



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

CONSEIL

Cent cinquante-huitième session

Rome, 4-8 décembre 2017

**AJUSTEMENTS À APPORTER AU PROGRAMME DE TRAVAIL
ET BUDGET 2018-2019**

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
Tél.: +39 06570-55324

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.



mu558

Sommaire

I.	Contexte et portée du présent document	3
A.	<i>Décisions et indications de la Conférence</i>	3
B.	<i>Faits récents</i>	3
C.	<i>Portée du présent document</i>	4
II.	Planification et suivi des activités	5
A.	<i>Cadre de planification et de suivi</i>	5
B.	<i>Planification du travail</i>	8
III.	Mesures visant à renforcer l'exécution du programme	11
A.	<i>Amélioration des modalités de mise en œuvre</i>	11
B.	<i>Structure de l'Organisation</i>	11
C.	<i>Réseau des bureaux de pays de la FAO</i>	12
D.	<i>Transformation du Centre des services communs en un service mondial unique d'appui administratif</i>	13
IV.	Ajustements apportés aux postes inscrits au PTB et à la répartition des crédits entre les chapitres du budget	14
A.	<i>Ajustements apportés à la répartition des postes inscrits au PTB</i>	14
B.	<i>Répartition des crédits entre les chapitres du budget</i>	15
C.	<i>Montant estimatif révisé des ressources extrabudgétaires</i>	16
V.	Décisions requises	17

Annexes web:

<i>Annexe 1:</i>	<i>Cadre de résultats 2018-2019 – Objectifs stratégiques et fonctionnels</i>
<i>Annexe 2:</i>	<i>Indicateurs et cibles relatifs aux produits 2018-2019</i>
<i>Annexe 3:</i>	<i>Organigramme – Bureaux du Siège et bureaux décentralisés</i>
<i>Annexe 4:</i>	<i>Effectifs par groupe de classe et par unité organisationnelle</i>
<i>Annexe 5:</i>	<i>Ajustements apportés aux montants nets des crédits ouverts pour 2018-2019, par département et bureau</i>
<i>Annexe 6:</i>	<i>Montants nets des crédits ouverts et ressources extrabudgétaires pour 2018-2019, par chapitre et par région</i>

I. Contexte et portée du présent document

1. À sa quarantième session, en juillet 2017, la Conférence a examiné le Plan à moyen terme (PMT) 2018-2021 et le Programme de travail et budget (PTB) 2018-2019 présentés par le Directeur général. Elle a approuvé les ouvertures de crédits budgétaires proposées pour 2018-2019 et a donné des indications sur la teneur des propositions¹. Conformément au cycle de planification et de programmation mis en place, le Directeur général a traduit les décisions et indications de la Conférence dans une proposition d'ajustements à apporter au PTB 2018-2019, pour examen par le Comité du Programme et le Comité financier et pour approbation par le Conseil à sa cent cinquante-huitième session, en décembre 2017.

A. Décisions et indications de la Conférence

2. La Conférence a approuvé le Programme de travail proposé par le Directeur général et a voté une ouverture de crédits budgétaires de 1 005,6 millions d'USD au taux de change budgétaire de 2018-2019, soit 1 EUR = 1,22 USD (*Résolution 12/2017*).

3. Lorsqu'elle a approuvé le Programme de travail proposé, la Conférence a salué la continuité de l'orientation stratégique de l'Organisation et s'est félicitée de l'étroite concordance des objectifs stratégiques de la FAO avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les Objectifs de développement durable (ODD) qui y sont énoncés.

4. En particulier, la Conférence:

- a) a déclaré approuver les priorités et allocations de ressources, ainsi que la définition des domaines qu'il était proposé de mettre en avant ou en retrait et de ceux dans lesquels il était possible de réaliser des économies en vue de renforcer les capacités techniques dans des domaines plus prioritaires et d'améliorer l'exécution du Programme;
- b) a noté que le Conseil examinerait à sa session de décembre 2017 les cibles et indicateurs associés aux produits des objectifs stratégiques, tels que présentés dans les ajustements au PTB 2018-2019;
- c) a encouragé l'Organisation à continuer de recourir à des partenariats afin de tirer parti de ses avantages comparatifs, en particulier dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, et a approuvé le nouveau nom de la Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud;
- d) a encouragé les Membres à apporter des contributions volontaires pour que puissent être prises en compte les priorités qui ne pouvaient pas l'être dans les ouvertures de crédits nettes du PTB dans le contexte d'un budget inchangé en valeur nominale.

5. La Conférence a également autorisé le Directeur général, nonobstant l'article 4.2 du Règlement financier, à utiliser le solde non dépensé des crédits ouverts pour l'exercice 2016-2017 pour financer, à titre exceptionnel, des programmes de l'Organisation, notamment le Fond spécial pour les activités de financement du développement, conformément à la décision prise par la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier et par le Conseil à leurs réunions de novembre et décembre 2017. Cette décision fait l'objet du document *JM 2017.2/2 Emploi du solde inutilisé des crédits ouverts pour 2016-2017*.

B. Faits récents

6. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, avec son ambitieux plan d'action pour l'humanité, la planète et la prospérité, nécessite une meilleure coordination de l'appui au sein du système des Nations Unies et un alignement plus étroit des activités des différentes entités sur les ODD. La FAO se prépare à la mise en œuvre de ce programme depuis son adoption en 2015. Elle a participé aux Dialogues du Conseil économique et social (ECOSOC) sur le positionnement à plus long terme du système des Nations Unies et a également contribué aux efforts de coordination au sein du

¹ C 2017/3; C 2017/REP, paragraphes 73 à 77 et CR 12/2017.

Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et de ses trois piliers.

7. La FAO, qui participe en permanence au Groupe de travail sur le développement durable du GNUD², a contribué à l'élaboration des directives relatives au suivi des ODD au niveau des pays, lesquelles ont été mises à la disposition des bureaux décentralisés. Lors d'une enquête réalisée par la FAO, les pays ont fait état d'une intensification de la collaboration avec le système des Nations Unies et demandé que les administrations publiques renforcent leur appui concernant l'intégration des ODD dans la planification nationale et le suivi des progrès accomplis.

8. L'approche intitulée «Intégration, accélération et appui aux politiques» et les indications fournies aux équipes de pays des Nations Unies sont particulièrement pertinentes pour la FAO. Cette approche complète les PNUAD³ et souligne l'importance des compétences techniques des organismes spécialisés en matière de normes, de politiques, de règlements et de suivi des progrès accomplis.

9. La FAO met également un accent particulier sur le renforcement de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome. En 2016, la FAO a élaboré, en collaboration avec le FIDA et le PAM⁴, une vision commune et des principes directeurs en vue de renforcer la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome dans le cadre de l'exécution du Programme 2030. Ces textes ont été approuvés par le Conseil de la FAO en décembre 2016, lequel en a souligné l'utilité pour les futures activités communes. En 2017, les chefs des institutions des Nations Unies pour l'alimentation ont collaboré à l'organisation de nombreux événements importants, dont une visite de quatre jours en Éthiopie (notamment dans la région Somali frappée par la sécheresse), à l'occasion de laquelle ils ont lancé un appel conjoint à accroître les investissements dans les activités à long terme qui renforcent la résilience des populations à la sécheresse et aux effets des chocs climatiques, et une conférence de presse commune lors de la publication du rapport sur L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2017.

C. Portée du présent document

10. Le présent document sur les ajustements à apporter au PTB indique les changements qui seront soumis au Conseil pour examen en décembre 2017, conformément au processus de programmation et de budgétisation établi⁵, et qui découlent des décisions et des indications de la Conférence mentionnées ci-dessus, de l'établissement des plans de travail pendant la période comprise entre juillet et novembre (y compris la définition des cibles liées aux produits) et de la mise à jour du niveau estimatif des contributions volontaires et de leur affectation. Comme prévu dans le PTB 2018-2019, ce document décrit le regroupement en cours des fonctions d'appui administratif du Centre des services communs et expose les grandes lignes de l'approche adoptée par la FAO pour le réseau des bureaux de pays.

11. Les ajustements à apporter au PTB 2018-2019 sont relativement minimes et résultent de la planification et du suivi des activités (*section II*), de mesures visant à renforcer l'exécution du Programme (*section III*) et de l'ajustement du nombre de postes prévus au budget et de la répartition des ressources entre les chapitres budgétaires qui en découle (*section IV*). On trouvera à la *section V* du document la liste des décisions devant être prises par le Comité du Programme et le Comité financier ainsi que par le Conseil concernant les ajustements à apporter au PTB 2018-2019.

² Groupe des Nations Unies pour le développement.

³ Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

⁴ Fonds international de développement agricole (FIDA); Programme alimentaire mondial (PAM).

⁵ Textes fondamentaux, Volume II, partie F.

II. Planification et suivi des activités

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

13. Le processus d'établissement des plans de travail 2018-2019 axés sur les résultats a démarré en juillet 2017 et durera jusqu'en novembre 2017. Il vise à définir les cibles associées aux produits, les résultats attendus et l'allocation des ressources (notamment le niveau estimatif révisé des contributions volontaires et leur répartition), comme décrit dans la présente section.

A. Cadre de planification et de suivi

Contexte

14. Le cadre de résultats de la FAO comprend la Vision de la FAO, les trois objectifs mondiaux, les cinq objectifs stratégiques, un sixième objectif sur la qualité technique, les statistiques et les thèmes transversaux (changement climatique, parité hommes-femmes, gouvernance, nutrition), les sept fonctions essentielles en tant que moyens d'exécution et les quatre objectifs fonctionnels pour un environnement porteur, comme indiqué à la *figure 1*.

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

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

Les trois objectifs mondiaux des États Membres:

- éliminer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition et bâtir progressivement un monde offrant à tous la possibilité de disposer à tout moment d'une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins et préférences alimentaires et de mener ainsi une vie saine et active;

éliminer la pauvreté et favoriser le progrès social et économique pour tous en augmentant la production alimentaire, en favorisant le développement rural et en promouvant des moyens d'existence durables; gérer et utiliser de manière durable les ressources naturelles, y compris la terre, l'eau, l'air, le climat et les ressources génétiques, pour le bien des générations présentes et futures.

Objectifs stratégiques

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

Objectif supplémentaire

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

Fonctions essentielles

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

Objectifs fonctionnels

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

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

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

16. Comme défini dans le PMT/PTB, le cadre de résultats pour 2018-2021 vise à mieux aligner la chaîne de résultats sur les cibles et indicateurs pertinents des ODD. On dispose ainsi d'une vision claire, cohérente et concrète de la contribution de la FAO à l'appui de la réalisation et du suivi des ODD à l'échelon national. Cette vision répond en outre à la recommandation formulée par la Conférence, dans laquelle elle demandait que la FAO accroisse encore son appui aux parties prenantes nationales, de manière à ce que l'alimentation et l'agriculture figurent en bonne place parmi les priorités des pays et à ce que les parties prenantes nationales voient leurs capacités renforcées en matière de suivi et de transmission d'informations.

17. Au niveau des *objectifs stratégiques*, les cibles et indicateurs des ODD qui sont apparentés à chaque objectif stratégique seront utilisés exclusivement pour le suivi et l'établissement de rapports. Les indicateurs relatifs aux ODD permettront de mesurer les changements obtenus à la fin de la période à moyen terme 2018-2021.

18. Au niveau des *résultantes*, on a simplifié les indicateurs en remplaçant certains paramètres de mesure et parfois des indicateurs entiers par des paramètres ou indicateurs issus des ODD. Les indicateurs de résultante continueront de mesurer tous les deux ans les changements intervenus et les progrès accomplis dans les pays dans les domaines où la FAO s'investit plus directement. Globalement, les activités de la FAO contribuent à 40 cibles des ODD, mesurées au moyen de 53 indicateurs uniques relatifs à ces derniers.

19. Les 40 *produits* du cadre de résultats 2018-2021 s'articulent de façon plus organique autour des fonctions essentielles de la FAO (règles et normes, données et informations, dialogue sur les politiques, renforcement des capacités, connaissances et technologies, partenariats, plaidoyer et communication).

Ajustements

20. L'*annexe web 1* présente le cadre de résultats actualisé pour 2018-2021. Les changements par rapport à l'annexe 2 du PMT 2018-2021/PTB 2018-2019 (cadre de résultats) comprennent l'ajout des cibles des indicateurs de performance clés manquantes pour les objectifs fonctionnels et la reformulation de certains indicateurs, et notamment:

- a) une nouvelle formulation de l'indicateur de résultante 4.1.B (venant en remplacement des indicateurs de résultante 4.1.B et 4.1.C d'origine), afin d'indiquer plus clairement que la FAO aide les pays à participer à l'élaboration des accords commerciaux en analysant l'incidence des échanges sur la sécurité alimentaire, en renforçant les capacités et en facilitant le dialogue entre les parties prenantes, et non en prenant part aux instances dans lesquelles les règles commerciales sont définies;
- b) un nouvel indicateur de performance clé pour l'objectif fonctionnel 10, conformément à la recommandation formulée par le Conseil à sa cent cinquante-sixième session, destiné à accélérer et à suivre le classement des recommandations en suspens de l'Inspecteur général, en particulier celles remontant aux années précédentes et liées à des risques élevés.

B. Planification du travail

21. La planification du travail est le processus interne qui permet de définir les résultats attendus en termes de cibles associées aux produits contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques. Ce processus détermine également les résultats attendus, l'affectation des ressources et les responsabilités relatives à la mise en œuvre. Il a été mené après l'approbation du Programme de travail et du montant du budget par la Conférence (juillet 2017) et avant la mise en œuvre (janvier 2018).

22. Les enseignements tirés de l'expérience acquise sur la période 2016-2017 ont été mis à profit pour introduire des innovations dans le processus de planification du travail pour 2018-2019. Celles-ci visaient à mieux articuler les priorités «venant de la base» et les besoins au niveau des pays avec les orientations stratégiques et techniques «venant d'en haut», élaborées sous la direction des équipes chargées des programmes stratégiques.

Objectifs stratégiques

23. Les cinq programmes stratégiques sont conçus, planifiés, gérés et suivis par les chefs de programme stratégique et leurs équipes de gestion, aux fins de la réalisation des produits indiqués dans le cadre de résultats, et cela sous la direction générale du Directeur général adjoint (Programmes). L'exécution des programmes stratégiques est assurée par des équipes composées de membres du personnel des divisions techniques et des bureaux décentralisés travaillant dans le cadre d'accords sur le niveau de service, qui définissent les biens et les services à fournir en vue de réaliser les produits, ainsi que les affectations de ressources.

24. Deux principales innovations ont été introduites:

- a) Pour mieux centrer l'action au niveau des pays, les accords sur le niveau de service pour l'exercice 2018-2019 visent à assurer une meilleure correspondance entre les résultats attendus et les ressources affectées, et notamment à déterminer les besoins en appui technique de la part des divisions techniques et des bureaux régionaux et à mieux tirer parti des partenariats avec les institutions nationales et régionales, conformément aux priorités définies dans les initiatives régionales et les cadres de programmation par pays.
- b) Pour veiller à ce que les équipes chargées des programmes stratégiques disposent des capacités adéquates pour coordonner la fourniture des contributions convenues dans le cadre des accords sur le niveau de service, un poste de Chargé de programme a été créé dans chacune de ces équipes, comme défini à la *section III*.

25. Durant le processus d'établissement des plans de travail pour 2018-2019 (entre juillet et novembre 2017), les équipes chargées des programmes stratégiques et les chefs de programme régional ont travaillé en étroite collaboration avec les représentants régionaux, les représentants de la FAO et les divisions techniques à la définition des résultats clés devant être obtenus pendant l'exercice biennal aux niveaux national, régional et mondial. Les équipes responsables des objectifs stratégiques ont examiné la qualité et la pertinence des résultats et des cibles connexes associées aux produits. Les indicateurs et les cibles associés aux produits pour 2018-2019 sont présentés à l'*annexe web 2*.

26. Le processus d'établissement des plans de travail a entraîné des transferts de ressources entre des chapitres budgétaires, comme indiqué à la *section IV*. D'autres transferts entre des chapitres budgétaires pourraient résulter des ajustements qui seront apportés aux plans de travail pendant les deux derniers mois de 2017 et des indications qui seront fournies par les conférences régionales qui se tiendront pendant le premier trimestre 2018. Ces éventuels transferts seront communiqués au Comité financier durant l'exercice biennal dans les rapports annuels sur l'exécution du budget, conformément à l'article 4.5 du Règlement financier.

27. En outre, le montant estimatif des contributions volontaires et leur répartition ont été actualisés à la suite d'un examen projet par projet de l'exécution prévue et des contributions des projets aux produits. Le processus d'établissement des plans de travail, qui est axé sur les résultats attendus (toutes sources de financement confondues), continue de renforcer les possibilités de synergie et de complémentarité entre les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires. La Conférence, dans sa résolution relative aux ouvertures de crédits pour 2018-2019 (12/2017), a

encouragé les Membres à verser des contributions volontaires pour faciliter la réalisation des objectifs stratégiques et l'exécution du Programme de travail intégré en liaison avec le cadre de résultats. Le *tableau 3 de la section IV* présente les estimations actualisées des contributions volontaires par chapitre budgétaire.

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

28. L'objectif 6 concerne la qualité et l'intégrité des connaissances et services techniques de la FAO dans six domaines de travail essentiels et transversaux qui relèvent de tous les objectifs stratégiques: encadrement technique, statistiques, parité hommes-femmes, gouvernance, nutrition et changement climatique.

Statistiques

29. Des données statistiques de grande qualité sont essentielles à l'élaboration et à la réalisation de politiques visant à diminuer la faim la malnutrition et la pauvreté rurale. Elles sont également essentielles à la promotion d'une utilisation durable des ressources naturelles. Ces données constituent le socle à partir duquel les gouvernements et la communauté internationale peuvent prendre des décisions fondées sur des éléments concrets, et elles sont essentielles pour mesurer et surveiller les progrès accomplis sur la voie des objectifs et cibles de développement nationaux et mondiaux.

30. Pendant l'exercice 2018-2019, le Bureau du Statisticien en chef (OCS) coordonnera le système statistique de la FAO en mettant l'accent sur: la révision des classifications internationales et des cadres méthodologiques en vue d'améliorer leur pertinence et leur comparabilité; l'amélioration de l'accessibilité, de la convivialité et de l'exhaustivité de FAOSTAT; l'affirmation du rôle de la FAO en tant qu'institution garante de 21 indicateurs relatifs aux ODD; le renforcement des bureaux, institutions et systèmes nationaux de statistique afin de produire des données pertinentes de grande qualité; et le renforcement des liens entre les statistiques et la prise de décision. Les possibilités d'utilisation de statistiques dans chaque programme stratégique sont également étudiées et intégrées dans les plans de travail pour 2018-2019. Le recentrage des statistiques et l'approche adoptée pour fournir des données de ce type à l'ensemble de l'Organisation ont entraîné la reformulation de deux indicateurs de performance clés et de quatre produits dans l'Objectif 6.2 (*annexe web 1*), ainsi que des transferts de ressources de l'Objectif 6 vers les objectifs stratégiques, comme indiqué à la *section IV*.

Thèmes transversaux (parité hommes-femmes, gouvernance, nutrition, changement climatique)

31. La réalisation des produits et la concrétisation des résultantes et des objectifs stratégiques dépendent du traitement réservé aux questions transversales essentielles. Les résultantes 6.3 à 6.6 prévoient les mécanismes de direction et de coordination qui permettront d'intégrer la parité hommes-femmes, la gouvernance, la nutrition et le changement climatique dans les programmes liés aux objectifs stratégiques.

32. L'intégration de ces thématiques implique de prendre des mesures pour garantir que les questions liées à la parité hommes-femmes, à la gouvernance, à la nutrition et au changement climatique sont prises en compte de manière explicite dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des produits et des résultantes des objectifs stratégiques. Cette intégration se fait de quatre façons:

- a) Le travail prévu dans le cadre des résultantes 6.3. à 6.6 a avant tout pour objet de définir les actions prioritaires qui permettront d'aborder les questions transversales au cours de l'exercice. Il vise à mettre en place des approches, à élaborer des normes et à renforcer les capacités au sein de la FAO afin de traiter ces questions.
- b) Le travail prévu dans le cadre des objectifs stratégiques intègre les priorités établies pour traiter les questions transversales dans les mécanismes d'exécution définis.

- c) Les indicateurs de performance clés mesurent la qualité et le degré de coordination, ainsi que la prestation de services techniques internes transversaux; certaines dimensions spécifiques des indicateurs relatifs aux produits inscrits dans les objectifs stratégiques permettent de suivre l'utilisation des questions de parité hommes-femmes, de gouvernance, de nutrition et de changement climatique pour contribuer à la réalisation des produits.
- d) Les responsables des unités chef de file pour les résultantes 6.3 – Parité hommes-femmes (Directeur de la Division des politiques sociales et des institutions rurales [ESP]), 6.4 – Gouvernance (Sous-Directeur général chargé du Département du développement économique et social [ES]), 6.5 – Nutrition (Directeur de la Division de la nutrition et des systèmes alimentaires [ESN]) et 6.6 (Directeur de la Division du climat et de l'environnement [CBC]) et leur réseau de points de contact travaillent en étroite collaboration avec les équipes responsables des objectifs stratégiques.

Objectifs fonctionnels

33. Les objectifs fonctionnels fournissent les moyens d'appui (activités de diffusion; technologies de l'information; gouvernance, surveillance et direction de la FAO; administration) nécessaires à une bonne exécution du Programme de travail de la FAO. Les directeurs des unités chefs de file définissent les normes de performance dans les plans de travail. Des mécanismes de suivi interne permettent de mesurer les résultats obtenus au regard des objectifs fonctionnels à l'aide d'indicateurs de performance clés (*annexe web 1*).

Gestion du risque et contrôle interne

34. Le Directeur général, avec l'aval et l'appui sans faille des organes directeurs de l'Organisation, ainsi que du Vérificateur intérieur des comptes et du Commissaire aux comptes, continue de mettre en avant la nécessité d'un contrôle interne solide, d'une gestion efficace des risques et d'une application effective des responsabilités.

35. La FAO va continuer de renforcer ses capacités en matière de gestion du risque, notamment dans le domaine de la prévention et de la détection de la fraude. Une évaluation des pratiques et capacités actuelles de l'Organisation en matière de gestion du risque est en préparation. Elle servira de base pour renforcer la sensibilisation et améliorer les pratiques à l'échelle de l'Organisation.

36. En mars 2018, le Directeur général va présenter pour la première fois une déclaration sur le contrôle interne, qui sera jointe aux états financiers de 2017. La déclaration sur le contrôle interne deviendra ensuite une composante fixe des rapports annuels et sera accompagnée de mesures visant à rationaliser les processus de suivi et de communication d'informations, telles que l'intégration d'instructions pour les rapports annuels, la communication d'informations sur le contrôle interne et l'élaboration par les bureaux de pays des évaluations en fin d'exercice biennal. Une attention particulière est également portée aux capacités et fonctions d'encadrement des bureaux régionaux, eu égard aux recommandations issues des vérifications et des évaluations.

III. Mesures visant à renforcer l'exécution du programme

A. Amélioration des modalités de mise en œuvre

37. L'Organisation continue d'améliorer les modalités de mise en œuvre afin d'accélérer et d'améliorer l'exécution des programmes relevant des cinq programmes stratégiques.

38. Chaque programme stratégique est dirigé par un chef de programme stratégique et une petite équipe de gestion basée au Siège. À l'échelon régional, les chefs de programme régional contribuent à concentrer les moyens nécessaires à l'exécution des programmes et à l'obtention des résultats au niveau des pays.

39. Les postes des chefs de programme stratégique, ainsi que des deux membres du personnel d'appui par équipe chargée d'un programme stratégique, avaient déjà été ajoutés en tant que postes prévus au budget dans les Ajustements au Programme de travail et budget 2016-2017⁶, et approuvés par le Conseil à sa cent cinquante-troisième session. La régularisation des postes de chefs de programme régional, créés à titre expérimental en 2016, a été effectuée dans le PTB 2018-2019 et approuvée par la Conférence à sa quarantième session.

40. Étant donné l'importance du rôle consistant à coordonner la fourniture des contributions convenues dans le cadre des accords sur le niveau de service, mise en évidence durant le processus de planification du travail, un autre poste de Chargé de programme a été prévu au budget pour chaque équipe responsable de la gestion d'un programme stratégique. La création de ces cinq postes du cadre organique a été compensée par la suppression de cinq postes non techniques, laquelle a été rendue possible par les mesures de rationalisation et d'amélioration de l'efficacité actuellement mises en œuvre par la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (CPA), le Bureau de la communication de l'Organisation (OCC), le Département des services internes (CSD) et le Bureau des ressources humaines (OHR).

41. En outre, la Direction prendra les mesures qui sont en son pouvoir pour ajuster le nombre de membres détachés dans les équipes chargées des programmes stratégiques, notamment en effectuant une rotation du personnel et en accordant des compensations aux divisions techniques. À titre d'incitation, les membres que les départements techniques détacheront à destination des équipes chargées des programmes stratégiques seront comptabilisés dans leur cible annuelle de mobilité géographique.

42. En outre, l'affectation de ressources hors personnel des divisions techniques aux fins de la planification réalisée par les équipes chargées des programmes stratégiques à l'appui de l'exécution des travaux afférents à ces derniers se poursuivra en 2018-2019, étant donné les bons résultats obtenus grâce à cette approche en 2017.

43. Ces changements témoignent de l'importance accordée aux équipes chargées des programmes stratégiques dans l'architecture institutionnelle de l'Organisation, parallèlement aux structures existantes des divisions et départements. Le renforcement des équipes chargées des programmes stratégiques, et de leurs capacités et efficacité opérationnelles, constitue donc un objectif important pour l'Organisation, tout en étant essentiel pour la réalisation des objectifs stratégiques de la FAO.

B. Structure de l'Organisation

44. Deux nouveaux bureaux sous-régionaux ont été approuvés par le Conseil en juin 2016, et devraient être opérationnels pour le début de l'exercice biennal 2018-2019, comme indiqué dans l'*annexe web 3*. Un autre bureau sous-régional bénéficie actuellement d'un renforcement.

45. Le nouveau Bureau sous-régional pour les pays du Machrek (SNM) est en cours d'installation à Beyrouth (Liban), et l'appui nécessaire pour accueillir ce bureau a été convenu avec le Gouvernement libanais. L'équipe multidisciplinaire de ce bureau, qui doit être financée exclusivement par des ressources extrabudgétaires, comprendra des spécialistes dans les domaines des politiques, de la résilience, du changement climatique, de la protection des végétaux, de l'agro-industrie, et des

⁶ CL 153/3.

organisations rurales et de la vulgarisation. Le Coordonnateur sous-régional qui figure parmi les postes prévus au budget pour ce bureau est une redéfinition du poste initial de Représentant de la FAO au Liban.

46. Le nouveau Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest (SFW) devrait être établi d'ici à fin 2017. La composition exacte de l'équipe multidisciplinaire de ce bureau est toujours en cours d'examen, mais sera issue d'une combinaison de transferts de postes du Bureau régional pour l'Afrique (RAF)⁷, qui assure actuellement les fonctions de la sous-région, et de postes financés dans le cadre d'un accord avec le pays hôte.

47. Le Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen (SNG) bénéficie actuellement d'un renforcement, grâce à un soutien supplémentaire du Gouvernement des Émirats arabes unis. La nouvelle équipe multidisciplinaire de ce bureau apportera des connaissances spécialisées dans les domaines du développement économique et social, de la production végétale et de la protection des plantes, de la gestion des ressources en eau et de l'irrigation, de la pêche et de l'aquaculture, et du développement de l'élevage.

48. En ce qui concerne la structure organisationnelle au Siège, la Conférence a approuvé le nouveau nom de la Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud (auparavant Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités), comme l'indique l'*annexe web 3*.

C. Réseau des bureaux de pays de la FAO

49. Comme l'indique le PTB 2018-2019, le Secrétariat a entrepris de réexaminer la portée et les modalités de la couverture du réseau décentralisé dans chaque région, conformément à la directive fournie par le Conseil à sa cent cinquante-quatrième session (mai-juin 2016). Le Conseil a reconnu qu'il était nécessaire d'actualiser la couverture des bureaux décentralisés de la FAO, a approuvé les principes et les critères devant être appliqués en tenant compte du contexte de chaque région considérée (définis dans le cadre de l'Examen indépendant du réseau de bureaux décentralisés), et a souscrit aux recommandations sans incidence financière formulées lors des différentes conférences régionales de 2016.

50. Les modèles actuels de dotation en personnel des bureaux de pays ne cadrent pas bien avec les besoins de ces derniers. En particulier, la part très importante des ressources consacrées aux dépenses de personnel dans l'ouverture de crédit nette du réseau des Représentants de la FAO limite les possibilités pour l'Organisation de s'adapter aux nouveaux besoins et d'investir dans les nouvelles compétences techniques nécessaires.

51. Partant, le Secrétariat va progressivement modifier les modalités de la couverture du réseau décentralisé durant l'exercice biennal, et prendre des mesures pour permettre une utilisation plus souple des ressources inscrites au budget. Dans cette optique, un modèle de dotation en personnel rationalisé sera mis en place graduellement pour les bureaux de pays, en fonction, entre autres, de l'envergure et de la complexité des programmes mis en œuvre dans les pays, et notamment des contributions volontaires et partenariats.

52. Au fil du temps, cette approche permettra de réaffecter une partie des ouvertures de crédits nettes à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire du réseau des bureaux de pays de chaque région, sans incidence financière, en fonction de l'évolution des besoins et priorités spécifiques des différents pays (PFRDV⁸, pays à faible revenu et pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, PEID⁹, etc.). Priorité sera donnée aux investissements dans les capacités techniques, la création de partenariats, les activités de diffusion, et la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

⁷ Six fonctionnaires du cadre organique, deux fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national et cinq postes des services généraux devraient être transférés du Bureau régional pour l'Afrique vers ce nouveau bureau.

⁸ Pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV).

⁹ Petits États insulaires en développement (PEID).

D. Transformation du Centre des services communs en un service mondial unique d'appui administratif

53. Les fonctions assurées par les pôles du Centre des services communs (CSC) de Budapest, Santiago et Bangkok font actuellement l'objet d'un regroupement visant à constituer une seule et unique Équipe mondiale et à renforcer la cohérence, la transparence et la performance. Toutes les transactions, à l'échelle mondiale, seront traitées en un même endroit, à savoir le CSC de Budapest (opérant en tant que service d'appui administratif). Le principal rôle de ce service d'appui administratif sera de veiller à la qualité et à la conformité aux règles dans l'ensemble de la FAO (en attachant une attention particulière aux coûts de transaction).

54. Les trois pôles de Santiago, Bangkok et Budapest formeront une nouvelle «Équipe du CSC» virtuelle (opérant en tant que service de guichet), qui traitera les demandes d'aide et de conseils de l'ensemble du personnel pour l'exécution des procédures et processus administratifs (toutes régions et tous fuseaux horaires confondus). Les pôles du CSC seront également en mesure de proposer en cas d'urgence une assistance sur toute la journée. Ce regroupement contribuera à la maîtrise des coûts des services administratifs via des économies d'échelle et une intégration des processus, tout en améliorant la qualité globale de ces services.

IV. Ajustements apportés aux postes inscrits au PTB et à la répartition des crédits entre les chapitres du budget

55. Étant donné que les ouvertures de crédits budgétaires proposées dans le PTB 2018-2019¹⁰ pour cette période ont été approuvées par la Conférence, les changements apportés aux postes inscrits au budget et à la répartition des crédits entre les chapitres du budget sont minimes. Cela étant, le travail de planification entamé pour 2018-2019 et les mesures visant à renforcer l'exécution du programme ont entraîné quelques modifications dans la répartition des postes et des ressources, comme indiqué dans les *sections* précédentes. La présente section décrit l'incidence globale nette de ces modifications sur les postes inscrits au budget et sur la répartition des crédits entre les chapitres, pour examen par le Comité financier et le Comité du Programme et pour approbation par le Conseil. Elle donne en outre, pour information, le montant et la répartition révisés des ressources extrabudgétaires.

A. Ajustements apportés à la répartition des postes inscrits au PTB

56. Les changements apportés à la répartition des postes inscrits au budget se limitent à la redéfinition de cinq postes non techniques en tant que Chargés de programme dans les équipes responsables de la gestion des programmes stratégiques, et à des transferts de postes (sans changement du nombre de postes approuvé) vers les deux nouveaux bureaux sous-régionaux, comme indiqué à la *section III*. On notera quelques transferts de postes supplémentaires, liés aux derniers ajustements apportés à la structure organisationnelle qui ont été présentés dans le PTB 2018-2019, à savoir le transfert des fonctions juridiques administratives et des aspects juridiques de la politique de gestion des ressources humaines au Bureau des affaires juridiques et de l'éthique et le regroupement des responsabilités relatives à la gestion de la coopération Sud-Sud et des partenariats triangulaires dans la Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud¹¹. Il en résulte une nouvelle répartition des postes par groupe de classe et par département, division et bureau, qui est présentée à l'*annexe web 4*. La répartition des postes par lieu d'affectation et par classe reste inchangée, comme indiqué au *tableau 1*.

Tableau 1. Évolution du nombre de postes inscrits au budget, par lieu d'affectation et catégorie

Catégorie/classe	PTB 2018-2019	Variation	PTB 2018-2019 ajusté
Siège			
Cadres du service organique et catégories supérieures	891	0	891
Services généraux	576	0	576
Total - Siège	1 467	0	1 467
Bureaux décentralisés			
Cadres du service organique et catégories supérieures	643	0	643
Services généraux	835	0	835
Total - Bureaux décentralisés	1 478	0	1 478
Tous lieux d'affectation confondus			
Cadres du service organique et catégories supérieures	1 534	0	1 534
Services généraux	1 411	0	1 411
Total, tous lieux d'affectation	2 945	0	2 945

¹⁰ C 2017/REP, Résolution 12/2017.

¹¹ C 2017/3, paragraphes 91 à 94.

B. Répartition des crédits entre les chapitres du budget

57. Le tableau 2 montre l'incidence nette des changements apportés sur la répartition des crédits entre les chapitres:

- La colonne 1 indique la répartition des crédits entre les chapitres du budget, telle qu'approuvée par la Conférence dans sa Résolution 12/2017.
- La colonne 2 indique l'incidence nette des ajustements liés à la réaffectation de crédits résultant du travail de planification, des mesures de renforcement de l'exécution du programme et de certains ajustements techniques.
- La colonne 3 indique la répartition des crédits ouverts pour 2018-2019 après ajustements, pour approbation par le Conseil conformément à l'article 4.5 du Règlement financier.

Tableau 2. Budget 2018-2019 ajusté, ventilé par objectif stratégique/fonctionnel (en milliers d'USD)

Chap. du budget	Objectifs stratégiques / fonctionnels	Résolution 12/2017 de la Conférence	Variation	PTB 2018-2019 ajusté
1	Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	82 128	323	82 451
2	Rendre l'agriculture, les forêts et les pêches plus productives et plus durables	196 952	165	197 117
3	Réduire la pauvreté rurale	66 207	320	66 527
4	Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	105 399	480	105 879
5	Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	54 136	214	54 350
6	Qualité technique, statistiques et thèmes transversaux (changement climatique, parité hommes-femmes, gouvernance et nutrition)	68 883	(232)*	68 651
7	Programme de coopération technique	140 788	0	140 788
8	Activités de diffusion	78 754	(124)	78 630
9	Technologies de l'information	36 244	0	36 244
10	Gouvernance, surveillance et direction de la FAO	70 923	(375)	70 548
11	Administration efficiente et efficace	65 308	(773)	64 535
12	Imprévus	600	0	600
13	Dépenses d'équipement	16 892	0	16 892
14	Dépenses de sécurité	22 421	0	22 421
	Total	1 005 635	0	1 005 635

* Recentrage des ressources et des activités pour renforcer l'appui statistique aux programmes stratégiques

58. Les augmentations nettes relatives aux cinq objectifs stratégiques (chapitres 1 à 5) sont principalement dues à la création des postes de Chargé de programme dans les équipes responsables des programmes stratégiques et sont compensées par les réductions opérées dans les chapitres 8, 10 et 11. Certaines ressources et activités ont également été transférées de l'objectif 6 vers les programmes stratégiques, dans le cadre du recentrage destiné à apporter un appui statistique plus important à ces derniers, comme indiqué à la section II.B, et de l'orientation plus programmatique donnée aux postes créés dans le PTB 2018-2019. L'incidence nette de la répartition des ressources par unité organisationnelle est présentée à l'annexe web 5.

C. Montant estimatif révisé des ressources extrabudgétaires

59. Le Programme de travail est financé au moyen des crédits (montant net) votés par la Conférence (contributions ordinaires) et des ressources extrabudgétaires qui proviennent de contributions volontaires généreusement offertes. Le montant estimatif des ressources extrabudgétaires est calculé en tenant compte des projets opérationnels dont l'exécution se poursuivra pendant l'exercice biennal 2018-2019, des propositions de projets en cours d'élaboration et susceptibles d'être approuvées et des projets potentiels correspondant à des idées de projet et à des contacts positifs avec les partenaires.

60. Comme indiqué à la *section II*, le montant estimatif des ressources extrabudgétaires et leur répartition ont été révisés à la suite d'un examen projet par projet de l'exécution prévue et de la contribution des projets aux produits de l'Organisation. La colonne 2 du *tableau 3* présente le montant estimatif actualisé des ressources extrabudgétaires par chapitre budgétaire. Le montant net des crédits ouverts (tel que révisé) plus le montant estimatif des ressources extrabudgétaires constituent l'ensemble des ressources dont l'Organisation devrait pouvoir disposer pour mettre en œuvre le Programme de travail intégré. Cette somme est présentée dans la colonne 3, à titre indicatif.

Tableau 3. Budget 2018-2019 ajusté, ventilé par objectif stratégique / fonctionnel et par source de financement (en milliers d'USD)

Chap. du budget	Objectifs stratégiques / fonctionnels	Ouverture de crédits nette	Ressources extra-budgétaires	Total
1	Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	82 451	186 015	268 467
2	Rendre l'agriculture, les forêts et les pêches plus productives et plus durables	197 117	459 724	656 841
3	Réduire la pauvreté rurale	66 527	91 945	158 473
4	Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	105 879	141 385	247 264
5	Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	54 350	654 701	709 051
6	Qualité technique, statistiques et thèmes transversaux (changement climatique, parité hommes-femmes, gouvernance et nutrition)	68 651	20 458	89 109
7	Programme de coopération technique	140 788	0	140 788
8	Activités de diffusion	78 630	1 059	79 689
9	Technologies de l'information	36 244	0	36 244
10	Gouvernance, surveillance et direction de la FAO	70 548	939	71 487
11	Administration efficiente et efficace	64 535	7 910	72 445
12	Imprévus	600	0	600
13	Dépenses d'équipement	16 892	0	16 892
14	Dépenses de sécurité	22 421	231	22 652
	Total	1 005 635	1 564 368	2 570 003

61. Les montants indicatifs des crédits ouverts (montant net) et des ressources extrabudgétaires qui devraient être disponibles dans chaque région sont présentés par chapitre budgétaire à l'*annexe web 6*.

V. Décisions requises

62. Le Comité du Programme et le Comité financier sont priés d'examiner les ajustements à apporter au PTB 2018-2019, et le Conseil est invité:

- a) à noter que les indications et les décisions de la Conférence ont été mises en œuvre;
- b) à prendre note des versions actualisées du cadre de résultats (*annexe web 1*) et des indicateurs et cibles, au niveau des produits, pour les objectifs stratégiques (*annexe web 2*);
- c) à prendre note de la structure organisationnelle actualisée (*annexe web 3*) et du tableau révisé des postes inscrits au budget (*annexe web 4*);
- d) à approuver la répartition révisée des ouvertures de crédits nettes entre les chapitres budgétaires, telle qu'elle figure au *tableau 2*;
- e) à prendre note des estimations actualisées des ressources extrabudgétaires (*tableau 3*) et à encourager les Membres à verser des contributions volontaires pour faciliter la réalisation des objectifs stratégiques et l'exécution du Programme de travail intégré.

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