

C 2025/3 – Plan à moyen terme 2026-2029 et Programme de travail et budget 2026-2027

Note d'information n° 1 – avril 2025

Programme de travail et budget 2026-2027 – Note d'information sur les scénarios budgétaires

1. La présente note d'information a été rédigée pour donner suite à la demande formulée par les participants à la Réunion conjointe du Comité du Programme (140^e session) et du Comité financier (203^e session), qui «ont recommandé que la Direction fournisse, avant la prochaine session du Conseil, une note d'information contenant des renseignements sur un scénario budgétaire dans lequel les contributions totales dont sont redevables les États membres s'établiraient à 571,712 millions d'USD et 397,307 millions d'EUR, conformément à la résolution 4/2023 de la Conférence (paragraphe 1, alinéa c), ainsi que sur les répercussions potentielles de ce scénario concernant le Programme de travail».
2. On trouvera dans la note d'information:
 - à la *section A*: un complément d'information sur la proposition de budget présentée par le Directeur général dans le Plan à moyen terme 2026-2029 et Programme de travail et budget 2026-2027¹ ainsi que sur la réduction proposée d'un montant de 26,4 millions d'USD;
 - à la *section B*: des renseignements sur un scénario budgétaire dans lequel les contributions totales dont sont redevables les États membres s'établiraient à 571,7 millions d'USD et 397,3 millions d'EUR, ce qui correspondrait à une réduction de 50,8 millions d'USD.

A. Programme de travail et budget 2026-2027 du Directeur général (réduction de 26,4 millions d'USD)

3. Le Programme de travail et budget (PTB) 2026-2027 du Directeur général présente une résolution prévoyant une ouverture de crédits qui est maintenue au même niveau nominal en USD qu'en 2024-2025, soit 1 021,7 millions d'USD. Les augmentations de coûts de 50,8 millions d'USD sont absorbées par une réduction effective de 26,4 millions d'USD, la diminution restante d'un montant de 24,4 millions d'USD découlant de l'évolution du taux de change budgétaire EUR/USD^{2, 3}.
4. En élaborant cette proposition, le Directeur général s'est employé activement à réduire le budget pour tenir compte de la hausse des coûts ainsi que du contexte mondial. Qui plus est, le PTB qui est proposé pour 2026-2027 prévoit des augmentations de ressources pour plusieurs volets prioritaires, lesquels concernent notamment la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) et le Codex, certains domaines de travail techniques, le Bureau de l'Inspecteur général et des activités de nature juridique⁴. Les fonds alloués au Programme de coopération technique (PCT) sont maintenus au même niveau qu'en 2024-2025, soit 14 pour cent de l'ouverture de crédits nette⁵.

¹ C 2025/3.

² Le taux de change budgétaire EUR/USD s'établissait à 1 EUR = 1,12 USD en 2024-2025, alors qu'il s'établit à 1 EUR = 1,06 USD pour 2026-2027.

³ Précédents comparables établis par des résolutions de la Conférence: **2014-2015** et **2016-2017** (exercices biennaux antérieurs les plus récents pour lesquels une évolution du taux de change budgétaire EUR/USD a été prise en compte).

⁴ C 2025/3, paragraphe 79.

⁵ C 2025/3, paragraphe 97.

Tableau 1: Besoins de financement cumulés – proposition du Directeur général (voir le tableau 17 du document C 2025/3)

Programme de travail	(en millions d'USD)		
Besoins financés par l'ouverture de crédits nette		Variation en pourcentage par rapport à 2024-2025	Description
Besoins de financement au coût de 2024-2025	1 021,7		
Réduction nette	(26,4)	(2,6 %)	Incidence sur l'exécution du Programme
Besoins supplémentaires liés à l'augmentation des coûts	50,8	5,0 %	Préservation de la parité de pouvoir d'achat
<i>Ouverture de crédits nette pour 2026-2027 au taux budgétaire de 2024-2025</i>	<i>1 046,1</i>	<i>2,4 %</i>	<i>Contributions en EUR et contributions en USD</i>
Incidence de l'ajustement au taux de change budgétaire EUR/USD de 2026-2027	(24,4)	(2,4 %)	Conversion des contributions libellées en EUR au taux de change budgétaire de 2026-2027
<i>Ouverture de crédits nette au coût et au taux budgétaire de 2026-2027</i>	<i>1 021,7</i>	<i>0,0 %</i>	<i>Budget en USD après augmentation des coûts et au taux budgétaire de 2026-2027</i>
<i>Estimation totale au titre des contributions volontaires</i>	<i>3 264,3</i>		
Total – Programme de travail intégré pour 2026-2027	4 286,0		

5. La suppression de 177 postes qui est proposée pour atteindre l'objectif de réduction de 26,4 millions d'USD touche l'ensemble des domaines programmatiques et des domaines d'appui⁶.

Tableau 2: Suppressions de postes nettes dans la proposition de PTB 2026-2027 (C 2025/3)

Catégorie	Domaine technique	Domaine d'appui	Total
Postes du cadre organique	58	21	79
Postes des services généraux	34	64	98
Total	92	85	177

6. Le *tableau 6* du PTB 2026-2027 présente les domaines qui seraient mis en retrait dans l'ensemble des domaines prioritaires du Programme (DPP) au cours du prochain exercice biennal. On trouvera ci-après un aperçu de certaines des fonctions qui pourraient pâtir des suppressions de postes ainsi qu'une vue d'ensemble des mesures d'atténuation et d'efficacité qui seraient mises en place pour limiter autant que possible les incidences de la réduction des effectifs.

7. S'agissant des fonctions techniques, il faudrait composer avec une réduction des capacités dans plusieurs domaines, notamment: la gestion durable des terres et des inondations; l'appui technique à l'aquaculture et la pêche continentale; la gestion des risques en matière de santé animale; la protection sociale, y compris dans les contextes humanitaires, ainsi que les registres fonciers et registres d'agriculteurs destinés à améliorer la résilience des petits producteurs; l'agriculture numérique; la nutrition et la santé, ainsi que la nutrition et la résilience; la participation à des manifestations internationales sur la sécurité sanitaire des aliments; les pertes et le gaspillage alimentaires; l'analyse de l'accès au commerce aux niveaux national, régional et mondial; la résilience climatique des communautés vulnérables, l'intégration de la biodiversité et la restauration des écosystèmes; l'appui aux bureaux de pays dans les domaines de la transformation rurale et de l'emploi rural décent; les activités en matière de

⁶ Les bureaux de pays et les bureaux de liaison, ainsi que les plus petits bureaux et centres du siège, sont exemptés des réductions de postes (C 2025/3, paragraphe 132).

modélisation mondiale et dans le domaine géospatial; et l'appui technique pour les processus statistiques et l'assurance de la qualité des statistiques.

8. Les services opérationnels et administratifs de la FAO (domaines d'appui) fonctionneraient à capacité réduite dans un certain nombre de domaines, notamment: les fonctions d'appui aux programmes et aux projets; la mobilisation du secteur privé; les services numériques et les activités de communication de la FAO; les services linguistiques et la correspondance officielle; l'analyse de données et la gestion des talents à l'appui de la fonction de gestion des ressources humaines; les services communs et les services financiers; les services des infrastructures et les services de sécurité.

9. Afin d'amortir l'impact de ces réductions, la FAO s'emploie à prendre diverses mesures qu'elle continuera à l'avenir d'adapter et de réajuster, au besoin, pour perturber le moins possible ses interventions techniques et ses services internes. Les dispositions transitoires qui sont prévues seront maintenues autant que faire se peut pour s'assurer que les mesures d'atténuation produisent l'effet escompté.

10. Les mesures consistent notamment à consolider et optimiser les structures des équipes pour faire en sorte que les activités puissent continuer d'être conduites avec efficacité malgré la réduction des effectifs. Cela suppose, par exemple, de réaffecter des tâches aux membres du personnel qui restent en fonction et d'adapter les profils d'emploi selon qu'il convient. La FAO s'attache à mettre à profit les compétences techniques présentes dans les régions et les sous-régions pour répondre aux besoins, et sollicite des ressources extrabudgétaires ou des contributions en nature, notamment sous la forme de détachements de personnel, pour assurer les fonctions cruciales. Afin de combler le manque de personnel et de maintenir la continuité des opérations, des stratégies sont mises en place, lesquelles prévoient de faire suivre une formation polyvalente au personnel pour des fonctions nécessitant des compétences comparables et d'employer des ressources humaines hors fonctionnaires qui sont moins coûteuses.

11. La collaboration sera poussée encore plus loin pour renforcer les partenariats, et on aura recours à des arrangements à court terme, dans la mesure du possible, pour répondre à des besoins particuliers. Parmi les autres mesures à prendre en priorité pour garantir l'efficacité et la continuité des activités dans ce nouvel environnement, il conviendra de documenter les flux de travail et d'améliorer les systèmes de gestion des connaissances. Surtout, la FAO continuera à mettre davantage l'accent sur l'établissement des priorités, de façon à faciliter la transposition à plus grande échelle des initiatives ou, au contraire, à réduire leur portée lorsqu'elles ne sont pas justifiées. Elle veillera à renforcer les compétences des fonctionnaires peu expérimentés ou des consultants et à exploiter la technologie, notamment l'intelligence artificielle et l'automatisation, ces deux stratégies étant essentielles pour compenser les réductions proposées. Enfin, elle s'attachera encore davantage à classer les services par ordre de priorité selon qu'ils sont plus ou moins urgents, en allongeant les délais d'exécution pour les tâches revêtant un caractère moins pressant.

B. Scénario budgétaire établissant le montant des contributions dues à 571,7 millions d'USD et 397,3 millions d'EUR (réduction de 50,8 millions d'USD par rapport au budget 2024-2025)

12. Le scénario budgétaire demandé par les participants à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier suppose une réduction réelle de 50,8 millions d'USD par rapport au budget 2024-2025.

13. Il convient de noter que les membres, lors de la session du Comité du Programme et de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier tenues au mois de mars 2025, ont également donné de grandes orientations concernant l'affectation des ressources, dont on trouvera un récapitulatif à l'*annexe 1* de la présente note. On estime que, pour donner suite à ces orientations programmatiques, il faudrait accroître le budget au bas mot d'environ 80 millions d'USD (hausse des dépenses programmatiques de 30 millions d'USD et des coûts de 50 millions d'USD) par rapport à celui de l'exercice 2024-2025, en consacrant des ressources supplémentaires aux volets qui ont été définis comme étant hautement prioritaires, notamment ceux concernant le Codex, la CIPV, d'autres conventions,

les organes chargés de l'application des traités, le travail normatif, les statistiques, différents domaines techniques et approches novatrices ainsi que le PCT.

14. Le scénario budgétaire demandé par les participants à la Réunion conjointe se traduirait par conséquent par un budget qui serait inférieur de quelque 80 millions d'USD au niveau qui serait nécessaire pour répondre aux orientations des membres, de 24,4 millions d'USD à la proposition de PTB 2026-2027 présentée par le Directeur général et de 50,8 millions d'USD au budget 2024-2025.

15. Le *tableau 3* ci-après présente les besoins au titre de l'ouverture de crédits nette dans le cadre du scénario demandé, une réduction de 50,8 millions d'USD étant appliquée par rapport au budget 2024-2025, comme indiqué précédemment. Le montant total de l'ouverture de crédits nette en USD (au coût et au taux de change budgétaire de 2026-2027) s'élèverait à 997,9 millions d'USD⁷.

Tableau 3: Scénario budgétaire conforme à la demande formulée par les participants à la Réunion conjointe

Programme de travail	(en millions d'USD)		
Besoins financés par l'ouverture de crédits nette		Variation en pourcentage par rapport à 2024-2025	Description
Besoins de financement au coût de 2024-2025	1 021,7		
Réduction nette	(50,8)	(5,0 %)	Incidence sur l'exécution du Programme
Besoins supplémentaires liés à l'augmentation des coûts	50,8	5,0 %	Préservation de la parité de pouvoir d'achat
<i>Ouverture de crédits nette pour 2026-2027 au taux budgétaire de 2024-2025</i>	1 021,7	0,0 %	<i>Contributions en EUR et contributions en USD</i>
Incidence de l'ajustement au taux de change budgétaire EUR/USD de 2026-2027	(23,8)	(2,3 %)	Conversion des contributions libellées en EUR au taux de change budgétaire de 2026-2027
<i>Ouverture de crédits nette au coût et au taux budgétaire de 2026-2027</i>	997,9	(2,3 %)	<i>Budget en USD après augmentation des coûts et au taux budgétaire de 2026-2027</i>
<i>Estimation totale au titre des contributions volontaires</i>	3 264,3		
Total – Programme de travail intégré pour 2026-2027	4 262,2		

16. Pour parvenir à une réduction réelle de 50,8 millions d'USD, la FAO envisagerait de procéder comme indiqué ci-après.

17. Les volets hautement prioritaires qui se voyaient accorder des fonds supplémentaires dans la proposition de PTB 2026-2027, y compris ceux concernant la CIPV, le Codex et les fonctions de vérification et d'enquête, seraient mis à l'abri de réductions, mais leur budget ne serait pas majoré. L'enveloppe allouée au PCT serait maintenue à 14 pour cent du budget établi selon le scénario revu à la baisse et diminuerait donc de 3,3 millions d'USD.

18. Compte tenu de la réduction du budget du PCT et de la suppression des augmentations de ressources prévues pour les volets hautement prioritaires, il faudrait encore réduire le budget 2026-2027 de 47,5 millions d'USD, soit une baisse qui serait supérieure d'environ 80 pour cent à celle qui est

⁷ Précédents comparables établis par des résolutions de la Conférence: **aucun** (il n'est jamais arrivé que la Conférence approuve un budget dont le niveau en USD était inférieur au budget de l'exercice biennal précédent).

proposée dans le PTB 2026-2027. Dans l'esprit de la démarche adoptée dans la proposition de PTB 2026-2027, la FAO procéderait à une analyse pour recenser les domaines de travail à mettre davantage en retrait et déterminerait d'autres postes à supprimer en plus des 177 postes déjà répertoriés. L'objectif serait d'équilibrer les réductions à opérer entre les domaines techniques et les domaines d'appui, entre les postes du cadre organique et ceux des services généraux, et entre le siège et les bureaux décentralisés. Bien que la FAO continuerait à supprimer en premier lieu des postes vacants, il se pourrait qu'elle soit moins à même de faire des choix stratégiques et certains domaines risqueraient davantage d'être touchés de manière disproportionnée.

19. La Direction continuerait à appliquer avec rigueur les mesures d'atténuation et d'efficience décrites précédemment. Avec des réductions de cette ampleur, cependant, il est probable que les compressions compromettraient des domaines revêtant un haut degré de priorité et des capacités techniques de base, ce qui aurait des répercussions sur le plan tant quantitatif que qualitatif. Dans les domaines d'appui, on assisterait à une augmentation notable des risques pesant sur l'efficience et l'efficacité des activités de soutien aux programmes et il serait primordial de s'appuyer sur de solides capacités de suivi, de gouvernance et de gestion des risques.

20. Les réductions qui seraient opérées dans les fonctions d'appui aux programmes et aux projets et les services communs auraient pour effet d'entraver l'assistance opérationnelle et technique, en particulier celle fournie aux bureaux décentralisés. De telles réductions nuiraient au bon fonctionnement des programmes techniques, aggraveraient les problèmes d'efficacité et réduiraient la capacité de la FAO à s'adapter aux nouveaux défis qui se font jour dans le monde, ce qui ajouterait au fardeau qui pèse sur les épaules d'équipes techniques déjà surchargées.

21. Dans le cas de propositions de cette nature, et plus particulièrement de suppressions de postes et de réductions budgétaires d'une telle ampleur, on se doit d'aborder également la question du moral des employés. Ces derniers ont fait savoir, dans le cadre d'une récente enquête de satisfaction menée par la FAO, qu'ils souhaitaient qu'une attention plus importante soit accordée à la gestion de la charge de travail, à la gestion du stress et aux possibilités d'évolution de carrière. La décision de procéder à des réductions importantes visant principalement les postes vacants pourrait exacerber ces problèmes en augmentant la charge de travail et le niveau de stress des membres du personnel qui demeurent en poste, en réduisant l'efficacité de l'Organisation et en limitant la capacité à attirer et à retenir des professionnels compétents.

Extrait des orientations données par les membres lors de la session du Comité du Programme et de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier tenues en mars 2025

Le Comité du Programme⁸:

- 1) «a souligné l'importance des activités normatives de la FAO et la nécessité d'y affecter des ressources suffisantes provenant du budget ordinaire»; 2) «s'est réjoui du fait que le montant alloué à la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) et à la Commission du Codex Alimentarius ait été augmenté de 0,5 million d'USD pour chacune de ces entités, ce qui représentait un bon début, et a demandé que les autres conventions, organes chargés de l'application des traités et dispositifs intergouvernementaux importants reçoivent le financement nécessaire»; 3) «a insisté sur la place centrale qu'occupent les activités de la FAO concernant les données et les statistiques et a réitéré la nécessité d'y affecter des fonds suffisants»; 4) «[a] recommand[é] à la Direction de mieux intégrer les travaux sur l'analyse du commerce agricole et les données probantes dans les DPP pertinents, en y allouant les ressources nécessaires»; «a recommandé à la FAO de renforcer l'intégration de l'agroécologie et d'autres approches novatrices [...] en y affectant des ressources suffisantes».

Les participants à la Réunion conjointe⁹:

- 1) «ont rappelé le rôle fondamental des activités normatives de la FAO, auxquelles des ressources suffisantes doivent être affectées à même le budget ordinaire»; 2) «rappelant la résolution 9/89 de la Conférence, ont appelé la Direction à chercher des moyens d'accroître le budget du PCT compte tenu des incertitudes financières actuelles»; et 3) «ont souligné l'importance que revêtaient à la fois les activités normatives et les activités techniques de la FAO, et la nécessité de maintenir une approche équilibrée dans le Programme de travail et budget».

⁸ CL 177/9, paragraphe 6.

⁹ CL 177/8, paragraphe 7.