 2 millions d'USD prélevés sur le budget du réseau de bureaux de pays de la FAO, eta noté que la FAO s'était engagée à obtenir les 2 millions d'USD restants grâce à de nouveaux gains d'efficience et économies. L'Organisation suppose qu'elle sera à même d'appliquer des mesures visant à réaliser ces économies d'ici à la fin de l'exercice biennal. Étant donné que ces économies ne porteront pas sur l'exercice biennal 2014-2015, la différence de 2 millions d'USD sera prélevée sur le reliquat de l'ouverture de crédits pour 2012-2013 et couvrira la dépense ponctuelle qui est étroitement liée aux nouvelles méthodes de travail instaurées au sein des bureaux décentralisés dans le cadre du processus de changement transformationnel.

47. En outre, le Conseil a encouragé les organisations dont le siège est à Rome à renforcer leur coopération, en s'efforçant notamment d'harmoniser leurs systèmes et procédures financiers, administratifs et de gestion, en vue d'obtenir des gains d'efficience et de réaliser des économies. L'Organisation a alloué 0,3 million d'USD au titre des dépenses d'équipement à la réalisation d'une étude visant à recenser d'éventuels domaines de convergence, d'interopérabilité et d'intégration entre les systèmes de planification des ressources institutionnelles des trois organisations ayant leur siège à Rome.

C. Modalités d'exécution

48. Depuis le début de l'année 2014, on a instauré des modalités d'exécution qui permettent une mise en œuvre efficace du PTB 2014-2015, en s'attachant à préserver les mécanismes existants qui ont prouvé leur efficacité tout en s'efforçant de combler les lacunes en matière d'exécution et de redevabilité à l'échelle de l'Organisation.

49. Comme indiqué à la section II.A, on a lancé des initiatives régionales, qui constituent le mode d'exécution principal au niveau régional, sur la base des cadres de programmation par pays (CPP) et des priorités régionales contribuant aux objectifs stratégiques. Ces initiatives recouvrent plusieurs objectifs stratégiques, mais chacune relève d'un objectif stratégique principal, et elles contribuent à l'exécution des activités et aux effets obtenus en étayant les interventions réalisées par la FAO au niveau des pays de chaque région.

50. On a renforcé les mécanismes d'exécution établis au sein des unités organisationnelles en créant des postes de responsables de l'exécution, qui font le lien entre les coordonnateurs d'objectif stratégique et les unités fournissant des produits et services sans jamais perdre de vue les résultats attendus. En effet, les responsables de l'exécution coordonnent, suivent et guident l'exécution afin d'obtenir les résultats souhaités, tels que mesurés par les indicateurs (voir la section I), dans le cadre d'une approche qui rassemble les contributions des unités techniques du Siège et celles des bureaux décentralisés.

51. On a défini leurs rôles et sélectionné des fonctionnaires en poste. Les responsables de l'exécution chargés des activités techniques au Siège sont aidés par les sous-directeurs généraux et les directeurs. De même, les responsables de l'exécution des initiatives régionales qui sont basés dans des

[14] CL 148/REP, paragraphe 7.
[15] FC 154/11, paragraphes 40-46.

bureaux régionaux ou sous-régionaux assistent les coordonnateurs d'objectif stratégique dans la mise en œuvre et bénéficient, à leur tour, de l'appui des représentants régionaux, unités et fonctionnaires pertinents qui participent aux initiatives régionales au Siège et dans les bureaux décentralisés. Les représentants de la FAO jouent le rôle de responsables de l'exécution au niveau des pays dans le contexte des CPP, qui englobent entre autres les éléments de travail des initiatives régionales, les activités techniques de l'Organisation et les autres domaines de travail qui sont spécifiques à chaque pays.

52. Les modalités d'exécution décrites ci-dessus découlent naturellement du processus de changement transformationnel lancé pendant l'exercice biennal 2012-2013, lui-même présenté comme le préalable à une mise en œuvre efficace et une performance améliorée pour 2014-2015 (voir la section II.B) lors des conférences régionales tenues en 2014.