



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  
الأمم المتحدة  
للإغذية والزراعة

F

# CONFÉRENCE

**Quarantième Session**

**Rome, 3-8 juillet 2017**

**Évaluation indépendante des capacités techniques de la FAO**

*Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*



ms760



# ÉVALUATION INDÉPENDANTE DES CAPACITÉS TECHNIQUES DE LA FAO

Kevin Cleaver, Amnon Golan et Anil Sood



## Sommaire

Liste des sigles .....	ii
Synthèse .....	iii
Chapitre 1: Introduction .....	1
Chapitre 2: Contexte .....	3
Chapitre 3: Capacités techniques – aspect ressources humaines .....	7
A. Contexte d'un budget «inchangé» .....	7
B. Capacités techniques – ressources du Fonds général.....	9
C. Capacités techniques – incidence des ressources des fonds fiduciaires .....	11
D. Lieu d'affectation des capacités techniques .....	15
E. Qualifications et expérience du personnel et RHHP .....	17
Chapitre 4: Capacités techniques – aspect exécution.....	20
A. Produits et services .....	20
B. Produits à l'appui des objectifs stratégiques .....	21
C. Autres aspects de l'exécution.....	23
D. Conclusion.....	24
Chapitre 5: Perspectives.....	26
Annexes .....	29
Annexe 1: Plan de travail et architecture Ressources humaines.....	29
Section 1.1: évaluation des capacités techniques de la FAO – Plan de travail.....	29
Section 1.2: Architecture Ressources humaines.....	39
Annexe 2: Chronologie de la transformation.....	40
Annexe 3: Ressources humaines: capacités.....	42
Section 3.1: Personnel technique .....	43
Section 3.2: Âge, niveau d'instruction et expérience du personnel .....	60
Section 3.3: Ressources humaines hors personnel (RHHP).....	63
Annexe 4: L'aspect exécution du programme .....	68
Section 4.1: Produits et services de la FAO .....	68
Section 4.2: Produits .....	72
Section 4.3: Évaluation du MOPAN .....	81
Section 4.4: Examen du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement .....	84
Section 4.5: Évaluation du DFID .....	85

## Liste des sigles

<b>BMZ</b>	Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement
<b>CPP</b>	Cadre de programmation par pays
<b>D</b>	(Catégorie des) directeurs
<b>DFID</b>	Ministère britannique du développement international
<b>DM</b>	Responsable de l'exécution
<b>BD</b>	Bureaux décentralisés
<b>EPT</b>	Équivalent plein temps
<b>FG</b>	Fonds général
<b>GS</b>	(Catégorie des) services généraux
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>FIDA</b>	Fonds international de développement agricole
<b>MOPAN</b>	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
<b>N</b>	Fonctionnaire du cadre organique recruté sur le plan national
<b>PNP</b>	Personnel national affecté à des projets
<b>RHHP</b>	Ressources humaines hors personnel
<b>P</b>	(Catégorie des) fonctionnaires du cadre organique
<b>P+</b>	(Catégorie des) fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur
<b>ASP</b>	Accord de services personnels
<b>PTB</b>	Programme de travail et budget
<b>ODD</b>	Objectif de développement durable
<b>OS</b>	Objectif stratégique
<b>PS</b>	Programme stratégique
<b>CT</b>	Coopération technique
<b>PCT</b>	Programme de coopération technique
<b>FF</b>	Fonds fiduciaires
<b>PAM</b>	Programme alimentaire mondial

# Évaluation des capacités techniques de la FAO

## Synthèse

La Conférence de la FAO a approuvé le Programme de travail et budget (PTB) pour l'exercice biennal 2016-2017 en juillet 2015. Le Conseil, à sa session de novembre-décembre de la même année, a accepté les propositions d'ajustement du PTB 2016-2017. À cette occasion, il a invité instamment le Secrétariat à procéder à une évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation. Le Secrétariat a ensuite commandé la présente évaluation à une équipe d'experts indépendants. L'objet de cette évaluation est d'analyser l'évolution des capacités techniques de la FAO entre 2012 et 2016.

La méthode adoptée pour l'évaluation repose sur la définition du terme «capacités techniques», à savoir «les capacités de l'Organisation à mobiliser les connaissances, les compétences et le savoir-faire qui sont nécessaires pour réaliser ses objectifs stratégiques et répondre aux besoins et aux priorités de ses Membres». L'évaluation couvre les capacités techniques au Siège de la FAO et dans les bureaux décentralisés (toutes sources de financement confondues), y compris les consultants, le personnel affecté à des projets et les autres ressources humaines techniques hors personnel. La FAO classe les membres de son personnel en trois catégories de capacités fonctionnelles: capacités techniques de base, capacités techniques levier et capacités administratives ou capacités d'appui. Cette évaluation porte sur les deux premières catégories, c'est-à-dire les capacités techniques de base et les capacités techniques levier. Conformément à la définition des capacités techniques, l'évaluation, outre l'aspect ressources humaines, s'intéresse à l'exécution des produits de la FAO (produits et services) à l'appui des objectifs stratégiques.

En 2012, la FAO a lancé un processus de «changement transformationnel» qui consistait en une réorientation stratégique de l'Organisation, au travers d'un renforcement institutionnel ciblé mené de façon évolutive et de la recherche d'une plus grande efficacité et d'une optimisation de l'utilisation des ressources. Cinq nouveaux objectifs stratégiques, ainsi qu'un sixième objectif relatif à la qualité, aux connaissances et aux services techniques, ont été approuvés par les Membres de la FAO à l'issue d'un processus consultatif de réflexion stratégique. Un processus itératif de changements organisationnels visant à favoriser la réalisation des objectifs de l'Organisation a été mis en place au cours de la période 2012-2016; les capacités disponibles dans les domaines de la nutrition, de la sécurité sanitaire des aliments et des compétences en matière d'établissement de normes ont été renforcées et un système de gestion matricielle a été mis en place. Ce dernier a été renforcé après l'approbation par le Conseil en 2015 de dispositions relatives à la gestion interne visant à appuyer l'exécution du programme.

Marquant l'importance cruciale accordée aux capacités techniques, les changements transformationnels s'inscrivaient «dans une approche visant à préserver l'ensemble des compétences spécialisées et capacités nécessaires au Siège pour assurer les travaux techniques sur les normes, les règles et les biens publics mondiaux»<sup>1</sup>. Le large éventail d'activités normatives de la FAO et le lien entre celles-ci et l'exécution du programme ont été décrits dans une note d'information<sup>2</sup> à l'attention du Conseil en novembre 2015. Des gains d'efficacité et des économies ont été recherchés, autour du principe de réduction de la charge

---

<sup>1</sup> CL 144/3 Autres ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2012-13, p. 12.

<sup>2</sup> CL 153/3, Note d'information n°3, *Activités de la FAO dans le domaine normatif et lien entre celles-ci et l'exécution du programme*, novembre 2015.

administrative et de renforcement des compétences techniques dans le cadre du PTB, afin de permettre l'exécution des activités normatives et des éléments correspondants du programme dans des conditions de budget inchangé en valeur nominale. Les mesures spécifiques visant à améliorer l'efficacité comprenaient l'augmentation du rapport entre les fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur (P+) et les agents des services généraux (GS) et le transfert de postes de l'appui administratif et des capacités techniques levier vers les capacités techniques de base.

Conformément au plan de travail, l'évaluation des capacités techniques est quantitative. Il convient de noter que les données disponibles pour les différentes catégories de personnel et de ressources humaines hors personnel sont disparates. De même, on manque d'informations cohérentes sur les différents produits et services. Néanmoins, les informations disponibles permettent d'évaluer les tendances liées aux capacités techniques, du point de vue des ressources humaines comme de l'exécution.

**Capacités techniques – aspect ressources humaines.** Globalement, le nombre total de postes financés par le Fonds général a diminué de 2,2 pour cent entre 2012 et 2016, du fait des augmentations de dépenses de personnel qu'il a fallu absorber dans un contexte de budget inchangé en valeur nominale. Toutefois, malgré cette tendance générale, la FAO a réussi à opérer une réorientation stratégique vers les capacités techniques, conformément au principe de réduction de la charge administrative. Le nombre des postes regroupés sous la catégorie des directeurs (D), des fonctionnaires du cadre organique (P) et des fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national (N) a légèrement augmenté (de 0,4 pour cent). Point important, 158 postes de catégorie D et P sont venus renforcer les capacités techniques de base, soit une augmentation de 18,5 pour cent (voir le tableau 1).

**Tableau 1: Évolution des postes financés par le Fonds général**

Classe/Catégorie	2012			2016			Variation 2012-2016 (en %)
	PTB	Hors PTB	Total	PTB	Hors PTB	Total	Total
D	136	8	144	125	9	134	-10 (-6,9%)
P	1134	143	1277	1147	125	1272	-5 (-0,4%)
<i>Total partiel D+P</i>	<i>1270</i>	<i>151</i>	<i>1421</i>	<i>1272</i>	<i>134</i>	<i>1406</i>	<i>-15 (-1,1%)</i>
N <sup>3</sup>	186	0	186	207	0	207	21 (11,3%)
<b><i>Total partiel D+P+N</i></b>	<b><i>1456</i></b>	<b><i>151</i></b>	<b><i>1607</i></b>	<b><i>1479</i></b>	<b><i>134</i></b>	<b><i>1613</i></b>	<b><i>6 (0,4%)</i></b>
GS	1661	142	1803	1466	255	1721	-82 (-4,5%)
<b><i>Total</i></b>	<b><i>3117</i></b>	<b><i>293</i></b>	<b><i>3410</i></b>	<b><i>2945</i></b>	<b><i>389</i></b>	<b><i>3334</i></b>	<b><i>-76 (-2,2%)</i></b>
<b>Sur le total D+P:</b>							
<b>Technique - de base</b>	<b>810</b>	<b>43</b>	<b>853</b>	<b>934</b>	<b>77</b>	<b>1011</b>	<b>158 (18,5%)</b>
Technique - levier	304	54	358	208	27	235	-123 (-34,4%)
<b><i>Total - technique</i></b>	<b><i>1114</i></b>	<b><i>97</i></b>	<b><i>1211</i></b>	<b><i>1142</i></b>	<b><i>104</i></b>	<b><i>1246</i></b>	<b><i>35 (2,9%)</i></b>
Appui administratif	155	54	209	129	30	159	-50 (-23,9%)

<sup>3</sup> Tous les postes de catégorie N étant inscrits au PTB, l'ajout des postes non inscrits au PTB financés par le Fonds général n'entraîne aucun changement.

Dans la ligne du Cadre stratégique révisé, du PTB 2014-2015 et du PTB 2016-2017, on observe également une évolution des postes techniques financés par le Fonds général dans différents domaines techniques et différentes fonctions levier. Dans les domaines techniques, les plus fortes augmentations concernent la coopération technique (35 postes), la gestion technique (26 postes), la gestion de l'information et des connaissances (21 postes) ainsi que l'économie (21 postes). Viennent ensuite les domaines de l'environnement et des ressources naturelles (16 postes), la nutrition et la sécurité sanitaire des aliments (11 postes) et les pêches (10 postes). Les domaines de la gestion des terres et de l'eau, de l'élevage et des régimes fonciers ont perdu quatre postes au total.

Toutefois, ces évolutions ne concernent qu'une partie des ressources techniques financées par le Fonds général qui participent aux activités de la FAO. Comme indiqué dans le tableau 2, les postes appartenant à la catégorie des ressources humaines hors personnel (RHHP), notamment les consultants, les titulaires d'un accord de services personnels (ASP) et les retraités des Nations Unies financés par le Fonds général sont venus ajouter quelque 706 EPT<sup>4</sup> en 2014, chiffre qui est passé à 939 EPT en 2016. Globalement, on constate une augmentation spectaculaire (de 33 pour cent) de la catégorie des ressources humaines hors personnel, qui s'explique par l'emploi de consultants pour des activités techniques, en progression de 55,7 pour cent<sup>5</sup>.

**Tableau 2: Augmentation des ressources humaines hors personnel financées par le Fonds général (EPT)**

<b>Catégorie</b>	<b>2014</b>	<b>2016</b>	<b>Variation 2014-2016 (en %)</b>
Total - personnel technique	1211	1246	35 (2,9%)
<b>Consultants</b>	<b>465</b>	<b>724</b>	<b>259 (55,7%)</b>
Titulaires d'un ASP	201	181	-20 (-10,0%)
Retraités des Nations Unies	40	34	-6 (-15,0%)
<b>Total partiel - RHHP</b>	<b>706</b>	<b>939</b>	<b>233 (33,0%)</b>
<b>Total - RH techniques</b>	<b>1917</b>	<b>2185</b>	<b>268 (14,0%)</b>

Les ressources financées par des fonds fiduciaires viennent compléter les capacités techniques qui permettent à la FAO de répondre aux priorités des donateurs, notamment dans le cadre des projets dans les États Membres. En prenant en compte ces ressources, on arrive à une augmentation de 8,2 pour cent des capacités techniques totales entre 2014 et 2016 (voir le tableau 3).

<sup>4</sup> Les équivalents plein temps (EPT) sont calculés en comptant 220 jours-personnes pour 1 année-personne.

<sup>5</sup> Le suivi systématique des postes techniques occupés par des ressources humaines hors personnel (comprenant les consultants, les titulaires d'un ASP et le PNP) n'est effectué que depuis 2014. C'est la raison pour laquelle les chiffres portent sur la période 2014-2016, et non sur la période 2012-2016.



**Tableau 3: Augmentation globale du nombre de postes techniques (financés par le Fonds général ou par des fonds fiduciaires)**

Catégorie	2014	2016	Variation 2014-2016 (en %)
<b>Siège</b>			
Personnel	1056	1070	14 (1,3%)
RHHP	766	996	230 (30,0%)
<i>Total partiel</i>	<i>1822</i>	<i>2066</i>	<i>244 (13,4%)</i>
<b>Bureaux décentralisés</b>			
Personnel	632	703	71 (11,2%)
RHHP	3141	3283	142 (4,5%)
<i>Total partiel</i>	<i>3773</i>	<i>3986</i>	<i>213 (5,6%)</i>
<b>Total</b>	<b>5595</b>	<b>6052</b>	<b>457 (8,2%)</b>

Le tableau 3 montre une hausse des capacités techniques financées par le Fonds général ou par des fonds fiduciaires au Siège et dans les bureaux décentralisés. Les ressources humaines hors personnel affectées à des activités techniques ont considérablement augmenté au Siège (230 postes supplémentaires, soit une progression de 30 pour cent), et dans une moindre mesure dans les bureaux décentralisés (142 postes supplémentaires, soit une progression de 4,5 pour cent).

**Capacités techniques – aspect exécution.** L'évaluation s'est également intéressée à l'exécution des activités normatives de la FAO et des éléments correspondants du programme<sup>6</sup>. Même si elles ne permettent pas de dégager de tendances claires, les données montrent une amélioration générale de la fourniture des principaux produits et services permettant d'assurer l'activité normative de la FAO entre 2012 et 2016. La FAO a ainsi fourni deux fois plus d'instruments normatifs (tels que des accords internationaux ou des codes de conduite). On a enregistré une augmentation de 55 pour cent du nombre d'ateliers techniques organisés par l'Organisation et une progression de 73 pour cent du nombre de pays bénéficiant de la coopération Sud-Sud.

La FAO a également accompli des progrès modérés dans la réalisation des cibles de produit définies à l'appui de ses objectifs stratégiques. L'Organisation a atteint ou dépassé 86 pour cent des cibles des produits en 2016 (tableau 4), ce qui constitue une amélioration par rapport à 2014, date à laquelle seulement 82 pour cent des cibles avaient été atteintes. Il est important de noter que cette amélioration s'est produite dans le cadre d'un modèle de prévision « objectif réalisé/dépassé » beaucoup plus exigeant en 2016 (100 pour cent de la cible) qu'en 2014 (75 pour cent de la cible). Par ailleurs, s'agissant du sixième objectif transversal relatif à la qualité, aux connaissances et aux services techniques, la FAO a atteint ou dépassé l'ensemble des cibles.

<sup>6</sup> Les activités normatives de la FAO et le lien entre celles-ci et l'exécution du programme ont été décrits dans une note d'information au Conseil en novembre 2015 (CL 153/3, Note d'information n° 3).

**Tableau 4: Réalisation des objectifs stratégiques en 2016**

Objectif stratégique	Cibles de produit atteintes/dépassées, 2016
OS 1: Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	88%
OS 2: Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches	69%
OS 3: Réduire la pauvreté rurale	80%
OS 4: Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	100%
OS 5: Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	100%
<b>Total</b>	<b>86%</b>

L'équipe d'évaluation s'est également penchée sur deux autres aspects de l'exécution. Premièrement, pour ce qui est des publications, le rapport d'évaluation 2015<sup>7</sup> indique des résultats positifs en ce qui concerne la contribution de la FAO aux connaissances mondiales et nationales sur l'alimentation et l'agriculture. Les publications de la FAO, notamment les rapports phares sur la situation de l'agriculture, des pêches et de l'aquaculture, des forêts et des produits attirent un large public. Trois quarts des utilisateurs interrogés dans le cadre de l'évaluation ont indiqué qu'ils n'auraient pas été en mesure d'obtenir les mêmes résultats sans les publications de la FAO. Le rapport suggérait toutefois qu'il serait possible de mieux cerner et couvrir les besoins des utilisateurs lors du processus d'élaboration des publications.

Deuxièmement, l'équipe d'évaluation s'est intéressée à plusieurs examens de la FAO couvrant la période 2012-2016. Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) a procédé à une évaluation de la FAO en 2011, puis de nouveau en 2014, et a constaté une amélioration de presque tous les indicateurs de performance. Dans quatre domaines importants liés à l'exécution – stratégie institutionnelle basée sur un mandat clair, focalisation du pays sur les résultats, soutien des plans nationaux et contribution au dialogue politique – la note d'évaluation est passée de «inadéquat ou moins» à «élevé ou plus». Dans son évaluation de 2014, le MOPAN cite deux domaines où il reste des lacunes: l'établissement d'un budget axé sur les résultats et la gestion des ressources humaines. Le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) a également effectué un examen de la FAO en 2015 dans le cadre de son examen global de l'aide au développement. Le ministère a fondé ses conclusions sur les rapports du MOPAN, entre autres, et a estimé que la nouvelle structure organisationnelle de la FAO avait défini des «lignes de responsabilité claires en matière de suivi et d'établissement de rapports» et que l'Organisation «avait fait des efforts considérables pour rompre les cloisonnements qui avaient entraîné des doubles emplois et un partage des connaissances insuffisant.» L'évaluation du développement multilatéral (Multilateral Development Review – MDR) publiée en 2016 par le Ministère britannique du développement international (DFID) a confirmé les constatations du MOPAN : observant que la FAO avait redressé la situation, les évaluateurs ont mis ces bons résultats au crédit de la direction, de la modernisation de la structure de gestion et des gains d'efficacité. La FAO a reçu la note «bon» sur une échelle de notation comprenant quatre niveaux («faible», «adéquat», «bon» ou «très bon»).

<sup>7</sup> «Evaluation of FAO's contribution to Knowledge on Food and Agriculture», *Thematic Evaluation Series*, Bureau de l'évaluation de la FAO, septembre 2015.

**Perspectives.** Le plan à moyen terme de la FAO pour 2018-2021 met l'accent sur la nécessité d'inscrire les orientations stratégiques dans une continuité et sur la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'Organisation et les objectifs de développement durable, compte tenu de la contribution que cette dernière entend apporter à 15 des 17 ODD. Le PMT s'efforce de renforcer l'exécution du programme sur plusieurs fronts: amélioration des dispositions de gestion interne récemment définies en ce qui concerne la direction des programmes stratégiques; mise à jour du système de suivi de l'exécution et des résultats des programmes et rationalisation et réorganisation des capacités organisationnelles au Siège, de manière à assurer une utilisation optimale des compétences spécialisées de l'Organisation sans toucher aux capacités techniques globales dont dispose le Siège.

Le renforcement institutionnel obtenu grâce à la mise en œuvre de la structure matricielle s'accompagne du défi consistant à continuer de renforcer simultanément les capacités d'exécution du programme et les capacités techniques, et nécessitera une attention constante.

Les problèmes liés aux données rencontrés dans le cadre de cette évaluation font ressortir différentes possibilités d'amélioration du suivi. S'agissant de l'aspect ressources humaines des capacités techniques, il est important que la FAO élabore une vue intégrée de l'ensemble des ressources humaines déployées pour l'exécution de ses programmes, en accordant beaucoup plus d'attention qu'elle ne le fait actuellement à l'important complément que représentent les ressources humaines hors personnel. En outre, la FAO devrait envisager de réaliser en interne l'évaluation des capacités techniques, au moyen de planifications régulières des effectifs stratégiques alignées sur le programme de travail biennal. Dans ce cadre, il faudrait veiller spécifiquement à trouver l'équilibre approprié entre les membres du personnel titulaires de postes et les consultants (et les autres ressources humaines hors personnel), afin d'offrir la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins spéciaux et à l'évolution des priorités.

En ce qui concerne l'aspect exécution, il conviendra de suivre de manière plus efficace l'ensemble des produits de la FAO (produits et services), à tous les niveaux (mondial, régional et national). À cet égard, la FAO pourrait envisager de mettre en place un système de suivi de la qualité de ses produits et services afin de contrôler leur pertinence, leur efficacité, leur impact et leur efficience, ce qui ajouterait une dimension qualitative à l'évaluation des capacités techniques. La gestion de l'exécution du programme gagnerait également en efficacité si les ressources humaines et opérationnelles pouvaient être planifiées et allouées à des programmes spécifiques, et si leur utilisation pouvait être suivie. Dans ce contexte, la FAO devrait envisager de mettre en place un système de suivi du temps passé par les membres du personnel et les ressources humaines hors personnel sur les différents programmes et autres activités. Un tel système de relevé de temps serait également utile pour la budgétisation axée sur les résultats. L'expérience acquise par d'autres organisations a montré que malgré quelques coûts initiaux et une possible résistance du personnel à la mise en place d'un système de ce type, les avantages potentiels l'emportaient de loin sur ces premières difficultés de démarrage.

Sur le plan de l'efficience, la FAO pourrait souhaiter revoir la question du partage des services administratifs et des bureaux décentralisés avec le FIDA et le PAM, en vue de réduire les coûts tout en améliorant l'efficience. Enfin, étant donné le rôle de premier plan que joue la FAO en tant que référentiel de capacités techniques, un modèle de services communs aux organismes ayant leur siège à Rome offrirait des synergies et des gains d'efficience non négligeables: la FAO jouerait un rôle moteur du fait de ses compétences techniques, et les autres organismes tireraient plus systématiquement parti de cette expertise. Compte tenu des contraintes qui continueront probablement de s'exercer sur les contributions et le budget, ce pourrait être un bon moyen de renforcer encore les capacités techniques de la FAO.



## Chapitre 1: Introduction

La Conférence de la FAO a approuvé le Programme de travail et budget (PTB) pour l'exercice biennal 2016-2017 en juillet 2015. Le Conseil, à sa session de novembre-décembre de la même année, a accepté les propositions d'ajustement du PTB 2016-2017. À cette occasion, il a «invité instamment le Secrétariat de la FAO à procéder à une évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation, à la fois au Siège et dans les bureaux décentralisés, en vue de sa présentation à la Conférence en 2017».

Les participants à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier ont reçu des informations actualisées sur le processus en mai 2016. Les participants à la réunion conjointe et le Conseil ont «pris note de ce que l'évaluation des capacités techniques de la FAO était une tâche complexe, notamment en termes de définition et de localisation et compte tenu du contexte dans lequel s'inscrit le mandat et les objectifs de l'Organisation». Le Secrétariat a ensuite commandé la présente évaluation à une équipe d'experts indépendants. L'objet de cette évaluation est d'analyser l'évolution des capacités techniques de la FAO entre 2012 et 2016. Un plan de travail pour l'évaluation indépendante, définissant notamment la portée, la méthode, le type d'indicateurs et le calendrier, a été examiné lors de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier au début du mois de novembre 2016<sup>8</sup> (voir l'annexe 1).

L'évaluation indépendante prend en compte les disponibilités en personnel et en ressources humaines hors personnel (toutes sources de financement confondues), leur qualité et leur affectation géographique et institutionnelle, ainsi que les produits exécutés (produits et services), dans le contexte dans lequel l'Organisation mène ses activités, à savoir son mandat et son orientation stratégique, ses fonctions essentielles, sa structure et les ressources dont elle dispose.

Les capacités techniques sont définies comme «les capacités de l'Organisation à mobiliser les connaissances, les compétences et le savoir-faire qui sont nécessaires pour réaliser ses objectifs stratégiques et répondre aux besoins et aux priorités de ses Membres». La méthode adoptée pour l'évaluation repose sur cette définition. De ce fait, elle évalue à la fois l'aspect ressources humaines de ces capacités techniques et l'aspect supplémentaire de la fourniture des produits et services permettant d'assurer l'activité normative de la FAO.

Conformément au plan de travail, l'évaluation traite ces aspects des capacités techniques sur un plan quantitatif, l'accent étant mis en particulier sur l'évolution des effectifs sur la période d'exécution, par rapport aux indicateurs quantitatifs des produits (et produits et services).

S'agissant de l'aspect ressources humaines, l'évaluation couvre les capacités techniques au Siège de la FAO et dans les bureaux décentralisés, toutes sources de financement confondues (y compris les ressources humaines hors personnel qui exercent une activité technique).

L'évaluation répartit le personnel de la FAO par classe entre les fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur (P+), et les agents des services généraux (GS). Hormis dans la brève présentation au début du chapitre consacré aux ressources humaines, l'équipe d'évaluation ne s'est intéressée qu'au personnel du cadre organique et de rang supérieur (P+), en le divisant en trois catégories de capacités fonctionnelles: capacités techniques de base, capacités techniques levier et capacités administratives ou capacités d'appui. Les capacités techniques de base englobent toutes les catégories de ressources humaines engagées pour

---

<sup>8</sup> JM 2016.2/3, *Évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation – Plan de travail, Rome, 7 novembre 2016.*

fournir des produits et des services de haute qualité qui contribuent directement aux objectifs stratégiques et à l'Objectif 6, au moyen des fonctions essentielles. Les capacités techniques levier, qui sont également intégrées dans l'évaluation, comprennent toutes les catégories de ressources humaines engagées pour fournir des services de haute qualité qui contribuent indirectement aux objectifs stratégiques et à l'Objectif 6 au moyen des fonctions essentielles. Les capacités administratives, qui ne sont pas couvertes par l'évaluation, comprennent tous les agents de la catégorie des services généraux, ainsi que les fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur (P+) qui fournissent des services en matière d'administration, de finances, de gestion des ressources humaines et de sécurité.

Parallèlement à son personnel, la FAO emploie également des ressources humaines hors personnel, tant pour des postes techniques que pour des postes non techniques. Les postes techniques occupés par des ressources humaines hors personnel se répartissent en trois grandes catégories: consultants, titulaires d'un accord de services personnels (ASP) et personnel national affecté à des projets (PNP); les retraités des Nations Unies sont également considérés comme des ressources humaines hors personnel et intégrés dans ces dernières. Cette évaluation comprend les ressources humaines hors personnel qui exercent une activité technique. Comme indiqué dans le plan de travail, elle s'attache également à couvrir les domaines de compétence des membres du personnel, ainsi que leurs qualifications, leur expérience et leur âge.

La FAO finance ses ressources humaines soit au moyen des contributions ordinaires (Fonds général) soit au moyen de contributions volontaires (fonds fiduciaires). Tous les postes inscrits au PTB biennal relèvent de la première catégorie. En revanche, les postes non inscrits au PTB et les ressources humaines hors personnel ont un financement variable, qui provient des deux sources (voir à la section 1.2 de l'annexe 1 la représentation schématique de cette «architecture» des ressources humaines de la FAO).

S'agissant de l'aspect exécution, l'évaluation s'attache à examiner l'exécution des activités normatives de la FAO et des éléments correspondants du programme<sup>9</sup>. Elle s'intéresse à l'exécution des produits à l'appui des objectifs stratégiques de la FAO, et aux produits/services correspondants ci-après:

- Instruments normatifs
- Connaissances, données et informations produites
- Dialogue sur les politiques et renforcement des capacités aux niveaux national, régional et mondial
- Connaissances, technologies et bonnes pratiques
- Partenariats
- Coopération Sud-Sud
- Sensibilisation et communication aux niveaux national, régional et mondial

Il convient de noter que les données disponibles sont disparates. S'agissant des ressources humaines, les données relatives au personnel sont bien plus concrètes que celles relatives aux ressources humaines hors personnel, ces dernières n'ayant fait l'objet d'un suivi systématique qu'à compter de 2014. Les données disponibles varient également selon les sources de financement. De même, on manque d'informations cohérentes sur les différents produits et services. Néanmoins, les informations disponibles permettent d'évaluer les tendances liées aux capacités techniques, du point de vue des ressources humaines comme de l'exécution.

---

<sup>9</sup> Les activités normatives de la FAO et le lien entre celles-ci et l'exécution du programme ont été décrits dans une note d'information au Conseil en novembre 2015 (CL 153/3, Note d'information n° 3).

## Chapitre 2: Contexte

En 2012, sous l'impulsion de la nouvelle direction, la FAO a lancé un processus de réflexion stratégique afin d'examiner et d'actualiser le Cadre stratégique 2010-2019. Le processus s'est poursuivi sur la période 2012-2013 et a débouché sur le lancement d'un «changement transformationnel» consistant en une réorientation stratégique de l'Organisation, au travers d'un renforcement institutionnel ciblé et de la recherche d'une plus grande efficacité et d'une optimisation de l'utilisation des ressources. Une brève chronologie est donnée à l'annexe 2.

Les *changements transformationnels* introduits en 2012 comprenaient: une amélioration du Programme de coopération technique (PCT); et des cadres de programmation par pays (CPP) visant à déterminer les priorités des pays et à orienter l'utilisation des ressources du PCT gérées par les Représentants régionaux. Les Représentants de la FAO ont été habilités à négocier le CPP et le plan de travail par pays associé. Les fonctions du Département de la coopération technique ont été redéfinies afin d'offrir un appui transversal aux programmes, départements techniques et bureaux décentralisés de la FAO, et les bureaux décentralisés ont été renforcés.

À l'issue du processus de réflexion stratégique, cinq nouveaux objectifs stratégiques, ainsi qu'un sixième objectif relatif à la qualité, aux connaissances et aux services techniques, ont été approuvés par la trente-huitième Conférence en juin 2013 dans le contexte du *Cadre stratégique révisé*. Le cadre stratégique comprenait également quatre thèmes transversaux: parité hommes-femmes, gouvernance, nutrition et changement climatique. En outre, il réaffirmait les fonctions essentielles et les quatre objectifs fonctionnels de la FAO. Le cadre stratégique figure dans l'encadré 2.1.

La FAO a mis en œuvre un processus itératif de changements organisationnels afin de favoriser la réalisation des cinq objectifs stratégiques de l'Organisation. Les capacités disponibles pour des domaines spécifiques mis en avant dans le cadre stratégique (comme la nutrition, la sécurité sanitaire des aliments et les compétences en matière d'établissement de normes) ont été renforcées. Point important, un système de *gestion matricielle* a été mis en place pour faire progresser la réalisation des objectifs stratégiques dans un cadre multisectoriel. La première phase a consisté à confier aux responsables dans les départements techniques la coordination des programmes stratégiques venant à l'appui des cinq objectifs stratégiques; le système a ensuite évolué au fil du temps et a été amélioré selon une méthode itérative. En 2015, après approbation par le Conseil, les coordonnateurs ont été nommés chefs de programme stratégique à temps plein, et ont tous été secondés par un adjoint et une petite équipe de quatre à six fonctionnaires techniques détachés des bureaux/départements techniques; des accords de service ont été conclus entre les chefs de programme stratégique et les représentants régionaux; en outre, une coordination plus efficace et des responsabilités ont été mises en place entre les chefs de programme stratégique et les départements techniques. Ces changements ont impliqué de redéployer quelque 40 fonctionnaires de catégorie D et P (et 10 agents des services généraux) pour cette fonction (voir l'encadré 2.2).

Marquant l'importance cruciale accordée aux capacités techniques, les changements transformationnels s'inscrivaient «dans une approche visant à préserver l'ensemble des compétences spécialisées et capacités nécessaires au Siège pour assurer les travaux techniques sur les normes, les règles et les biens publics mondiaux»<sup>10</sup>. Le large éventail d'activités normatives de la FAO et le lien entre celles-ci et l'exécution du programme ont été décrits dans une note d'information<sup>11</sup> à l'attention du Conseil en novembre 2015.

<sup>10</sup> CL 144/3 *Autres ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2012-13*, p. 13.

<sup>11</sup> CL 153/3, Note d'information n° 3, *Activités de la FAO dans le domaine normatif et lien entre celles-ci et l'exécution du programme*, novembre 2015.

## **Encadré 2.1: Cadre stratégique de la FAO**

### **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. Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches
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**

Qualité, connaissances et services techniques

### **Thèmes transversaux**

- Parité hommes-femmes.
- Gouvernance
- Nutrition
- Changement climatique

### **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 national.
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



## **Encadré 2.2: Équipes chargées des programmes stratégiques**

L'un des aspects les plus significatifs du processus de changements transformationnels a été la création, à la fin de 2015, de cinq équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques, basées dans le Département de la coopération technique et de la gestion du programme (TC) Les équipes sont dirigées par des chefs de programme stratégique, tous secondés par un adjoint et une petite équipe de fonctionnaires techniques. Chaque équipe est chargée de l'élaboration et de la gestion stratégique d'un des cinq objectifs stratégiques de la FAO, et les départements techniques garantissent l'excellence technique des contributions fournies par leurs équipes aux programmes stratégiques et aux activités techniques de l'Organisation, comme prévu dans le Plan à moyen terme (révisé) 2014-2017 et les ajustements au Programmes de travail et budget 2016-2017 d'octobre 2015.

Les équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques au Siège se composent de fonctionnaires de catégorie D et P et d'agents des services généraux, et tous les membres de l'équipe qui sont des fonctionnaires du cadre organique ou de rang supérieur (P+) relèvent des capacités techniques de base. Les équipes ont sélectionné des membres du personnel de divers départements ou divisions de la FAO relevant du Directeur général adjoint (Climat et ressources naturelles) (11), du Directeur général adjoint (Opérations) (6), du Département du développement économique et social (15) et du Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (3). Les niveaux d'effectif des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques sont donnés dans le tableau ci-après.

**Niveaux d'effectifs des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques**

<b>Équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques</b>	<b>D</b>	<b>P</b>	<b>GS</b>	<b>Total</b>
PS1: Élimination de la faim, sécurité alimentaire et nutrition	1	8	2	11
PS2: Agriculture durable	2	7	2	11
PS3: Réduction de la pauvreté rurale	1	6	2	9
PS4: Systèmes alimentaires	2	5	2	9
PS5: Résilience	1	7	2	10
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>50</b>

Il est important de noter qu'une petite part seulement (11) du personnel des équipes chargées de la gestion des programmes stratégiques est issue des départements techniques de la FAO relevant du Directeur général adjoint (climat et ressources naturelles). Le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs a fourni six membres à ces équipes, venus de la Division de la production et de la santé animale, de la Division des terres et des eaux et de la Division de la production végétale et de la protection des plantes. Le Département des pêches et de l'aquaculture et le Département des forêts ont apporté deux membres chacun aux équipes, et le Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, un seul. Ces membres du personnel continuent de faire partie des capacités techniques de base, et axent leurs activités sur la réalisation des objectifs stratégiques de la FAO.

Des gains d'efficacité et des économies ont été recherchés pendant toute cette période, autour du principe de réduction de la charge administrative et de renforcement des compétences techniques dans le cadre du Programme de travail et budget. Ils étaient essentiels pour permettre l'exécution des activités normatives et des éléments correspondants du programme dans le contexte d'un budget inchangé en valeur nominale. Un certain nombre de mesures visant à réduire la charge administrative de l'Organisation ont été mises en place depuis 2012, notamment la modernisation des systèmes de gestion, la rationalisation des processus et des procédures administratives et de gestion, et la réorganisation des unités chargées du traitement des opérations et des technologies de l'information (voir encadré 2.3). Ces mesures ont permis à l'Organisation de réduire la charge liée à l'exécution des tâches administratives, d'augmenter le ratio fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur (P+) / agents des services généraux (GS) et, surtout, de réorienter des ressources vers les capacités techniques.

Ces changements fournissent le contexte de la présente évaluation.

***Encadré 2.3: Mesures visant à réduire la charge administrative et à améliorer l'efficacité***

En 2013, le déploiement du Système mondial de gestion des ressources (GRMS) a permis de relier pour la première fois tous les bureaux de la FAO établis dans le monde entier ainsi que de normaliser et d'automatiser le traitement des opérations en réduisant de manière considérable les saisies manuelles et le suivi. Cette évolution a été un moyen d'accroître l'efficacité et de réduire le temps consacré par le personnel aux travaux administratifs, en particulier en ce qui concerne les anciens registres administratifs.

De même, la poursuite des initiatives visant à accroître l'efficacité des processus administratifs dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des finances, des achats et des technologies de l'information a contribué à éliminer ou du moins à rationaliser de nombreux processus et procédures.

Les ajustements au Programme de travail et budget 2014-2015 ont entraîné la restructuration de la Division de l'informatique (CIO) et permis de réduire son budget de 20 pour cent et ses effectifs de 40 pour cent. La Division continue depuis à fournir des services informatiques ainsi qu'un appui et des produits numériques toujours plus modernes et plus efficaces.

En 2016, un nouveau modèle de fonctionnement adopté pour le Centre des services communs a permis d'unifier le traitement de volumes considérables de transactions et de réduire les capacités nécessaires dans la catégorie des services généraux dans ce domaine. Cette rationalisation ainsi que celle, similaire, des activités de la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole, ont entraîné la suppression de 46 postes principalement administratifs, dont les profils seront redéfinis pour renforcer les domaines techniques prioritaires.

## Chapitre 3: Capacités techniques – aspect ressources humaines

Le présent chapitre commence par décrire le contexte budgétaire de la période 2012-2016 et son incidence sur l'effectif global de la FAO (section A) puis s'intéresse à l'évolution des capacités techniques de l'Organisation. Les sections suivantes analysent les capacités techniques à partir de l'architecture RH de la FAO représentée à la section 1.2 de l'annexe 1. La section B est consacrée aux ressources en personnel et aux ressources humaines hors personnel (RHHP) financées par le Fonds général et présente les effectifs y relatifs dans certains tableaux, l'accent étant toutefois principalement mis sur les postes. Les ressources en personnel et les ressources humaines hors personnel financées par des fonds fiduciaires font l'objet de la section C. La section D s'intéresse quant à elle au lieu d'affectation (Siège et bureaux décentralisés) de l'ensemble des capacités techniques de la FAO<sup>12</sup>. D'autres indicateurs relatifs à ces capacités (qualifications, expérience et âge du personnel de la FAO) sont examinés à la section E. Des données détaillées sont fournies à l'annexe 3.

### *A. Contexte d'un budget «inchangé»*

Les changements transformationnels ont été menés dans le contexte d'une augmentation des dépenses de personnel et d'un budget resté inchangé en valeur nominale depuis 2012-2013, à 1 005,6 millions d'USD – soit une baisse de 4,3 pour cent en valeur réelle (base 2010-2011).

La nécessité d'absorber cette augmentation des dépenses de personnel dans ce contexte budgétaire s'est traduite par une réduction correspondante du nombre total de postes. Comme l'indique le tableau 3.1a, le nombre total de postes créés et financés par le Programme de travail et budget (PTB) est passé de 3 117 à 2 945, soit une réduction de 172 postes (5,5 pour cent), sur la période 2012-2016. Si l'on tient compte des postes non inscrits au PTB financés par le Fonds général, les suppressions sont modérées, à savoir 76 postes, soit une baisse de 2,2 pour cent.

Toutefois, malgré cette tendance générale, la FAO a réussi à opérer une réorientation vers les postes du cadre organique. Elle est parvenue à augmenter légèrement (de 0,4 pour cent) le nombre de postes regroupés sous la catégorie des directeurs (D), des fonctionnaires du cadre organique (P) et des fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national (N). La part des postes de cette catégorie dans les postes inscrits au PTB est passée de 46,7 pour cent en 2012 à 50,2 pour cent en 2016, augmentation qui a été compensée par une réduction du même ordre de la part des postes des services généraux. Si l'on tient compte des postes non inscrits au PTB financés par le Fonds général, on constate que la part des postes D+P+N est passée de 47,1 pour cent en 2012 à 48,4 pour cent en 2016.

---

<sup>12</sup> Dans le présent chapitre, les ressources en personnel inscrites et non inscrites au PTB financées par le Fonds général ont été mises à jour fin décembre 2016.

**Table 3.1a: Évolution des postes financés par le Fonds général, par classe**

Classe	2012			2016			Variation 2012-2016 (en %)
	PTB	Hors PTB	Total	PTB	Hors PTB	Total	Total
<i>D</i>	136	8	144	125	9	134	-10 (-6,9 %)
<i>P</i>	1134	143	1277	1147	125	1272	-5 (-0,4 %)
<i>Total partiel D+P</i>	<i>1270</i>	<i>151</i>	<i>1421</i>	<i>1272</i>	<i>134</i>	<i>1406</i>	<i>-15 (-1,1 %)</i>
<i>D+P (% du total)</i>	<i>40,7 %</i>	<i>51,5 %</i>	<i>41,7%</i>	<i>43,2%</i>	<i>34,4 %</i>	<i>42,2 %</i>	-
<i>N</i>	186	0	186	207	0	207	21 (11,3 %)
<i>Total partiel D+P+N</i>	<i>1456</i>	<i>151</i>	<i>1607</i>	<i>1479</i>	<i>134</i>	<i>1613</i>	<i>6 (0,4 %)</i>
<i>D+P+N (% du total)</i>	<i>46,7 %</i>	<i>51,5 %</i>	<i>47,1 %</i>	<i>50,2 %</i>	<i>34,4 %</i>	<i>48,4 %</i>	-
Services généraux	1661	142	1803	1466	255	1721	-82 (-4,5 %)
<b>Total</b>	<b>3117</b>	<b>293</b>	<b>3410</b>	<b>2945</b>	<b>389</b>	<b>3334</b>	<b>-76 (-2,2 %)</b>

S'agissant des effectifs (nombre de personnes employées ou nombre de postes effectivement occupés), la part du personnel de la catégorie D+P+N présente une progression similaire entre 2012 et 2016 (tableau 3.1b)<sup>13</sup>.

**Tableau 3.1b: Évolution des effectifs financés par le Fonds général, par classe**

Classe	2012			2016			Variation 2012-2016 (en %)
	PTB	Hors PTB	Total	PTB	Hors PTB	Total	Total
<i>D</i>	114	8	122	114	9	123	1 (0,8 %)
<i>P</i>	894	143	1037	907	125	1032	-5 (-0,5 %)
<i>Total partiel D+P</i>	<i>1008</i>	<i>151</i>	<i>1159</i>	<i>1021</i>	<i>134</i>	<i>1155</i>	<i>-4 (-0,3 %)</i>
<i>D+P (% du total)</i>	<i>38,7 %</i>	<i>51,5 %</i>	<i>40,0 %</i>	<i>42,8 %</i>	<i>34,4%</i>	<i>41,6%</i>	-
<i>N<sup>14</sup></i>	157	0	157	188	0	188	31 (19,7 %)
<i>Total partiel D+P+N</i>	<i>1165</i>	<i>151</i>	<i>1316</i>	<i>1209</i>	<i>134</i>	<i>1343</i>	<i>27 (2,1 %)</i>
<i>D+P+N (% du total)</i>	<i>44,8 %</i>	<i>51,5 %</i>	<i>45,5 %</i>	<i>50,6 %</i>	<i>34,4%</i>	<i>48,4%</i>	-
Services généraux	1437	142	1579	1178	255	1433	-146 (-9,2 %)
<b>Total</b>	<b>2602</b>	<b>293</b>	<b>2895</b>	<b>2387</b>	<b>389</b>	<b>2776</b>	<b>-119 (-4,1 %)</b>

<sup>13</sup> Les effectifs ont été arrêtés au 1<sup>er</sup> avril 2012 et au 31 décembre 2016.

<sup>14</sup> Tous les postes de catégorie N étant inscrits au PTB, l'ajout des postes non inscrits au PTB financés par le Fonds général n'entraîne aucun changement.

## B. Capacités techniques – ressources du Fonds général

Dans la catégorie D+P, la FAO a réussi à opérer une réorientation stratégique des postes administratifs vers les postes techniques, conformément à l'objectif de réduction de la charge administrative. Comme l'indique le tableau 3.2a, si le nombre total de postes D+P (financés par le Fonds général, inscrits ou non au PTB) a légèrement diminué entre 2012 et 2016, celui des postes techniques a progressé de 2,9 pour cent, du fait d'une réduction des postes administratifs. Point important, les capacités techniques de base ont été renforcées de 158 postes (18,5 pour cent), à la faveur de la réduction également opérée dans les capacités techniques levier. Du côté des effectifs, on constate aussi une progression des capacités techniques de base, avec 139 personnes supplémentaires (20,0 pour cent) (voir le tableau 3.2b).

**Tableau 3.2a: Transferts de personnel des capacités administratives et des capacités techniques levier vers les capacités techniques de base (postes)**

Catégorie	2012			2016			Variation 2012-2016 (en %)
	PTB	Hors PTB	Total	PTB	Hors PTB	Total	Total
Technique - de base	810	43	853	934	77	1011	158 (18,5 %)
Technique - levier	304	54	358	208	27	235	-123 (-34,4 %)
<b>Total - technique</b>	<b>1114</b>	<b>97</b>	<b>1211</b>	<b>1142</b>	<b>104</b>	<b>1246</b>	<b>35 (2,9 %)</b>
Appui administratif	155	54	209	129	30	159	-50 (-23,9 %)
<b>Total</b>	<b>1270</b>	<b>151</b>	<b>1421</b>	<b>1272</b>	<b>134</b>	<b>1405</b>	<b>-16 (-1,1 %)</b>

**Tableau 3.2b: Transferts de personnel des capacités administratives et des capacités techniques levier vers les capacités techniques de base (effectifs)**

Catégorie	2012			2016			Variation 2012-2016 (en %)
	PTB	Hors PTB	Total	PTB	Hors PTB	Total	Total
Technique - de base	653	43	696	758	77	835	139 (20,0 %)
Technique - levier	243	54	297	160	27	187	-110 (-37,0 %)
<b>Total - technique</b>	<b>896</b>	<b>97</b>	<b>993</b>	<b>918</b>	<b>104</b>	<b>1022</b>	<b>29 (2,9 %)</b>
Appui administratif	112	54	166	103	30	133	-33 (19,9 %)
<b>Total</b>	<b>1008</b>	<b>151</b>	<b>1159</b>	<b>1021</b>	<b>134</b>	<b>1155</b>	<b>-4 (-0,3 %)</b>

**Spécialisation/Domaine de compétence.** Dans la ligne du Cadre stratégique révisé et du PTB 2014-2015, l'augmentation des capacités techniques de base a profité aux domaines prioritaires mis en avant dans le cadre (voir le tableau 3.1.9 de l'annexe 3 pour les définitions de ces domaines). On constate les augmentations en pourcentage les plus importantes dans les activités de plaidoyer et de renforcement des capacités, le développement économique et social, l'économie, l'environnement, la gestion de

l'information et des connaissances, la nutrition, la coopération technique et la gestion technique<sup>15</sup>. Conformément à l'esprit du Cadre stratégique révisé, une augmentation importante (11 postes) a eu lieu dans les domaines de la nutrition et de la sécurité alimentaire, tandis qu'un ou deux postes ont été supprimés dans chacun des domaines suivants: gestion des terres et de l'eau, régimes fonciers et élevage. Voir le tableau 3.3.

**Tableau 3.3: Progression des capacités techniques de base, par domaine de spécialité (postes financés par le Fonds général, inscrits ou non inscrits au PTB)**

Domaine de spécialité	2012		2016		Variation 2012-2016 (en %)	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
Plaidoyer et renforcement des capacités	1	1	11	8	10 (1000,0 %)	7 (700,0 %)
Agriculture	94	82	100	82	6 (6,4 %)	0 (0,0 %)
Droit du développement	11	8	13	21	2 (18,2 %)	13 (162,5 %)
Développement économique et social	21	18	27	21	6 (28,6 %)	3 (16,7 %)
Économie	141	109	162	124	21 (14,9 %)	15 (13,8 %)
Environnement, ressources naturelles et changement climatique	42	35	58	47	16 (38,1 %)	12 (34,3 %)
Pêches et aquaculture	76	62	86	63	10 (13,2 %)	1 (1,6 %)
Forêts	59	52	64	59	5 (8,5 %)	7 (13,5 %)
Gestion de l'information et des connaissances	32	27	53	41	21 (65,6 %)	14 (51,9 %)
Gestion des terres et de l'eau	35	26	34	25	-1 (-2,9 %)	-1 (-3,8 %)
Régimes fonciers	10	10	9	9	-1 (-10,0 %)	-1 (-10,0 %)
Élevage	46	40	44	32	-2 (-4,3 %)	-8 (-20,0 %)
Nutrition et sécurité sanitaire des aliments	36	27	47	40	11 (30,6 %)	13 (48,1 %)
Statistiques	41	35	38	33	-3 (-7,3 %)	-2 (-5,7 %)
Coopération technique	67	50	102	81	35 (52,2 %)	31 (62,0 %)
Gestion technique	141	114	167	159	26 (18,4 %)	45 (39,5 %)
<b>Total</b>	<b>853</b>	<b>696</b>	<b>1015</b>	<b>845</b>	<b>162 (19,0 %)</b>	<b>149 (21,4 %)</b>

**Ressources humaines hors personnel – Fonds général.** La FAO emploie également dans la catégorie du cadre organique des ressources humaines hors personnel qui exercent une activité technique et qui sont financées par des ressources du Fonds général. Cette catégorie de ressources humaines hors personnel comprend des consultants, des titulaires d'accords de services personnels (ASP), des membres du

<sup>15</sup> La «coopération technique» est une fonction, et la plupart des postes relevant de cette catégorie se trouvent dans le Département de la coopération technique (TC) et dans les bureaux régionaux. La «gestion technique» fait référence aux responsables dans les départements techniques.

personnel national affecté à des projets (PNP) et des retraités des Nations Unies (principalement des retraités de la FAO).

Par le passé, les ressources humaines hors personnel ont fait l'objet d'un suivi beaucoup moins approfondi que le personnel. La situation a changé avec la mise en place d'un suivi plus systématique des données relatives aux ressources humaines hors personnel en 2014; on dispose donc de données cohérentes sur cette catégorie uniquement depuis 2014 (et non à partir du début de la période des changements transformationnels, à savoir 2012). Le tableau 3.4 compare les données relatives aux ressources humaines hors personnel de 2014 et de 2016 au nombre de postes inscrits/non inscrits au PTB financés par le Fonds général. On constate une progression importante (33 pour cent) du nombre de ressources humaines hors personnel financées par le Fonds général au cours de cette période, reflétant en partie l'utilisation flexible des ressources libérées du fait des postes vacants. Elle a contribué à l'augmentation de 268 postes (soit 14 pour cent) au sein des capacités techniques totales financées par le Fonds général entre 2014 et 2016.

**Tableau 3.4: Ensemble des ressources humaines techniques financées par le Fonds général**

Catégorie	2014		2016		Variation 2014-2016 (en %)	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
<i>Total - personnel technique</i>	1211	959	1246	1022	35 (2,9 %)	29 (2,9 %)
Consultants	465	465	724	724	259 (55,7 %)	259 (55,7 %)
Titulaires d'un ASP	201	201	181	181	-20 (-10,0 %)	-20 (-10,0 %)
Retraités des Nations Unies	40	40	34	34	-6 (-15,0 %)	-6 (-15,0 %)
<b><i>Sous-total - RHHP</i></b>	<b>706</b>	<b>706</b>	<b>939</b>	<b>939</b>	<b>233 (33,0 %)</b>	<b>233 (33,0 %)</b>
<b><i>Total - ressources humaines techniques</i></b>	<b>1917</b>	<b>1665</b>	<b>2185</b>	<b>1961</b>	<b>268 (14,0 %)</b>	<b>296 (17,8 %)</b>

### C. Capacités techniques – incidence des ressources des fonds fiduciaires

Outre les ressources en personnel et les ressources humaines hors personnel financées par son Fonds général, la FAO a recours à d'autres ressources en personnel et ressources humaines hors personnel non inscrites au PTB, financées par divers fonds fiduciaires, pour répondre aux priorités des différents donateurs. Le tableau 3.5 ajoute les postes non inscrits au PTB financés par des fonds fiduciaires aux nombres totaux de postes financés par le Fonds général donnés au tableau 3.1. On constate que l'ajout des postes non inscrits au PTB financés par des fonds fiduciaires fait progresser le nombre total de postes dans chaque catégorie, mais que les évolutions sont similaires à celles mises en évidence pour les postes financés par le Fonds général. Face à la réduction de 3,9 pour cent du nombre total de postes, la catégorie D+P+N enregistre une diminution de 1,2 pour cent seulement, tandis que la réduction des postes des services généraux est plus importante (6,8 pour cent).

**Tableau 3.5: Évolution des postes financés par le Fonds général et par des fonds fiduciaires, par classe<sup>16</sup>**

Classe	2012			2016			Variation 2012-2016 (en %)
	Total - Personnel FG	Personne I FF hors PTB	Total	Total - Personnel FG	Personne I FF hors PTB	Total	Total
D	144	14	158	134	11	145	-13 (-8,2 %)
P	1277	511	1788	1272	482	1754	-34 (-1,9 %)
<i>Total partiel D+P</i>	<i>1421</i>	<i>525</i>	<i>1946</i>	<i>1406</i>	<i>493</i>	<i>1899</i>	<i>-47 (-2,4 %)</i>
<i>D+P (% du total)</i>	<i>41,7 %</i>	<i>72,0 %</i>	<i>47,0%</i>	<i>42,2 %</i>	<i>76,8 %</i>	<i>47,8 %</i>	-
N <sup>17</sup>	186	0	186	207	0	207	21 (11,3 %)
<i>Total partiel D+P+N</i>	<i>1607</i>	<i>525</i>	<i>2132</i>	<i>1613</i>	<i>493</i>	<i>2106</i>	<i>-26 (-1,2 %)</i>
<i>D+P+N (% du total)</i>	<i>47,1 %</i>	<i>72,0 %</i>	<i>51,5%</i>	<i>48,4 %</i>	<i>76,8 %</i>	<i>53,0 %</i>	-
Services généraux	1803	204	2007	1721	149	1870	-137 (-6,8 %)
<b>Total</b>	<b>3410</b>	<b>729</b>	<b>4139</b>	<b>3334</b>	<b>642</b>	<b>3976</b>	<b>-163 (-3,9 %)</b>

L'ajout à l'analyse des postes financés par les fonds fiduciaires (voir le tableau 3.6) atténue certaines des tendances observées plus haut dans ce chapitre en relation avec les capacités techniques. Les capacités techniques de base, par exemple, n'enregistrent plus qu'une augmentation de 10,2 pour cent (contre 18,5 pour cent).

**Tableau 3.6: Transferts de personnel des capacités administratives et des capacités techniques levier vers les capacités techniques de base (postes)**

Catégorie	2012			2016			Variation 2012-2016 (en %)
	Total - Personnel FG	Personnel FF hors PTB	Total	Total - Personnel FG	Personnel FF hors PTB	Total	Total
<b>Technique - de base</b>	<b>853</b>	<b>398</b>	<b>1251</b>	<b>1011</b>	<b>368</b>	<b>1379</b>	<b>128 (10,2 %)</b>
Technique - levier	358	92	450	235	108	343	-107 (-23,8 %)
<i>Total - technique</i>	<i>1211</i>	<i>490</i>	<i>1701</i>	<i>1246</i>	<i>476</i>	<i>1722</i>	<i>21 (1,2 %)</i>
Appui administratif	209	35	244	159	17	176	-68 (27,9 %)
<b>Total</b>	<b>1421</b>	<b>525</b>	<b>1946</b>	<b>1405</b>	<b>493</b>	<b>1898</b>	<b>-48 (-2,4 %)</b>

<sup>16</sup> Pour toutes les autres données relatives aux effectifs, voir l'annexe 3.

<sup>17</sup> Tous les postes de catégorie N étant inscrits au PTB, l'ajout des postes non inscrits au PTB financés par le Fonds général n'entraîne aucun changement.



L'analyse de la répartition du personnel par domaine de spécialité montre des tendances similaires à celles mises en évidence pour les postes financés par le Fonds général, mais plus importantes en nombres absolus (tableau 3.7). Lorsque les postes financés par le Fonds général et les postes financés par les fonds fiduciaires sont regroupés, la plus forte progression (42 postes) concerne les domaines de la nutrition et de la sécurité sanitaire des aliments; elle est compensée par la suppression de postes dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage (36 postes). Ces évolutions sont résumées dans l'encadré 3.1, qui illustre les inquiétudes relatives aux compressions de personnel dans les départements techniques.

**Tableau 3.7: Augmentation des capacités techniques de base, par domaine de spécialité (financées par le Fonds général ou des fonds fiduciaires)**

Domaine de spécialité	2012		2016		Variation 2012-2016 (en %)	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
Plaidoyer et renforcement des capacités	1	1	18	15	17 (1700,0 %)	14 (1400,0 %)
Agriculture	145	133	128	110	-17 (-11,7 %)	-23 (-17,3 %)
Droit du développement	14	11	14	22	0 (0,0%)	11 (100,0%)
Développement économique et social	31	28	41	35	10 (32,3 %)	7 (25,0 %)
Économie	177	145	203	165	26 (14,7 %)	20 (13,8 %)
Environnement, ressources naturelles et changement climatique	69	62	91	80	22 (31,9 %)	18 (29,0 %)
Pêches et aquaculture	105	91	116	93	11 (10,5 %)	2 (2,2 %)
Forêts	103	96	116	111	13 (12,6 %)	15 (15,6 %)
Gestion de l'information et des connaissances	32	27	53	41	21 (65,6 %)	14 (51,9 %)
Gestion des terres et des eaux	44	35	45	36	1 (2,3 %)	1 (2,9 %)
Régimes fonciers	14	14	11	11	-3 (-21,4 %)	-3 (-21,4 %)
Élevage	77	71	58	46	-19 (-24,7 %)	-25 (-35,2 %)
Nutrition et sécurité sanitaire des aliments	48	39	90	83	42 (87,5 %)	44 (112,8 %)
Statistiques	47	41	54	49	7 (14,9 %)	8 (19,5 %)
Coopération technique	183	166	147	126	-36 (-19,7 %)	-40 (-24,1 %)
Gestion technique	161	134	198	190	37 (23,0 %)	56 (41,8 %)
<b>Total</b>	<b>1251</b>	<b>1094</b>	<b>1383</b>	<b>1213</b>	<b>132 (10,6 %)</b>	<b>119 (10,9 %)</b>

### Encadré 3.1: Capacités dans les départements techniques - Siège

Des inquiétudes ont été émises au sujet des compressions de personnel qui ont eu lieu dans les départements techniques au Siège de la FAO de 2012 à 2016. En dehors des détachements de personnel depuis les départements techniques vers les équipes chargées des programmes stratégiques, certaines des modifications majeures apportées au nombre de postes techniques inscrits aux PTB dans chaque département résultent de modifications structurelles progressives, approuvées à chaque étape par les Membres de la FAO. Globalement, l'intégrité de l'ensemble des capacités techniques des départements techniques a été pour une bonne part maintenue depuis 2012, même si le nombre de postes a été réduit dans certains départements.

Ces changements structurels ont permis de renforcer les expertises dans certains domaines de travail afin d'optimiser leur impact, notamment en ce qui concerne les activités portant sur les politiques et la nutrition. Suite à la mise en œuvre, en 2013, de l'évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de politiques alimentaires et agricoles, 27 postes liés aux travaux sur les politiques ont été transférés au Département du développement économique et social. Parallèlement, la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation des activités de la FAO en matière de nutrition a conduit cette même année à transférer de l'ancienne Division de la nutrition (Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs) au Département du développement économique et social, en tant que Division de la nutrition et des systèmes alimentaires. Ce transfert s'est traduit par une perte de 30 postes au sein du Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs. Ces deux modifications n'ont toutefois pas réduit les capacités techniques de la FAO dans les domaines de la nutrition et des travaux sur les politiques.

Les changements transformationnels engagés depuis 2012 ont aussi permis d'améliorer l'exécution dans certains secteurs, par exemple les pêches et les forêts, grâce au décloisonnement des activités sur les politiques et des activités techniques. Cela a conduit à la fusion, en 2014, des divisions chargées de ces activités au sein du Département des forêts et du Département des pêches. Par voie de conséquence, un poste de directeur a été supprimé dans chaque département au plus haut niveau, suppression qui a ensuite été compensée, durant l'exécution du PTB 2016-2017, par la création de deux postes de classe D dans chaque département, afin de renforcer les capacités de direction horizontale.

D'autres transferts et ajustements nécessaires à l'appui d'une prestation de services renforcée par l'Organisation ont aussi été réalisés depuis 2012, à savoir: i) le démantèlement, en 2016, de la Division des infrastructures rurales et des agro-industries et le transfert de postes vers le Département du développement économique et social, avec une réduction de 24 postes au sein du Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs; ii) la création, en 2016, du Bureau de la sécurité sanitaire des aliments au sein du Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, qui compte 17 postes inscrits au PTB; et iii) le renforcement, en 2016, du Département du développement économique et social avec le transfert de capacités spécifiques, qui a conduit à un gain de 20 postes.

Le tableau ci-après indique tous les postes de catégorie P inscrits au PTB, pour chacun de ces départements, au Siège, en 2012 et en 2016.

**Tableau: Personnel du cadre organique (P) d'une sélection d'unités organisationnelles (postes inscrits au PTB)**

<i>Département</i>	<i>Catégorie</i>	<i>2012</i>	<i>2016</i>	<i>Variation (en %)</i>
Agriculture	Total - technique	142	120	-22 (-15 %)
Ressources naturelles	Total - technique	48	16	-32 (67 %)
Développement économique et social	Total - technique	108	157	49 (45 %)
Pêches	Total - technique	75	73	-2 (-3 %)
Forêts	Total - technique	49	46	-3 (-6 %)
<b>Total général</b>	<i>Technique - de base</i>	<i>413</i>	<i>407</i>	<i>-6 (-1 %)</i>
	<i>Technique - levier</i>	<i>9</i>	<i>5</i>	<i>-4 (-44 %)</i>
	<b>Total - technique</b>	<b>422</b>	<b>412</b>	<b>-10 (-2 %)</b>

**Ressources humaines hors personnel – fonds fiduciaires.** Il convient d'ajouter un dernier élément – les ressources humaines hors personnel financées par des fonds fiduciaires – pour compléter le tableau des ressources humaines techniques de la FAO (voir le tableau 3.8). Le tableau complet montre une progression des capacités techniques, avec l'ajout de 455 postes au total (augmentation de 8,1 pour cent).

**Tableau 3.8: Ressources humaines techniques totales**

Catégorie	2014		2016		Variation 2014-2016 (en %)	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
Total - personnel technique	1688	1436	1773	1489	85 (5,0 %)	53 (3,7 %)
Consultants	1064	1064	1438	1438	374 (35,2 %)	374 (35,2 %)
Titulaires d'un ASP	362	362	303	303	-59 (-16,3 %)	-59 (-16,3 %)
Retraités des Nations Unies	62	62	57	57	-5 (-8,1 %)	-5 (-8,1 %)
PNP	2419	2419	2481	2481	62 (2,6 %)	62 (2,6 %)
<i>Total - RH techniques hors personnel</i>	<i>3907</i>	<i>3907</i>	<i>4279</i>	<i>4279</i>	<i>372 (9,5 %)</i>	<i>372 (9,5 %)</i>
<b>Total - ressources humaines techniques</b>	<b>5597</b>	<b>5345</b>	<b>6052</b>	<b>5768</b>	<b>455 (8,1 %)</b>	<b>423 (7,9 %)</b>

#### D. Lieu d'affectation des capacités techniques

Le tableau 3.9a montre l'évolution des capacités techniques au Siège et dans les bureaux décentralisés entre 2012 et 2016. Au cours de cette période, les postes techniques de base ont progressé de 6,2 pour cent au Siège, et bien plus rapidement (31 pour cent) dans les bureaux décentralisés. Les capacités techniques levier ont enregistré une baisse de 37,4 pour cent au Siège, et une augmentation de 22,2 pour cent dans les bureaux décentralisés. Ces changements se sont opérés en majeure partie entre 2012 et 2014.

**Tableau 3.9a: Lieu d'affectation du personnel technique (Siège et bureaux décentralisés)**

Catégorie et lieu d'affectation	2012		2016 <sup>18</sup>		Variation 2012-2016 (en %)	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
<b>Siège</b>						
Technique - de base	790	699	839	702	49 (6,2 %)	3 (0,4 %)
Technique - levier	369	317	231	183	-138 (-37,4 %)	-134 (-42,3 %)
<i>Total - personnel technique</i>	<i>1159</i>	<i>1016</i>	<i>1070</i>	<i>885</i>	<i>-89 (-7,7 %)</i>	<i>-131 (-12,9 %)</i>

<sup>18</sup> Au 31 décembre 2016.

<b>Bureaux décentralisés</b>						
Technique - de base	461	395	604	571	143 (31,0 %)	176 (44,6 %)
Technique - levier	81	72	99	33	18 (22,2 %)	-39 (-54,2 %)
<i>Total - personnel technique</i>	<i>542</i>	<i>467</i>	<i>703</i>	<i>604</i>	<i>161 (29,7 %)</i>	<i>137 (29,3 %)</i>
<b>Total</b>	<b>1701</b>	<b>1483</b>	<b>1773</b>	<b>1489</b>	<b>72 (4,2 %)</b>	<b>6 (0,4 %)</b>

Le tableau 3.9b ajoute les ressources humaines hors personnel à ces capacités techniques. Les capacités techniques totales au Siège affichent une augmentation de 13,4 pour cent entre 2014 et 2016, soit une progression bien supérieure à celle de 5,6 pour cent enregistrée dans les bureaux décentralisés. La part des capacités techniques du Siège est ainsi passée de 32,5 pour cent en 2014 à 34,1 pour cent du total en 2016.

**Tableau 3.9b: Lieu d'affectation des capacités techniques totales (Siège et bureaux décentralisés)**

Catégorie et lieu d'affectation	2014		2016 <sup>19</sup>		Variation 2014-2016 (en %)	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
<b>Siège</b>						
Technique - de base	799	693	839	702	40 (5,0 %)	9 (1,3 %)
Technique - levier	257	225	231	183	-26 (-10,1 %)	-42 (-18,7 %)
<i>Total - personnel technique</i>	<i>1056</i>	<i>918</i>	<i>1070</i>	<i>885</i>	<i>14 (1,3 %)</i>	<i>-33 (-3,6 %)</i>
RHHP	766	766	996	996	230 (30,0 %)	230 (30,0 %)
<b>Sous-total</b>	<b>1822</b>	<b>1684</b>	<b>2066</b>	<b>1881</b>	<b>244 (13,4 %)</b>	<b>197 (11,7 %)</b>
<b>Bureaux décentralisés</b>						
Technique - de base	538	430	604	571	66 (12,3 %)	141 (32,8 %)
Technique - levier	94	88	99	33	5 (5,3 %)	-55 (-62,5 %)
<i>Total - personnel technique</i>	<i>632</i>	<i>518</i>	<i>703</i>	<i>604</i>	<i>71 (11,2 %)</i>	<i>86 (16,6 %)</i>
RHHP	3141	3141	3283	3283	142 (4,5 %)	142 (4,5 %)
<b>Sous-total</b>	<b>3773</b>	<b>3659</b>	<b>3986</b>	<b>3887</b>	<b>213 (5,6 %)</b>	<b>228 (6,2 %)</b>
<b>Total</b>	<b>5595</b>	<b>5343</b>	<b>6052</b>	<b>5768</b>	<b>457 (8,2 %)</b>	<b>425 (8,0 %)</b>
<b>Pourcentage au Siège</b>	<b>32,5 %</b>	<b>31,5 %</b>	<b>34,1 %</b>	<b>32,6 %</b>	-	-

<sup>19</sup> Ibid.

### E. Qualifications et expérience du personnel et RHHP

**Recrutement.** Ces dernières années, la FAO a enregistré une amélioration de la plupart de ses indicateurs de qualifications et d'expérience du personnel. La part des nouvelles recrues titulaires d'une maîtrise, d'un doctorat ou d'un diplôme post-doctorat a augmenté. Partant d'un chiffre déjà élevé (91 pour cent) de nouvelles recrues titulaires d'une maîtrise ou d'un diplôme de niveau supérieur en 2010, cette part est restée inchangée en 2013 et est passée à 98 pour cent en 2015, année qui a coïncidé avec la mise en œuvre des changements transformationnels. S'agissant des nouvelles recrues titulaires d'un doctorat (ou d'un diplôme de niveau supérieur), on constate une progression de 42 pour cent à 47 pour cent sur la période (tableau 3.10).

**Tableau 3.10: Niveau d'instruction et expérience des nouvelles recrues de la FAO, par année**

Niveau d'instruction	2010	2013	2015
Licence ou équivalent	6	4	1
Maîtrise ou équivalent	34	20	30
Doctorat	29	22	28
<i>Total</i>	<i>69</i>	<i>46</i>	<i>59</i>
Maîtrise ou plus, en pourcentage	91 %	91 %	98 %
Doctorat ou plus, en pourcentage	42 %	47 %	47 %
<i>Nombre moyen d'années d'expérience professionnelle</i>	<i>16</i>	<i>20</i>	<i>18</i>

Ces nouvelles recrues ont été intégrées dans la répartition du personnel actuel de la FAO présentée dans le tableau 3.11 ci-après. Dans la catégorie des capacités techniques de base, 96 pour cent des membres du personnel sont titulaires d'une maîtrise ou d'un diplôme de niveau supérieur, et 46 pour cent sont titulaires d'un doctorat ou d'un diplôme de niveau supérieur.

**Années d'expérience.** Un autre indicateur de qualification, celui des années d'expérience, montre une répartition relativement homogène entre les trois catégories de personnel, avec en moyenne 24 ou 25 années d'expérience, dont 11 à 15 années à la FAO et 10 à 14 années en dehors de l'Organisation (tableau 3.11).

**Tableau 3.11: Niveau d'instruction et expérience du personnel de la FAO (2016)**

Catégorie	Membres du personnel titulaires de diplômes							Nb moy. d'années d'expérience depuis le 1 <sup>er</sup> diplôme		
	Licence ou équivalent	Maîtrise ou équivalent	Doct orat	Post -doc	Total	Maîtrise ou plus, en %	Doctorat ou plus, en %	À la FAO	Hors FAO	Total
Technique - de base	25	347	301	20	693	96 %	46 %	11	14	25
Technique - levier	31	117	9	1	158	80 %	6 %	15	10	25
Appui administratif	21	69	5	0	95	78 %	5 %	12	11	24
<i>Total</i>	<i>77</i>	<i>533</i>	<i>315</i>	<i>21</i>	<i>946</i>	<i>92 %</i>	<i>36 %</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>25</i>

**Composition par tranche d'âge.** On constate que le pourcentage de personnel se situant dans les tranches d'âge les plus élevées a augmenté entre 2012 et 2016, et que les membres du personnel hors PTB sont en moyenne plus jeunes que les membres du personnel inscrit au PTB. Le tableau ci-après donne la répartition en pourcentage par tranche d'âge en 2012 et 2016 des membres du personnel occupant des postes inscrits ou non inscrits au PTB relevant de la catégorie des capacités techniques de base. La ventilation du personnel inscrit au PTB est restée globalement inchangée sur la période, les plus de 50 ans représentant 59,6 pour cent de cette catégorie de personnel en 2012, et 60,1 pour cent en 2016. Sur la période, l'âge moyen des membres du personnel hors PTB était beaucoup moins élevé, les plus de 50 ans ne représentant que 32,2 pour cent de cette catégorie de personnel en 2016; on observe cependant un petit vieillissement dans les tranches avant 40 ans, dont le pourcentage cumulé est passé de 36,5 pour cent à 32 pour cent (voir le tableau 3.12).

**Tableau 3.12: Composition par tranche d'âge du personnel, capacités techniques de base uniquement**

Âge	2012		2016	
	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB
29 ans et moins	0,9 %	2,8	0,8 %	2,9 %
30 à 39 ans	10,7	33,7 %	11,3 %	29,1 %
40 à 49 ans	28,8 %	32,9 %	27,7%	35,7 %
50 à 61 ans	59,6 %	30,3 %	59,3 %	31,2 %
62 ans et plus	0,0 %	0,3 %	0,8 %	1,0 %

**Formation technique.** Les membres du personnel de la FAO participent à des formations externes afin d'améliorer leurs connaissances personnelles et de contribuer aux capacités techniques générales de l'Organisation. En 2014 et en 2016, 112 et 136 membres du personnel ont respectivement participé à des formations externes, ce qui correspond à 1 062 et 1 258 jours de formation (tableau 3.13). La proportion de participants ayant bénéficié de formations dans des domaines techniques (agriculture, élevage, pêches, forêts, économie, sécurité sanitaire des aliments, technologies de l'information et changement climatique par exemple) est passée de 40 pour cent en 2014 à 57 pour cent en 2016.

**Tableau 3.13: Formation technique à la FAO**

Nombre de participants et jours de formation				Variation
	2014	2015	2016	2014-2016 (en %)
Nb de participants (ensemble des formations)	112	102	136	24 (21 %)
Nb de participants (formations techniques uniquement)	45	51	78	33 (73 %)
<b>Participants à des formations techniques (en % du total)</b>	<b>40 %</b>	<b>50 %</b>	<b>57 %</b>	-
Nb de jours de formations externes	1062	1040	1258	196 (18 %)
Nb de jours de formations externes (formations techniques uniquement)	489	390	663	174 (36 %)
<b>Jours de formation technique (en % du total)</b>	<b>46 %</b>	<b>38 %</b>	<b>53 %</b>	-

**Expérience des RHPP.** Des questions ont été soulevées concernant le niveau d'expérience des RHPP, et leur connaissance de la mémoire institutionnelle de la FAO et leur contribution à la mémoire institutionnelle. Comme les données relatives à l'expérience et aux qualifications des RHPP ne sont pas disponibles comme elles le sont pour les membres du personnel, une répartition des consultants de la FAO et des titulaires d'un ASP par nombre d'années passées au service de l'Organisation a été fournie au Comité financier, à sa cent soixante-quatrième session<sup>20</sup>. Au 1<sup>er</sup> novembre 2016, 2 350 consultants et titulaires d'un ASP étaient sous contrat avec la FAO, de manière équilibrée entre le Siège et les bureaux décentralisés. La moitié d'entre eux avait plus de trois d'expérience à la FAO, plus d'un tiers avait plus de cinq ans d'expérience et près de 20 pour cent avait plus de dix ans d'expérience (voir le tableau 3.14). Ce tableau ne contient pas de données relatives aux retraités des Nations Unies ayant collaboré avec la FAO comme RHPP dans le cadre de projets particuliers. En tant qu'anciens membres de la FAO, leur expérience est importante.

**Tableau 3.14: Expérience des consultants et des titulaires d'un ASP**

<i>Lieu d'affectation</i>	<i>Années de service à la FAO (en %)</i>				<i>Total</i>
	<b>0-3</b>	<b>4-5</b>	<b>6-9</b>	<b>10+</b>	
<i>Siège</i>	52,3	13,2	17,5	16,9	1170
<i>Bureaux décentralisés</i>	48,6	15,6	14,2	21,6	1180
<b><i>Total</i></b>	<b>50,4</b>	<b>14,4</b>	<b>15,9</b>	<b>19,3</b>	<b>2350</b>

<sup>20</sup> FC 164/7 Add. 1 *Gestion des ressources humaines, renseignements complémentaires.*

## Chapitre 4: Capacités techniques – aspect exécution

### A. Produits et services

Les changements transformationnels convenus par le Secrétariat s'inscrivaient «dans une approche visant à préserver l'ensemble des compétences spécialisées et des capacités nécessaires au Siège pour assurer les travaux techniques sur les normes, les règles et les biens publics mondiaux»<sup>21</sup>. Le large éventail d'activités normatives de la FAO et le lien entre celles-ci et l'exécution du programme ont été décrits dans une note d'information<sup>22</sup> à l'attention du Conseil en novembre 2015. Ce document présentait sept principales catégories d'activités alignées sur les fonctions essentielles de la FAO: instruments normatifs; connaissances, données et informations produites; dialogue sur les politiques; renforcement des capacités; connaissances, technologies et bonnes pratiques; partenariats; et sensibilisation et communication. L'appui de la coopération fait également partie des services importants assurés au niveau des pays. Dans la présente évaluation, la fourniture des produits/services relevant de ces catégories et les produits auxquels ils contribuent constituent l'un des principaux éléments utilisés pour mesurer les capacités techniques.

L'évolution de la fourniture de produits et de services entre 2012 et 2016, examinée en détail à l'annexe 4 (section 4.1), fait ressortir des écarts considérables entre les années. Le tableau 4.1 illustre cette évolution entre 2012 et 2016.

**Tableau 4.1: Sélection de produits et services**

Catégorie	Indicateur	2012	2013	2014	2015	2016 <sup>23</sup>	Variation 2012-2016 (pourcentage)
<b>Instruments normatifs</b>	Instruments normatifs	78	90	101	138	160	82 (105%)
<b>Connaissances, données et informations produites</b>	Publications et brochures	962	996	2172	1083	1923 (nombre effectif)	961 (100%)
	Accès aux sites web de données (en milliers)	154	209	196	165	219	65 (42%)
	Pays dans lesquels un renforcement des capacités statistiques a été entrepris	52	49	59	51	55	3 (6%)

<sup>21</sup> CL 144/3 *Autres ajustements à apporter au Programme de travail et budget 2012-13*, mai 2012, p. 12.

<sup>22</sup> CL 153/3, Note d'information n° 3, *Activités de la FAO dans le domaine normatif et lien entre celles-ci et l'exécution du programme*, novembre 2015.

<sup>23</sup> Sauf indication contraire, les chiffres de 2016 ont été extrapolés pour la période allant d'octobre à la fin de l'année.



<b>Dialogue sur les politiques et renforcement des capacités aux niveaux national, régional et mondial</b>	Autorisations de voyage (en milliers)	s/o	12,2	13,2	16,1	15	2,8 (23%) <sup>24</sup>
	Ateliers/colloques/conférences techniques organisés	253	250	275	305	391	138 (55%)
	Plateformes techniques externes prises en charge	280 sur la période					nd
<b>Connaissances, technologies et bonnes pratiques</b>	Rapports phares	3	2	5	8	4	1 (33%)
	Consultations de rapports phares (en milliers)	nd	173	1146	590	951 (nombre effectif)	778 (450%) <sup>25</sup>
<b>Partenariats</b>	Accords signés par an	36	51	52	53	30	-6 (-17%)
<b>Coopération Sud-Sud</b>	Pays bénéficiaires de la coopération Sud-Sud	44	46	30	30	76	32 (73%)
	Accords signés associés à un plan de travail	27	29	40	28	38	11 (41%)
	Cadres détachés par les organisations donatrices	222	113	138	60	100	-122 (-55%)
	Nombre total de personnes ayant suivi une formation dans le cadre des accords de coopération Sud-Sud	350	350	350	350	350 <sup>26</sup>	0
<b>Sensibilisation et communication aux niveaux national, régional et mondial</b>	Nombre d'articles publiés dans des médias dans le cadre de l'initiative SOMI	nd	1061	1919	2270	2213 (nombre effectif)	1152 (109%)

À l'exception des accords de partenariat signés chaque année et des cadres détachés par le donateur, tous les produits et services sont en augmentation sur la période considérée.

### *B. Produits à l'appui des objectifs stratégiques*

Les produits associés aux objectifs stratégiques définis dans le cadre de résultats 2014-2015 de la FAO ont été approuvés par le Conseil. L'exécution des produits sur ces trois dernières années est résumée dans le tableau 4.2. De 2014 à 2016, la FAO a accompli des progrès importants dans la réalisation des cibles de produit définies à l'appui de ses objectifs stratégiques. L'Organisation a atteint ou dépassé 86 pour cent des cibles des produits en 2016, ce qui constitue une amélioration par rapport à 2014, date à laquelle seulement 82 pour cent des cibles avaient été atteintes. Il faut souligner que cette amélioration a eu lieu

<sup>24</sup> Calculé à partir de 2013.

<sup>25</sup> Calculé à partir de 2013.

<sup>26</sup> Estimation fondée sur le maintien de la tendance et non sur une extrapolation.

alors qu'une norme plus rigoureuse en matière «d'objectifs atteint/dépassé» avait été mise en place en 2016 (100 pour cent de la cible) par rapport à 2014 et à 2015 (75 pour cent de la cible). Par ailleurs, s'agissant du sixième objectif transversal relatif à la qualité, aux connaissances et aux services techniques, la FAO a atteint ou dépassé l'ensemble des cibles. On trouvera de plus amples détails dans la section 4.2 de l'annexe 4.

En ce qui concerne l'objectif d'amélioration de la qualité, des connaissances et des services techniques de la FAO, la moitié des personnes sondées par l'Organisation disait avoir constaté des progrès. En 2015, 62 pour cent des personnes sondées considéraient que la capacité technique de la FAO était adéquate ou mieux<sup>27</sup>; ce chiffre est passé à 68,5 pour cent en 2016<sup>28</sup>.

**Tableau 4.2: Réalisation des produits attendus en 2014-2015**

Objectif	Nombre d'indicateurs	Cible 2014 atteinte/dépassée	Cible 2015 atteinte/dépassée	Cible 2016 atteinte/dépassée
OS 1. Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	8	75%	100 %	88%
OS 2. Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches	13	77%	85%	69%
OS 3. Réduction de la pauvreté rurale	10	70%	90%	80%
OS 4. Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	10	100 %	100%	100%
OS 5. Résilience face à des menaces ou en situation de crise	10/9 <sup>29</sup>	90%	80%	100%
<b>Total</b>	<b>51/50<sup>30</sup></b>	<b>82%</b>	<b>90%</b>	<b>86%</b>
OS 6. Qualité technique	6	Pas de cible pour 2014	100%	100%

<sup>27</sup> C 2017/8 *Rapport sur l'exécution du Programme 2014-2015*, avril 2016, paragraphe 182.

<sup>28</sup> PC 121/3 *Rapport de synthèse de l'Examen à mi-parcours 2016*, paragraphe 25.

<sup>29</sup> Dans le cadre des révisions qui concernent les cibles des produits réalisées entre la publication du Rapport sur l'exécution du budget 2014-2015 et celle de l'Examen à mi-parcours 2016, un des indicateurs pour le SO5 a été supprimé, faisant passer leur nombre de dix à neuf.

<sup>30</sup> Ibid.

### *C. Autres aspects de l'exécution*

L'équipe d'évaluation s'est également penchée sur deux autres aspects de l'exécution.

Premièrement, l'équipe d'évaluation a étudié un rapport du Bureau de l'évaluation consacré aux publications (daté de septembre 2015). Dans ce rapport, le Bureau se penchait, avec l'aide d'examineurs externes indépendants, sur un échantillon de 236 publications de la FAO, et concluait que la qualité technique de ces publications était «modérément satisfaisante» (note moyenne de 4,3 sur 6). Il constatait des résultats positifs quant à la contribution de la FAO aux connaissances mondiales et nationales sur l'alimentation et l'agriculture, et indiquait que «les publications de la FAO étaient en général conformes aux objectifs de l'Organisation» et que «les publications, notamment la publication phare "La situation de l'alimentation et de l'agriculture", attiraient un large public». Les utilisateurs contactés au cours de cet examen avaient indiqué que, de façon générale, les publications de la FAO étaient de haute qualité sur le plan de la présentation et du contenu technique. Néanmoins, le rapport concluait que «les résultats au regard d'autres critères de qualité, comme l'intégration de concepts environnementaux et de concepts de durabilité, l'inclusion sociale et les questions d'égalité entre les hommes et les femmes, semblaient moins satisfaisants».

L'une des constatations intéressantes de cet examen était que les utilisateurs issus de pays à faible revenu et à revenu intermédiaire portaient une appréciation plus favorable sur les publications de la FAO que ceux issus de pays à revenu élevé. Les pays les plus pauvres trouvent que les publications de la FAO ont un rôle influent, mais manquent souvent des partenariats adéquats et des ressources nécessaires pour appliquer les messages clés véhiculés par les rapports phares de l'Organisation. Pour les personnes interrogées, ces publications contribuaient en premier lieu à l'excellence technique (97 pour cent), à la sensibilisation à des questions primordiales (97 pour cent) et à l'amélioration de la recherche, des pratiques et des résultats (95 pour cent). En outre, 74 pour cent des utilisateurs ont indiqué qu'ils n'auraient pas obtenu les mêmes résultats sans les publications de la FAO, laissant entendre que les ressources de l'Organisation sont essentielles pour le travail de nombreuses personnes. La contribution jugée la moins concluante était l'«effet sur les questions relatives à l'égalité des sexes et aux droits de l'homme».

Parallèlement, le rapport formulait deux principales recommandations. Premièrement, la FAO devait mieux définir et intégrer les besoins des utilisateurs dans le processus d'élaboration des publications. Deuxièmement, la FAO devait réaliser des évaluations des besoins plus approfondies avant l'élaboration des publications.

Outre ce rapport du Bureau de l'évaluation, la présente évaluation s'est penchée sur plusieurs examens externes de la FAO, notamment deux examens réalisés par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)<sup>31</sup> en 2011 et en 2014. Ces évaluations reposaient sur des informations collectées au moyen d'une enquête auprès des parties prenantes clés, d'une analyse de documents et d'entretiens avec le personnel de la FAO. Les sondés comprenaient des partenaires directs de la FAO et des donateurs du MOPAN basés dans les pays considérés et au siège. Six pays ont été couverts par l'enquête du MOPAN de 2014, contre 8 par l'enquête de 2011.

L'évaluation de 2014 a permis de constater une amélioration de presque tous les indicateurs de performance. Dans quatre domaines importants – stratégie institutionnelle basée sur un mandat clair, focalisation du pays sur les résultats, soutien des plans nationaux et contribution au dialogue politique – la

---

<sup>31</sup> Le MOPAN est un réseau de gouvernements ayant un intérêt commun dans l'évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales.

note d'évaluation est passée de «inadéquat ou moins» à «élevé ou plus». En comparaison avec les cinq domaines dans lesquels des lacunes avaient été constatées par le MOPAN en 2011 (focalisation du pays sur les résultats, décisions relatives à l'allocation de l'aide, liaison de la gestion de l'aide à la performance, gestion des ressources humaines et présentation des informations de performance), seuls deux points faibles ont été mis en évidence en 2014 (budgétisation axée sur les résultats et gestion des ressources humaines). En ce qui concerne plus précisément la capacité technique, les notations relativement basses pour la gestion des ressources humaines indiquaient qu'il y avait encore des progrès à faire, mais les résultats positifs en ce qui concerne le travail normatif de la FAO (par exemple l'appui aux plans nationaux et la contribution au dialogue en matière de politiques) démontraient que l'Organisation avait renforcé ses capacités à obtenir des résultats. On trouvera des informations complémentaires, et notamment des résultats détaillés, à l'annexe 4, section 4.3.

En 2015, le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement a réalisé un examen de la FAO<sup>32</sup> à partir des examens 2011 et 2012 du MOPAN, de l'évaluation multilatérale australienne de 2012, de l'examen de l'évaluation multilatérale britannique de 2011 et de la mise à jour en 2013 de cette dernière. Même si le rapport indiquait que certains pays membres avaient exprimé des inquiétudes concernant une réduction des capacités techniques, les changements avaient reçu une réponse largement favorable. Notamment, la décentralisation au sein de la FAO avait permis de renforcer la capacité des pays à travailler dans les situations d'urgence. Il était également précisé que l'amélioration des installations informatiques, la mise en place de réseaux techniques et la réorganisation des départements techniques dans le contexte du Cadre stratégique révisé avaient permis à la FAO de clarifier le suivi et l'établissement de rapports en matière d'obligation de rendre des comptes et que la FAO avait accompli un travail important pour rompre les cloisonnements traditionnels, causes d'une redondance des efforts et d'un partage des connaissances insatisfaisant. On trouvera de plus amples informations dans la section 4.4 de l'annexe 4.

L'évaluation la plus récente de la FAO a été conduite par le Ministère britannique du développement international (DFID) dans le cadre de l'Évaluation du développement multilatéral (MDR), publiée en 2016, qui portait sur un grand nombre d'institutions de développement multilatéral. Le DFID va dans le sens des conclusions de l'analyse du MOPAN et constate que la FAO a relevé le défi et a redressé la situation. La FAO a désormais une vision stratégique plus claire, et rend compte de ses résultats. Elle a modernisé sa structure de gestion et a réalisé des gains d'efficacité importants, supérieurs à 100 millions d'USD, entre 2011 et 2015<sup>33</sup>. En matière de résultats positifs, la MDR mentionne l'action de la direction, la modernisation de la structure de gestion et les gains d'efficacité. La FAO a reçu la note d'ensemble «bon» sur une échelle de notation comprenant quatre niveaux – «faible», «adéquat», «bon» ou «très bon» (annexe 4, section 4.5).

#### *D. Conclusion*

Les informations présentées dans ce chapitre permettent de tirer plusieurs conclusions:

- Un certain nombre de catégories clés de produits et de services sont en progression, tandis que d'autres sont restées au même niveau.
- S'agissant des cibles définies dans le cadre stratégique, les produits associés à ce dernier sont pour la plupart en bonne voie – 86 pour cent des cibles ont été atteintes ou dépassées en 2016.

---

<sup>32</sup> Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement, *Cartographie des organisations multilatérales engagées dans le développement*, Adelphi, janvier 2015.

<sup>33</sup> DFID. *Améliorer la qualité: Évaluation du développement multilatéral 2016*, décembre 2016.

- On a constaté une certaine amélioration de la qualité et de l'impact des publications et des produits axés sur les connaissances jusqu'en 2015.
- Par ailleurs, un certain nombre d'examens externes ont conclu à une amélioration globale de la FAO en matière d'exécution et d'impact sur la période 2012-2016.

Au final, ce qui précède laisse penser que les changements dans les effectifs et la situation budgétaire de la FAO n'ont pas eu d'effet préjudiciable sur la quantité de produits et leur qualité. Au contraire, ces évolutions pourraient avoir contribué aux résultats globaux positifs sur le plan de la qualité, et à l'efficacité avec laquelle les objectifs stratégiques de la FAO sont réalisés.

## Chapitre 5: Perspectives

Le plan à moyen terme pour 2018-2021 met l'accent sur la nécessité d'inscrire les orientations stratégiques dans une continuité et sur la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'Organisation et les objectifs de développement durable, compte tenu de la contribution que cette dernière entend apporter à 15 des 17 ODD. Il continue également de donner une place centrale aux priorités des pays durant la mise en œuvre du programme de travail. L'orientation générale et les priorités définies viennent renforcer les initiatives lancées dans le cadre du précédent Plan à moyen terme. Le PMT s'efforce de renforcer l'exécution du programme sur plusieurs fronts. Dans cette optique, il entend:

- améliorer les dispositions de gestion interne récemment définies en ce qui concerne la direction des programmes stratégiques, la responsabilité et la surveillance;
- renforcer les liens entre le Siège et les bureaux décentralisés, ainsi que les domaines de compétence de ces derniers;
- mettre à jour le système de suivi de l'exécution et des résultats des programmes;
- rationaliser et réorganiser les capacités organisationnelles au Siège, en tenant compte des domaines mis en avant ou en retrait dans le PTB 2016-2017, de manière à assurer une utilisation optimale des compétences spécialisées de l'Organisation sans toucher aux capacités techniques globales dont dispose le Siège.

Le renforcement institutionnel obtenu grâce à la mise en œuvre de la structure matricielle nécessitera une attention constante. La FAO a adopté une approche évolutive d'«apprentissage par la pratique», en adaptant les dispositions en matière de gestion afin d'améliorer les résultats. Le fonctionnement efficace de la structure matricielle pose un défi: continuer de renforcer simultanément les capacités d'exécution du programme et les capacités techniques. Les mesures récentes ont été axées sur les capacités d'exécution du programme, ce qui a contribué à donner l'impression d'une fragilisation des capacités techniques. Des mesures supplémentaires seront nécessaires pour renforcer l'efficacité de la gestion des programmes stratégiques et veiller à apporter une valeur ajoutée sans alourdir la bureaucratie. La structure matricielle a permis à la FAO de traiter des questions transversales et de coordonner le travail entre les unités organisationnelles, mais elle a également créé des incertitudes quant aux voies hiérarchiques, aux responsabilités des cadres et aux obligations redditionnelles.

Il sera par conséquent nécessaire d'apporter des ajustements supplémentaires afin de clarifier les liens hiérarchiques de la matrice à différents niveaux: au Siège (entre les responsables dans les départements techniques et ceux des programmes stratégiques), entre le Siège et les bureaux décentralisés, entre les bureaux régionaux et sous-régionaux et les bureaux de pays, et entre les experts techniques des bureaux régionaux et des départements techniques à Rome. En outre, il peut y avoir intérêt à renforcer et éventuellement à formaliser les réseaux professionnels. Accroître l'efficacité nécessitera également de clarifier les liens hiérarchiques – au-delà des liens qui existent actuellement au sein des réseaux – entre le personnel et les ressources humaines hors personnel des bureaux décentralisés et les divisions techniques correspondantes.

Les problèmes liés aux données rencontrés dans le cadre de cette évaluation font ressortir plusieurs possibilités d'amélioration du suivi. S'agissant de l'aspect ressources humaines des capacités techniques, il est important que la FAO élabore une vue intégrée de l'ensemble des ressources humaines déployées pour l'exécution de ses programmes – personnel occupant des postes inscrits ou non au PTB ainsi que toutes

les catégories de ressources humaines hors personnel. Compte tenu du travail important réalisé par les ressources humaines hors personnel, il est important qu'elles fassent l'objet, s'agissant de leur recrutement et de leur formation, d'une attention plus proche de celle accordée au personnel. En outre, la FAO devrait envisager de réaliser en interne l'évaluation des capacités techniques, au moyen de planifications régulières des effectifs stratégiques alignées sur le programme de travail biennal. Dans le cadre de ces efforts de structuration du personnel de la FAO pour l'avenir, il faudrait que l'Organisation veille spécifiquement à trouver l'équilibre approprié entre les membres du personnel titulaires de postes et les consultants et autres ressources humaines hors personnel, afin d'offrir la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins spéciaux et à l'évolution des priorités.

En ce qui concerne l'aspect exécution, il conviendra de suivre de manière plus efficace l'ensemble des produits de la FAO (produits et services), à tous les niveaux (mondial, régional et national). À cet égard, la FAO pourrait envisager de mettre en place un système de suivi de la qualité des produits et services de la FAO afin de veiller à leur pertinence, à leur efficacité et à leur impact. Ce système, une fois en place, permettrait à la FAO d'ajouter une dimension qualitative à l'évaluation de la capacité technique. L'Organisation pourrait surtout suivre les tendances en matière de qualité et identifier les mesures à prendre en vue d'une amélioration constante.

La gestion de l'exécution du programme gagnerait également en efficacité si les ressources humaines et opérationnelles pouvaient être planifiées et allouées à des programmes spécifiques, et si leur utilisation pouvait être suivie. Dans ce contexte, la FAO devrait envisager de mettre en place un système de suivi du temps passé par les membres du personnel et les ressources humaines hors personnel (et les coûts y associés) sur les différents programmes et autres activités. En l'absence d'un tel système, il est difficile de suivre les coûts des différentes activités, de surveiller l'efficacité avec laquelle elles sont mises en œuvre et de contrôler l'amélioration au fil du temps de la fourniture des produits et de l'exécution des projets. L'expérience acquise par d'autres organisations a montré que malgré quelques coûts initiaux et une possible résistance du personnel à la mise en place d'un système de relevé de temps, les avantages potentiels l'emportaient de loin sur ces premières difficultés de démarrage.

Sur le plan de l'efficacité, la FAO pourrait souhaiter revoir la question du partage des services administratifs et des bureaux décentralisés avec le FIDA et le PAM, en vue de réduire les coûts tout en améliorant l'efficacité. Les expériences de bureaux extérieurs combinés ont été accueillies favorablement au sein des trois organismes. Le développement systématique de ces initiatives, avec l'objectif final de créer des services partagés, constituerait la solution la plus radicale pour réduire les dépenses administratives et renforcer l'efficacité.

Enfin, étant donné le rôle de premier plan que joue la FAO en tant que référentiel de capacités techniques, un modèle de services communs aux organismes ayant leur siège à Rome offrirait des synergies et des gains d'efficacité non négligeables: la FAO jouerait un rôle moteur du fait de ses compétences techniques, et les autres organismes tireraient plus systématiquement parti de cette expertise. Compte tenu des contraintes qui continueront probablement de s'exercer sur les contributions et le budget, ce pourrait être un bon moyen de renforcer encore les capacités techniques de la FAO.





## Annexes

### Annexe 1: Plan de travail et architecture Ressources humaines

#### Section 1.1: évaluation des capacités techniques de la FAO – Plan de travail

Octobre 2016

JM 2016.2/3



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

Производительным  
и сельскохозяйственным  
объединениям  
наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذاء والزراعة  
للأمم المتحدة

F

## RÉUNION CONJOINTE

**Réunion conjointe du Comité du Programme (cent vingtième session) et du  
Comité financier (cent soixante-quatrième session)**

**Rome, 7 novembre 2016**

**Évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation –  
plan de travail**

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

**Mme Maria Helena Semedo**  
**Directrice générale adjointe et Coordonnatrice chargée des ressources naturelles (DDN)**  
**Tél.: +39 06570 52060**

*Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*



mr970

### A. Introduction

1. Le Conseil, à sa cent cinquante-troisième session en décembre «a invité instamment Secrétariat de la FAO à procéder à une évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation, à la fois au Siège et dans les bureaux décentralisés, en vue de sa présentation à la Conférence en 2017». Les participants à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier ont reçu une mise à jour du processus en mai 2016. Les participants à la Réunion conjointe et au Conseil «ont noté que l'évaluation des capacités techniques de la FAO était une tâche complexe, notamment en termes de définitions, s'agissant des questions de localisation et dans le cadre du mandat et des objectifs de l'Organisation». <sup>1</sup>
2. Comme l'a annoncé le Directeur général à la cent cinquante-quatrième session du Conseil en juin 2016, ce document présente un plan de travail pour l'évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation menée par le Secrétariat, notamment la portée, la méthode, le type d'indicateurs et le calendrier.
3. Le Comité est invité à prendre note du plan de travail.

### B. Portée de l'évaluation

4. Comme l'a demandé le Conseil, l'évaluation indépendante est menée par le Secrétariat de la FAO. L'équipe d'évaluation analysera l'évolution des capacités techniques de l'Organisation au cours de la période 2012-2016, définies comme étant «des capacités de l'Organisation à mobiliser les connaissances, les compétences et le savoir-faire qui sont nécessaires pour réaliser ses objectifs stratégiques et répondre aux besoins et aux priorités de ses Membres».
5. L'évaluation prend en compte la disponibilité, la qualité et la localisation géographique et institutionnelle du personnel et des ressources humaines hors personnel, toutes sources de financement confondues, ainsi que les produits et services fournis, dans le contexte dans lequel l'Organisation mène ses activités, à savoir son mandat et son orientation stratégique, les fonctions essentielles, la structure et les ressources disponibles.
6. Le Secrétariat a élaboré une méthode d'évaluation qui a bénéficié des avis fournis par un groupe d'éminents experts externes, à la demande du Directeur général<sup>2</sup>. Les données et les informations ont été recueillies entre juillet et octobre 2016. Une équipe de trois experts indépendants externes a été engagée pour préparer l'analyse et interpréter les résultats d'ici à la fin de 2016.

### C. Méthode

7. La méthode comprend le contexte dans lequel la FAO opère, les domaines d'activité et les fonctions essentielles de l'Organisation, les sources d'information utiles pour l'évaluation ainsi que les indicateurs types utilisés pour mesurer les capacités techniques.

#### *Contexte*

8. L'évaluation tient compte des tendances auxquelles est confrontée l'Organisation en ce qui concerne les flux financiers et les priorités. Ces tendances ont eu une incidence sur la performance de l'Organisation et l'allocation stratégique des ressources.
9. De 2002 à 2016, le budget ordinaire (financé par des contributions mises en recouvrement) approuvé par la FAO a diminué de 20 pour cent en termes réels. Il est resté au même niveau, en terme nominal, depuis 2012. La contraction a eu un effet sur les ressources humaines, puisque le nombre de postes inscrits au budget est passé de 3 492 à 2 945, une baisse de 15,7 pour cent entièrement imputable à la suppression de 558 postes des services généraux.
10. Plus précisément, de 2002 à 2011, le nombre de postes budgétisés de fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur a diminué de 2,3 pour cent (34 postes) pour atteindre un total de 1 434 postes, tandis que le nombre de postes des services généraux a enregistré une baisse beaucoup

<sup>1</sup> CL 153/REP, paragraphe 7m, CL 154/4, paragraphe 6, CL 154/REP, paragraphe 13.

<sup>2</sup>Groupe d'experts extérieurs pour la mise en œuvre : Alain de Janvry, Ismahane Elouafi, Shenggen Fan, Gustavo Gordillo, Marion Guillou, Mulu Ketsela, Martín Piñero.

plus marquée de 19,2 pour cent (389 postes) durant cette période. À partir de 2012, la direction de la FAO a pris des mesures pour enrayer le recul du nombre de fonctionnaires du cadre organique. De 2012 à 2016, le nombre de fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur imputés au budget a augmenté de 3,1 pour cent (45 postes) pour atteindre 1 479 postes en 2016, une hausse qui s'explique en partie par une réduction supplémentaire de 10,3 pour cent (169) des postes des services généraux. En outre, dans la catégorie des fonctionnaires du cadre organique, 63 postes administratifs ont été convertis en postes techniques grâce à des mesures de rationalisation et d'efficacité administratives.

11. Les dépenses de personnel représentent une part importante et croissante du budget ordinaire de la FAO. Dans une période de baisse budgétaire de 2002 à 2016, la part des dépenses de personnel dans le budget ordinaire est passée de 71 à 74 pour cent, réduisant ainsi les ressources opérationnelles disponibles. Cet effet a été partiellement compensé par l'augmentation des contributions volontaires pour le programme de terrain, qui sont passées de 49 pour cent du total des ressources disponibles pour l'Organisation en 2002-2003 à 61 pour cent du total des ressources pour l'exercice biennal 2016-2017.

12. Au cours de 2012-2013, un processus interne d'établissement des priorités a été mis en place. En juin 2013, la Conférence de la FAO a approuvé le Cadre stratégique révisé, qui était le résultat d'un processus de réflexion lancé en 2012 pour guider l'examen des orientations stratégiques de l'Organisation. Le Cadre stratégique révisé présente les objectifs mondiaux affinés de la FAO, les cinq nouveaux objectifs stratégiques, ainsi qu'un sixième objectif sur la qualité technique et les connaissances, ainsi que quatre objectifs fonctionnels instaurant un environnement porteur, comme indiqué à la *Figure 1*. Les résultats concrets sont mesurés au moyen des cibles et indicateurs établis dans un Plan à moyen terme 2014-2017 sur quatre ans. La nouvelle direction a tenu compte des domaines devenus récemment prioritaires tels que la nutrition, le changement climatique, la coopération Sud-Sud et les partenariats, et a donc dû procéder à des ajustements de la structure organisationnelle et de la répartition du personnel et des ressources.

13. Conformément au processus de planification des programmes établi, l'examen quadriennal du Cadre stratégique et l'élaboration d'un nouveau Plan à moyen terme 2018-2021 auront lieu en 2016-2017<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>CL 155/3, Cadre stratégique révisé et ébauche du Plan à moyen terme 2018-2021.

**Figure 1: Cadre stratégique de la FAO****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) Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches
- 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**

Qualité, connaissances et services techniques

**Thèmes transversaux**

- Parité hommes-femmes
- Gouvernance
- Nutrition
- Changement climatique

**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, contrôle et direction de la FAO
- Administration efficiente et efficace

### **Fonctions essentielles et domaines de travail**

14. La FAO mobilise les capacités (connaissances, aptitudes et compétences) nécessaires pour obtenir des résultats (réaliser ses objectifs stratégiques et répondre aux besoins et priorités de ses pays membres) grâce aux moyens d'action qu'elle a arrêtés. Le Cadre stratégique définit un ensemble de *sept fonctions essentielles* (figure 1) qui sont les principaux moyens d'action que la FAO devra mettre en œuvre pour obtenir des résultats: instruments normatifs, données et information, dialogue sur les politiques, renforcement des capacités, connaissances et technologies, partenariats, et sensibilisation et communication. Ces fonctions contribuent aux activités techniques de l'Organisation ou facilitent leur exécution.

15. La méthode prend en considération trois catégories de capacités fonctionnelles nécessaires pour obtenir des résultats; il s'agit des ressources humaines employées, qui sont des postes budgétisés et non budgétisés, des consultants et d'autres personnes recrutées au titre d'un accord de service personnel.

16. Les *capacités techniques essentielles*, qui sont incluses dans l'évaluation, englobent toutes les catégories de ressources humaines engagées pour fournir des produits de haute qualité et des services qui contribuent directement aux objectifs stratégiques et à l'Objectif 6 au moyen des fonctions essentielles. Ces capacités sont fournies par tous les départements et divisions qui rendent compte au Directeur général adjoint (ressources naturelles), le Département du développement économique et social, le Département de la coopération technique et de la gestion du programme, tous les bureaux régionaux, bureaux sous-régionaux, bureaux de pays et bureaux de liaison, le Service droit et développement, ainsi qu'une partie du Bureau de la communication et de la Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités.

17. Les *capacités techniques d'appui*, qui sont incluses dans l'évaluation, comprennent toutes les catégories de ressources humaines engagées pour fournir des services de haute qualité qui contribuent indirectement aux objectifs stratégiques et à l'Objectif 6 au moyen des fonctions essentielles. Les capacités techniques d'appui sont fournies par des unités de niveau supérieur (Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, Bureau de l'évaluation, Bureau de l'Inspecteur général, et une partie du Bureau de la communication et du Bureau juridique et de l'éthique), et par des divisions qui relèvent du Directeur général adjoint, Opérations, (Division de la Conférence, du Conseil et du protocole, Division de l'informatique, Bureau d'appui aux bureaux décentralisés, une partie de la Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités).

18. Les *capacités administratives*, qui ne sont pas incluses dans l'évaluation, comprennent tous les fonctionnaires de la catégorie des services généraux, ainsi que les fonctionnaires du cadre organique qui fournissent des services en matière d'administration, de finances, de gestion des ressources humaines et de sécurité au Département des services internes et au Bureau des ressources humaines.

19. Une représentation de ces trois catégories de capacités fonctionnelles figure à l'*Annexe 1: Organigramme 2016*.

### **D. Type d'indicateurs**

20. Deux types d'indicateurs de capacités techniques seront élaborés: ressources humaines, et produits et services.

#### **Ressources humaines**

21. Tous les fonctionnaires seront classés par domaine de travail principal, type d'emploi, et localisation institutionnelle et géographique. Des informations quantitatives et qualitatives disponibles seront utilisées pour élaborer un ensemble de sept indicateurs qui mesurent les capacités techniques des ressources humaines et qui seront employés dans l'évaluation.

**Figure 2: Indicateurs des capacités techniques – Ressources humaines**

<b>Indicateur</b>
Nombre de fonctionnaires titulaires de postes budgétisés et non budgétisés par type de financement (ordinaire et extrabudgétaire)
Nombre de consultants hors personnel, d'experts invités, de détachements, de personnes recrutées au titre d'un accord de service personnel, par type de financement (ordinaire et extrabudgétaire)
Tranche d'âge (personnel et hors personnel)
Domaine de compétences (personnel et hors personnel), sur la base de l'intitulé du poste
Éducation – diplôme le plus élevé – du personnel recruté entre 2012 et 2016, ainsi que du personnel actuel
Expérience - nombre d'années d'expérience professionnelle (personnel)
Localisation géographique du personnel

**Produits et services**

22. Les ressources humaines et d'autres ressources de l'Organisation sont utilisées pour fournir des produits et services liés aux fonctions essentielles qui contribuent aux objectifs stratégiques et à l'Objectif 6. Un ensemble de 19 indicateurs a été élaboré pour mesurer la fourniture de produits et de services techniques qui contribuent aux produits définis dans le cadre de résultats, tel qu'indiqué dans le Rapport sur l'exécution du Programme 2014-2015<sup>4</sup>.

**Figure 3: Indicateurs des capacités techniques – produits et services (regroupés par fonction essentielle)**

<p><b>Instruments normatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accords internationaux</li> <li>- codes de conduite convenus</li> <li>- directives volontaires convenues et diffusées</li> <li>- normes techniques mises en place</li> </ul>
<p><b>Connaissances, données et informations produites</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- publications de l'Organisation parues</li> <li>- systèmes statistiques créés et mis à jour</li> <li>- systèmes de gestion des connaissances</li> </ul>
<p><b>Dialogue sur les politiques et renforcement des capacités aux niveaux national, régional et mondial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missions techniques effectuées</li> <li>- Ateliers/conférences/colloques techniques organisés</li> <li>- Réseaux/platformes techniques externes pris en charge</li> </ul>
<p><b>Connaissances, technologies et bonnes pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'analyse élaborés et diffusés</li> </ul>
<p><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'accords (lettres d'accord, protocoles d'accord, etc.) signés et assortis d'un plan de travail (accord relatif à un projet, mémorandum d'accord, accord général et autre accord de coopération (notamment lettres d'accord))</li> <li>- Nombre de fonctionnaires du cadre organique détachés auprès de l'Organisation</li> <li>- Nombre d'activités de formation organisées et nombre de participants</li> </ul>
<p><b>Coopération Sud-Sud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de pays bénéficiaires de la coopération Sud-Sud</li> <li>- Nombre d'accords signés associés à un plan de travail</li> <li>- Nombre de cadres détachés par le donateur et qui peuvent être considérés comme complétant les capacités techniques de la FAO</li> <li>- Nombre de fonctionnaires ayant suivi une formation dans le cadre des accords de coopération Sud-Sud</li> </ul>
<p><b>Sensibilisation et communication aux niveaux national, régional et mondial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits de communication</li> </ul>

<sup>4</sup> C 2017/-8

### E. Calendrier

23. L'évaluation est actuellement réalisée par le Secrétariat selon le calendrier suivant. Les quatre premières étapes sont terminées, la cinquième étape est en cours et le présent document marque la sixième étape.

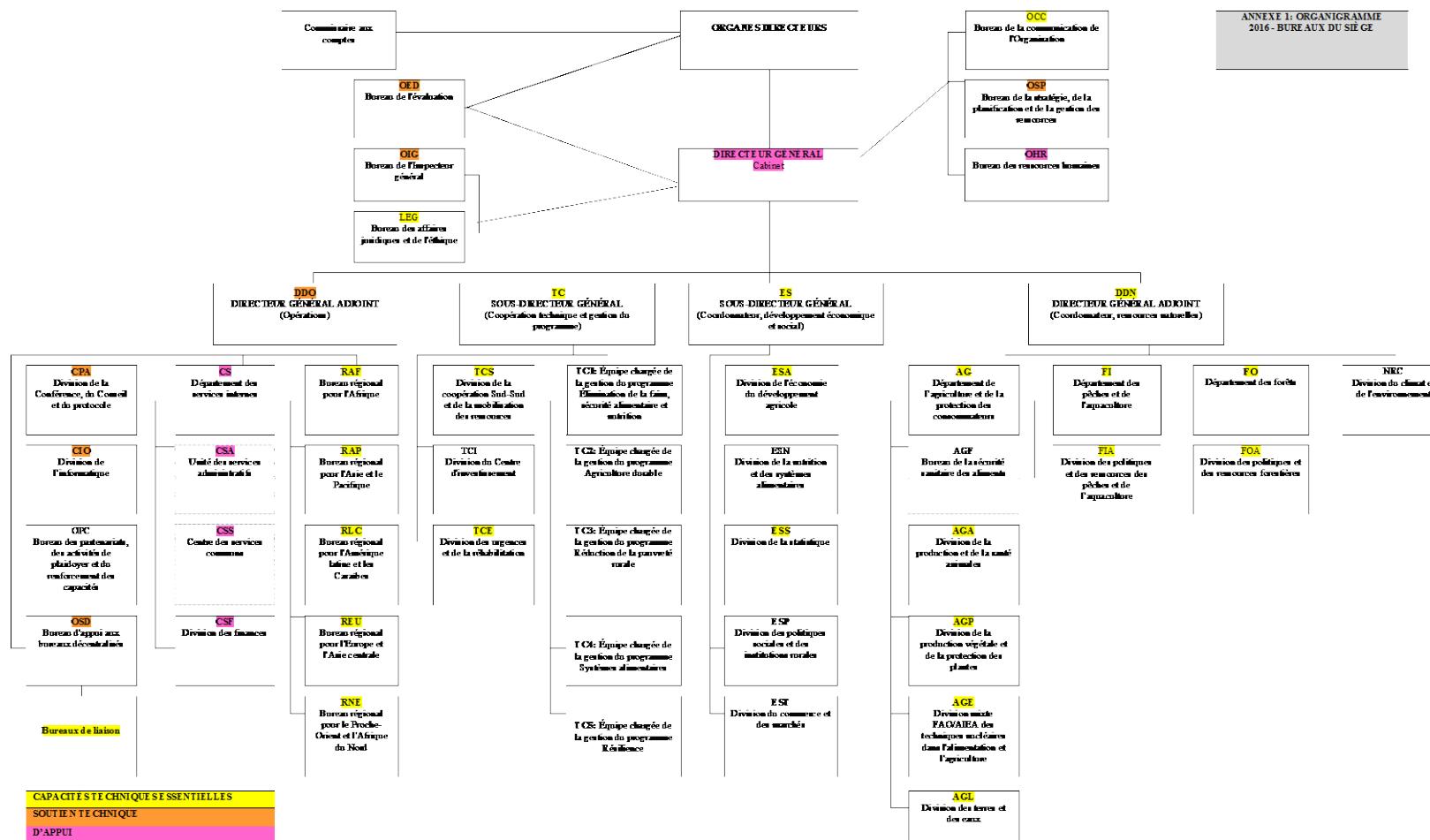
Calendrier	Étape
Juillet-août 2016	1. Élaboration de la méthode
Septembre 2016	2. Consultation avec le groupe d'experts extérieurs sur la méthode
Septembre 2016	3. Sélection et recrutement de consultants indépendants
Août-octobre 2016	4. Collecte de données et d'informations
Octobre-décembre 2016	5. Analyse des informations par des consultants indépendants
Novembre 2016	6. Présentation du plan de travail à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier
Janvier-février 2017	7. Réunion d'information du Secrétariat destinée aux membres
Mars 2017	8. Présentation de l'évaluation à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier
Avril 2017	9. Présentation de l'évaluation au Conseil
Juin 2017	10. Présentation de l'évaluation à la Conférence



# Organigramme 2016: Siège de la FAO

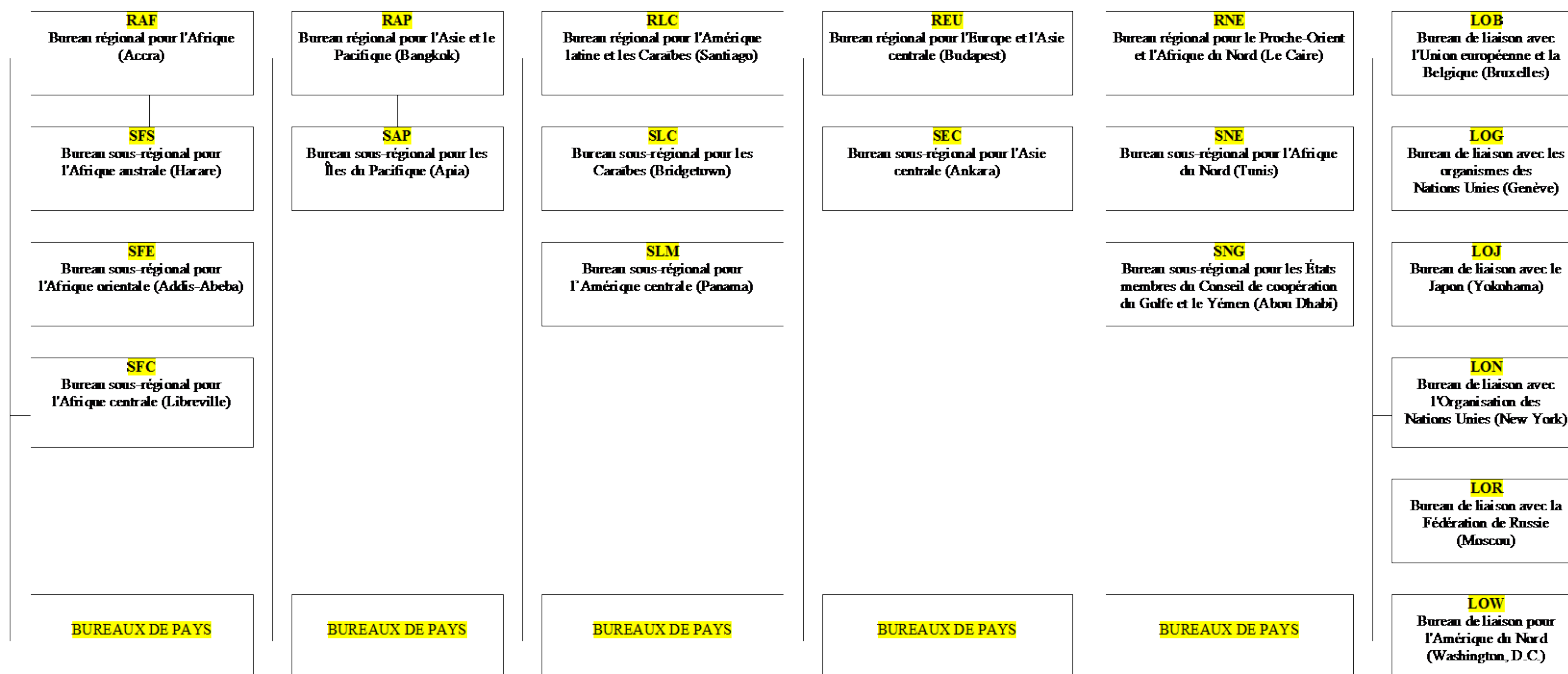
JM 2016.2/3

9

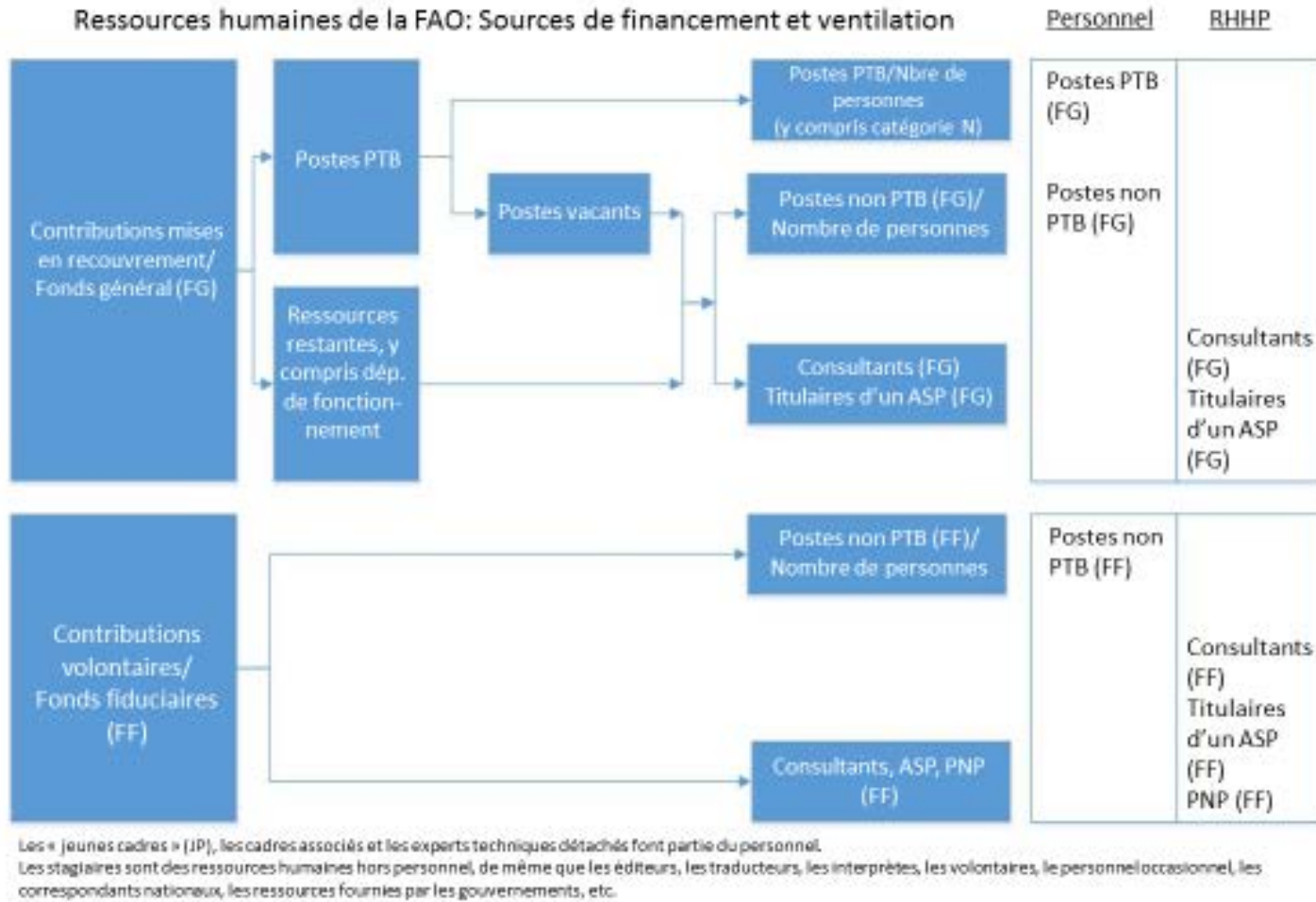


# Organigramme 2016 – Bureaux décentralisés

ANNEXE 1. ORGANIGRAMME 2016 -  
BUREAU DÉCENTRALISÉ



Section 1.2: Architecture Ressources humaines



## *Annexe 2: Chronologie de la transformation*

On trouvera dans la présente annexe une chronologie du processus de transformation de la FAO (texte ci-après et figure 2.1).

Les grandes étapes reprises ci-après et indiquées dans la figure 2.1 ont été tirées des documents présentés aux cent quarante-quatrième, cent quarante-cinquième et cent cinquante-troisième sessions du Conseil, et aux trente-huitième et trente-neuvième sessions de la Conférence.

- Prise de fonctions du nouveau Directeur général, janvier 2012.

### **Cent quarante-quatrième session du Conseil, 11-15 juin 2012**

- Lancement d'un processus consultatif de réflexion stratégique afin d'examiner et de mettre à jour le Cadre stratégique 2010-2019 (activité menée en 2012-2013).
- Économies provenant de la suppression de 88 postes au Siège, reversées sur le réseau des bureaux décentralisés (31 postes dans les bureaux décentralisés et trois postes au Siège).

### **Cent quarante-cinquième session du Conseil, 3-7 décembre 2012**

- Renforcement du Programme de coopération technique (PCT) – les Cadres de programmation seront définis et négociés par pays par les représentants de la FAO et les projets du PCT seront gérés par les représentants régionaux.
- Changements transformationnels de l'exercice biennal 2012-2013 – Rééquilibrage avec réduction des postes au Siège et augmentation dans les bureaux décentralisés, et réduction dans la catégorie GS et augmentation dans la catégorie P, pour un nombre de postes inchangé; recentrage des fonctions du Département de la coopération technique (TC) afin d'apporter un soutien transversal aux programmes, aux départements techniques et aux bureaux décentralisés.

### **Trente-huitième session de la Conférence, 15-22 juin 2013**

- Définition de cinq nouveaux objectifs stratégiques (OS) et d'un sixième objectif (Qualité, connaissances et services techniques) dans le Cadre stratégique révisé; les départements techniques doivent permettre de renforcer les capacités techniques de la FAO, et gérer les questions d'ordre professionnel ainsi que les besoins en personnel technique dans tous les lieux d'affectation.
- Plan à moyen terme 2014-2017 et Programme de travail et budget 2014-2015 – Poursuite du changement transformationnel avec des ajustements de la structure organisationnelle, afin de mieux aligner celle-ci sur la nouvelle orientation stratégique.

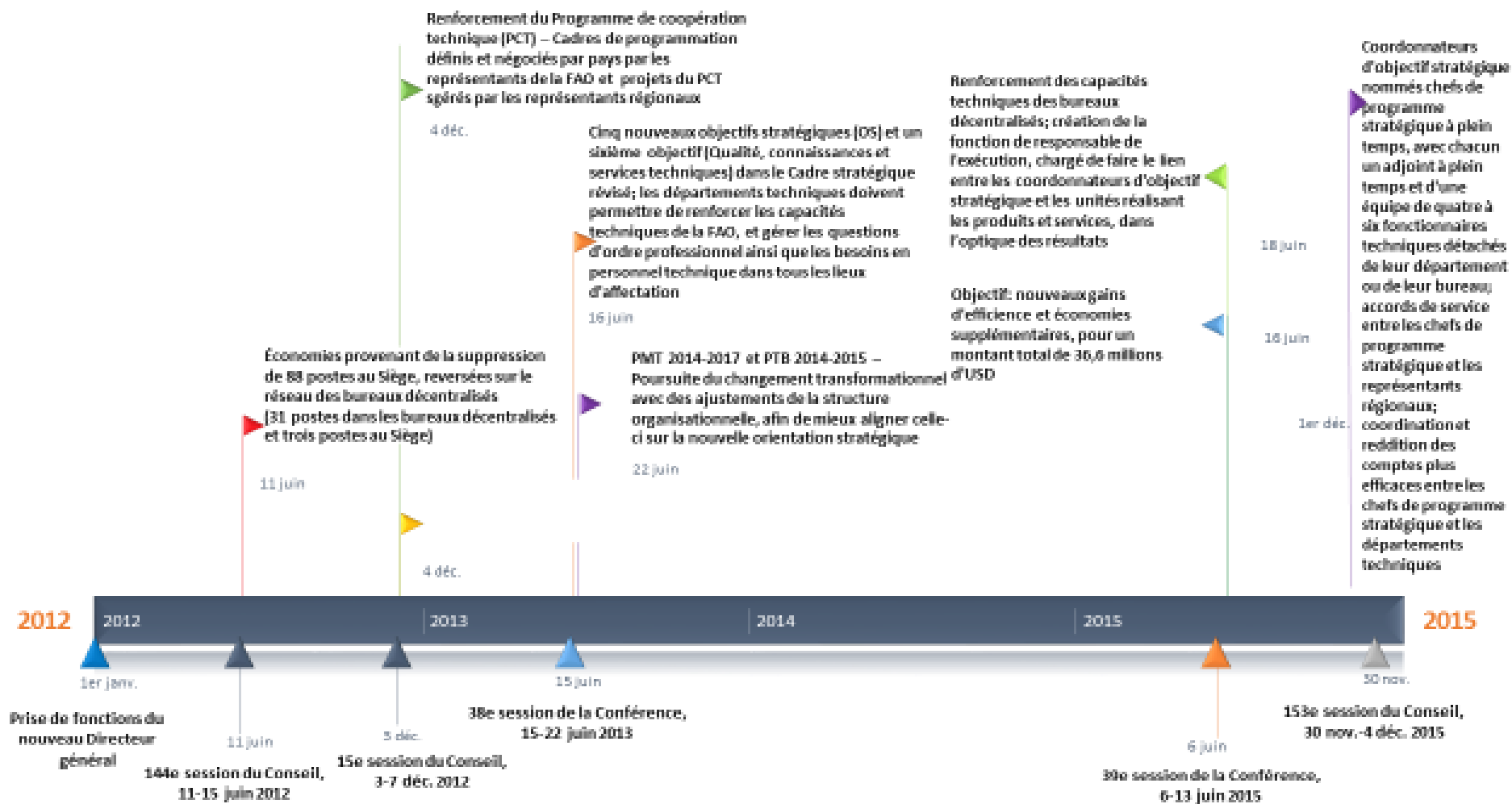
### **Trente-neuvième session de la Conférence, 6-13 juin 2015**

- Objectif: nouveaux gains d'efficacité et économies supplémentaires, pour un montant total de 36,6 millions d'USD.
- Renforcement des capacités techniques des bureaux décentralisés; création de la fonction de responsable de l'exécution, chargé de faire le lien entre les coordonnateurs d'objectif stratégique et les unités réalisant les produits et services, dans l'optique des résultats.

### **Cent cinquante-troisième session du Conseil, 30 novembre-4 décembre 2015**

- Les coordonnateurs d'objectif stratégique sont nommés chefs de programme stratégique à plein temps, dotés chacun d'un adjoint à plein temps et d'une petite équipe de quatre à six fonctionnaires techniques détachés de leur département ou de leur bureau; conclusion d'accords de service entre les chefs de programme stratégique et les représentants régionaux; coordination et reddition des comptes plus efficaces entre les chefs de programme stratégique et les départements techniques.

Figure 2.1: Chronologie de la réforme de la FAO



### *Annexe 3: Ressources humaines: capacités*

On trouvera dans la présente annexe une vue d'ensemble des effectifs de la FAO durant la période couverte par l'étude. La section 3.1 concerne les effectifs. Elle comprend six tableaux récapitulatifs. Les tableaux 3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3 indiquent le nombre de postes et le nombre de personnes employées, en ce qui concerne les postes inscrits au PTB, pour le Siège, les bureaux décentralisés, et pour l'ensemble de l'Organisation. Les tableaux 3.1.4, 3.1.5 et 3.1.6 indiquent les mêmes données pour les postes non inscrits au PTB, sans distinction entre nombre de postes et nombre de personnes employées, laquelle distinction ne s'applique qu'aux postes inscrits au PTB. Dans ces trois tableaux, le financement hors PTB est scindé entre le Fonds général et les fonds fiduciaires. Ensuite, les tableaux 3.1.7 et 3.1.8, et le bref texte qui les précède portent sur les changements au sein d'unités organisationnelles clés. Enfin, le tableau 3.1.9 définit les catégories de spécialités indiquées dans les tableaux 3.3 et 3.7 du chapitre 3.

Pour chaque année, les effectifs ont été estimés et sont indiqués au 1<sup>er</sup> avril. Pour établir les tableaux qui figurent dans le texte du rapport, on a mis à jour les données pour 2016 compte tenu des changements d'effectifs intervenus jusqu'au 31 décembre 2016. Cela peut créer dans certains cas des divergences entre le texte du rapport tel que mis à jour et les tableaux en annexe.

La section 3.2 rassemble des informations sur l'âge, le niveau d'instruction et l'expérience du personnel de la FAO. Les tableaux 3.2.1 et 3.2.2 indiquent l'âge des membres du personnel, le tableau 3.2.3 l'âge en fonction de la date de recrutement, le tableau 3.2.4 l'âge en fonction du niveau d'instruction, et le tableau 3.2.5 l'âge en fonction de l'expérience.

La section 3.3 de l'annexe porte sur les ressources humaines hors personnel. Elle comprend les tableaux 3.3.1, 3.3.2 et 3.3.3, qui comportent des données en ce qui concerne, respectivement, le Siège, les bureaux décentralisés, et l'ensemble de l'Organisation.

Toutes les données de la présente annexe ont été fournies aux consultants par le Secrétariat de la FAO.

Section 3.1: Personnel technique

**Tableau 3.1.1: Personnel occupant des postes inscrits au PTB - Siège**

Par classe												
Par catégorie	Siège								Variation 2012-2016			
	PTB 2012		Changement Trans. 12		PTB 2014		PTB 2016		Nombre		Pourcentage	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
D	80	67	79	66	72	61	71	58	-9	-9	-11,3%	-13,4%
P	882	689	867	691	841	620	850	563	-32	-126	-3,6%	-18,3%
<i>Classes D et P, simples ajouts</i>	962	756	946	757	913	681	921	621	-41	-135	-4,3%	-17,9%
<i>Classes D et P détachements et Centre des services communs</i>	932	756	906	757	836	681	835	621	-97	-135	-10,4%	-17,9%
N	13	0	5	0	1	0	1	0	-12	0	-92,3%	-
<i>D+P+N, total partiel</i>	975	756	951	757	914	681	922	621	-53	-135	-5,4%	-17,9%
GS	883	677	783	677	728	573	703	496	-180	-181	-20,4%	-26,7%
<b>TOTAL</b>	1858	1433	1734	1434	1642	1254	1625	1117	-233	-316	-12,5%	-22,1%
Par catégorie												
Par catégorie	Siège								Variation 2012-2016			
	PTB 2012		Changement Trans. 12		PTB 2014		PTB 2016		Nombre		Pourcentage	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
Capacités techniques de base	533	442	551	457	550	444	556	408	23	-34	4,3%	-7,7%
Capacités techniques levier	276	224	245	212	192	160	185	143	-91	-81	-33,0%	-36,2%
<b>Capacités techniques de base + levier</b>	809	666	796	669	742	604	741	551	-68	-115	-8,4%	-17,3%
Appui administratif	122	90	109	88	93	77	93	70	-29	-20	-23,8%	-22,2%
<b>TOTAL</b>	932	756	906	757	836	681	835	621	-97	-135	-10,4%	-17,9%
Par capacités techniques de base												
Plaidoyer et renforcement des capacités	1	1	2	1	5	3	10	7	9	6	900,0%	600,0%
Agriculture	66	58	68	58	69	51	56	43	-10	-15	-15,2%	-25,9%
Droit du développement	8	5	7	5	7	6	8	6	0	1	0,0%	20,0%
Développement économique et social	19	18	22	20	16	14	19	14	0	-4	0,0%	-22,2%
Économie	102	80	101	79	92	75	96	66	-6	-14	-5,9%	-17,5%

Environnement, ressources naturelles et changement climatique	26	21	28	23	28	24	25	16	-1	-5	-3,8%	-23,8%
Pêches et aquaculture	58	50	60	51	59	44	61	43	3	-7	5,2%	-14,0%
Forêts	40	36	42	37	42	31	43	37	3	1	7,5%	2,8%
Gestion de l'information et des connaissances	24	20	28	25	46	37	46	32	22	12	91,7%	60,0%
Gestion des terres et des eaux	22	18	24	19	23	19	21	17	-1	-1	-4,5%	-5,6%
Régimes fonciers	4	4	5	4	4	2	4	4	0	0	0,0%	0,0%
Élevage	27	23	26	23	26	24	23	16	-4	-7	-14,8%	-30,4%
Nutrition et sécurité sanitaire des aliments	28	22	31	24	28	24	34	26	6	4	21,4%	18,2%
Statistiques	30	24	30	24	29	25	29	22	-1	-2	-3,3%	-8,3%
Coopération technique	31	22	29	23	29	23	37	24	6	2	19,4%	9,1%
Gestion technique	47	40	48	41	47	42	44	35	-3	-5	-6,4%	-12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>533</b>	<b>442</b>	<b>551</b>	<b>457</b>	<b>550</b>	<b>444</b>	<b>556</b>	<b>408</b>	<b>23</b>	<b>-34</b>	<b>4,3%</b>	<b>-7,7%</b>



**Tableau 3.1.2: Personnel occupant des postes inscrits au PTB - Bureaux décentralisés**

Par classe												
Par catégorie	Bureaux décentralisés								Variation 2012-2016			
	PTB 2012		Changement Trans. 12		PTB 2014		PTB 2016		Nombre		Pourcentage	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
D	56	47	56	46	54	51	54	51	-2	4	-3,6%	8,5%
P	252	205	290	220	281	236	297	293	45	88	17,9%	42,9%
<i>Classes D et P, simples ajouts</i>	308	252	346	266	335	287	351	344	43	92	14,0%	36,5%
<i>Classes D et P détachements et Centre des services communs</i>	338	252	336	266	412	287	437	344	99	92	29,3%	36,5%
N	173	157	189	157	197	174	206	172	33	15	19,1%	9,6%
<i>D+P+N, total partiel</i>	481	409	535	423	532	461	557	516	76	107	15,8%	26,2%
GS	778	760	781	760	772	735	764	691	-14	-69	-1,8%	-9,1%
<b>TOTAL</b>	1259	1169	1316	1183	1304	1196	1321	1207	62	38	4,9%	3,3%
Par catégorie												
Par catégorie	Bureaux décentralisés								Variation 2012-2016			
	PTB 2012		Changement Trans. 12		PTB 2014		PTB 2016		Nombre		Pourcentage	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
Capacités techniques de base	277	211	321	226	356	248	378	299	101	88	36,5%	41,7%
Capacités techniques levier	28	19	34	20	21	15	23	20	-5	1	-17,9%	5,3%
<b>Capacités techniques de base + levier</b>	305	230	355	246	377	263	401	319	96	89	31,5%	38,7%
Appui administratif	33	22	31	20	35	24	36	25	3	3	9,1%	13,6%
<b>TOTAL</b>	338	252	336	266	412	287	437	344	99	92	29,3%	36,5%
Par capacités techniques de base												
Plaidoyer et renforcement des capacités	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	-	-
Agriculture	19	15	19	16	29	21	30	23	11	8	57,9%	53,3%
Droit du développement	0	0	0	0	2	0	3	3	3	3	-	-
Développement économique et social	2	0	2	0	6	2	6	5	4	5	200,0%	-
Économie	25	15	25	15	38	19	48	36	23	21	92,0%	140,0%
Environnement, ressources naturelles et changement climatique	15	13	17	14	20	13	21	18	6	5	40,0%	38,5%
Pêches et aquaculture	17	11	18	12	23	14	23	16	6	5	35,3%	45,5%

Forêts	19	16	20	17	18	18	19	18	0	2	0,0%	12,5%
Gestion de l'information et des connaissances	8	7	10	7	12	8	6	5	-2	-2	-25,0%	-28,6%
Gestion des terres et des eaux	13	8	14	8	13	9	13	9	0	1	0,0%	12,5%
Régimes fonciers	3	3	3	3	4	2	4	4	1	1	33,3%	33,3%
Élevage	17	15	17	15	17	12	19	14	2	-1	11,8%	-6,7%
Nutrition et sécurité sanitaire des aliments	7	4	13	6	9	7	12	11	5	7	71,4%	175,0%
Statistiques	5	5	4	4	6	5	8	6	3	1	60,0%	20,0%
Coopération technique	36	28	57	33	56	28	58	35	22	7	61,1%	25,0%
Gestion technique	91	71	101	76	103	90	108	96	17	25	18,7%	35,2%
<b>TOTAL</b>	<b>277</b>	<b>211</b>	<b>321</b>	<b>226</b>	<b>356</b>	<b>248</b>	<b>378</b>	<b>299</b>	<b>101</b>	<b>88</b>	<b>36,5%</b>	<b>41,7%</b>

**Tableau 3.1.3: Personnel occupant des postes inscrits au PTB - TOTAL**

Par classe												
Par catégorie	TOTAL								Variation 2012-2016			
	PTB 2012		Changement Trans. 12		PTB 2014		PTB 2016		Nombre		Pourcentage	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
D	136	114	135	112	126	112	125	109	-11	-5	-8,1%	-4,4%
P	1134	894	1157	911	1122	856	1147	856	13	-38	1,1%	-4,3%
<i>Classes D et P, simples ajouts</i>	1270	1008	1292	1023	1248	968	1272	965	2	-43	0,2%	-4,3%
<i>Classes D et P détachements et Centre des services communs</i>	1270	1008	1242	1023	1248	968	1272	965	2	-43	0,2%	-4,3%
N	186	157	194	157	198	174	207	172	21	15	11,3%	9,6%
<i>D+P+N, total partiel</i>	1456	1165	1486	1180	1446	1142	1479	1137	23	-28	1,6%	-2,4%
GS	1661	1437	1564	1437	1500	1308	1466	1187	-195	-250	-11,7%	-17,4%
<b>TOTAL</b>	3117	2602	3050	2617	2946	2450	2945	2324	-172	-278	-5,5%	-10,7%
Par catégorie												
Par catégorie	TOTAL								Variation 2012-2016			
	PTB 2012		Changement Trans. 12		PTB 2014		PTB 2016		Nombre		Pourcentage	
	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs	Postes	Effectifs
Capacités techniques de base	810	653	872	683	906	692	934	707	124	54	15,3%	8,3%
Capacités techniques levier	304	243	279	232	213	175	208	163	-96	-80	-31,6%	-32,9%
<b>Capacités techniques de base + levier</b>	1114	896	1151	915	1119	867	1142	870	28	-26	2,5%	-2,9%
Appui administratif	155	112	140	108	128	101	129	95	-26	-17	-16,8%	-15,2%
<b>TOTAL</b>	1270	1008	<b>1242</b>	<b>1023</b>	<b>1248</b>	<b>968</b>	1272	965	2	-43	0,2%	-4,3%
Par capacités techniques de base												
Plaidoyer et renforcement des capacités	1	1	3	1	5	3	10	7	9	6	900,0%	600,0%
Agriculture	85	73	87	74	98	72	86	66	1	-7	1,2%	-9,6%
Droit du développement	8	5	7	5	9	6	11	9	3	4	37,5%	80,0%
Développement économique et social	21	18	24	20	22	16	25	19	4	1	19,0%	5,6%
Économie	127	95	126	94	130	94	144	102	17	7	13,4%	7,4%
Environnement, ressources naturelles et changement climatique	41	34	45	37	48	37	46	34	5	0	12,2%	0,0%
Pêches et aquaculture	75	61	78	63	82	58	84	59	9	-2	12,0%	-3,3%

Forêts	59	52	62	54	60	49	62	55	3	3	5,1%	5,8%
Gestion de l'information et des connaissances	32	27	38	32	58	45	52	37	20	10	62,5%	37,0%
Gestion des terres et des eaux	35	26	38	27	36	28	34	26	-1	0	-2,9%	0,0%
Régimes fonciers	7	7	8	7	8	4	8	8	1	1	14,3%	14,3%
Élevage	44	38	43	38	43	36	42	30	-2	-8	-4,5%	-21,1%
Nutrition et sécurité sanitaire des aliments	35	26	44	30	37	31	46	37	11	11	31,4%	42,3%
Statistiques	35	29	34	28	35	30	37	28	2	-1	5,7%	-3,4%
Coopération technique	67	50	86	56	85	51	95	59	28	9	41,8%	18,0%
Gestion technique	138	111	149	117	150	132	152	131	14	20	10,1%	18,0%
<b>TOTAL</b>	810	653	872	683	906	692	934	707	124	54	15,3%	8,3%

**Tableau 3.1.4: Personnel occupant des postes non inscrits au PTB - Siège**

Par classe																					
Par catégorie	Siège															Variation 2012-2016					
	2012			2013			2014			2015			2016			Nombre			Pourcentage		
	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds
D	7	9	16	4	9	13	4	10	14	4	8	12	3	9	12	-4	0	-4	-57%	0%	-25%
P	128	275	403	117	271	388	88	246	334	92	257	349	81	275	356	-47	0	-47	-37%	0%	-12%
<b>Classes D et P</b>	135	284	419	121	280	401	92	256	348	96	265	361	84	284	368	-51	0	-51	-38%	0%	-12%
GS	92	92	184	99	70	169	89	63	152	82	69	151	72	81	153	-20	-11	-31	-22%	-12%	-17%
<b>TOTAL</b>	227	376	603	220	350	570	181	319	500	178	334	512	156	365	521	-71	-11	-82	-31%	-3%	-14%
Par catégorie																					
Par catégorie	Siège															Variation 2012-2016					
	2012			2013			2014			2015			2016			Nombre			Pourcentage		
	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds
Capacités techniques de base	38	219	257	30	230	260	41	208	249	45	223	268	37	240	277	-1	21	20	-3%	10%	8%
Capacités techniques levier	45	48	93	45	41	86	25	40	65	28	35	63	28	37	65	-17	-11	-28	-38%	-23%	-30%
<b>Capacités techniques de base + levier</b>	83	267	350	75	271	346	66	248	314	73	258	331	65	277	342	-18	10	-8	-22%	4%	-2%
Appui administratif	52	17	69	46	9	55	26	8	34	23	7	30	19	7	26	-33	-10	-43	-63%	-59%	-62%
<b>TOTAL</b>	135	284	419	121	280	401	92	256	348	96	265	361	84	284	368	-51	0	-51	-38%	0%	-12%
Par capacités techniques de base																					
Plaidoyer et renforcement des capacités	0	0	0	0	0	0	2	3	5	0	1	1	1	5	6	1	5	6	-	-	-
Agriculture	6	35	41	3	36	39	5	22	27	2	23	25	4	19	23	-2	-16	-18	-33%	-46%	-44%
Droit du développement	3	3	6	5	2	7	6	1	7	5	1	6	0	1	1	-3	-2	-5	-100%	-67%	-83%
Développement économique et social	0	4	4	0	4	4	3	6	9	2	6	8	2	12	14	2	8	10	-	200%	250%
Économie	14	17	31	10	27	37	10	27	37	15	34	49	14	27	41	0	10	10	0%	59%	32%

Environnement, ressources naturelles et changement climatique	1	21	22	0	27	27	1	38	39	3	34	37	5	26	31	4	5	9	400%	24%	41%
Pêches et aquaculture	1	16	17	2	18	20	5	16	21	5	14	19	3	20	23	2	4	6	200%	25%	35%
Forêts	0	32	32	0	35	35	1	27	28	1	34	35	2	32	34	2	0	2	-	0%	6%
Gestion de l'information et des connaissances	0	0	0	2	2	4	0	0	0	3	0	3	1	0	1	1	0	1	-	-	-
Gestion des terres et des eaux	0	4	4	0	4	4	0	4	4	1	2	3	0	9	9	0	5	5	-	125%	125%
Régimes fonciers	3	4	7	0	5	5	1	5	6	1	7	8	0	0	0	-3	-4	-7	-100%	-100%	-100%
Élevage	2	18	20	2	11	13	1	11	12	0	9	9	1	10	11	-1	-8	-9	-50%	-44%	-45%
Nutrition et sécurité sanitaire des aliments	0	6	6	1	5	6	2	8	10	2	17	19	1	33	34	1	27	28	-	450%	467%
Statistiques	6	5	11	3	12	15	2	13	15	1	15	16	0	15	15	-6	10	4	-100%	200%	36%
Coopération technique	0	46	46	0	33	33	0	22	22	0	22	22	0	23	23	0	-23	-23	-	-50%	-50%
Gestion technique	2	8	10	2	9	11	2	5	7	4	4	8	3	8	11	1	0	1	50%	0%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>219</b>	<b>257</b>	<b>30</b>	<b>230</b>	<b>260</b>	<b>41</b>	<b>208</b>	<b>249</b>	<b>45</b>	<b>223</b>	<b>268</b>	<b>37</b>	<b>240</b>	<b>277</b>	<b>-1</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>-3%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>

**Tableau 3.1.5: Personnel occupant des postes non inscrits au PTB - bureaux décentralisés**

Par classe																					
Par catégorie	Bureaux décentralisés															Variation 2012-2016					
	2012			2013			2014			2015			2016			Nombre			Pourcentage		
	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds
D	1	5	6	1	7	8		5	5		5	5	3	2	5	2	-3	-1	200%	-60%	-17%
P	15	236	251	23	225	248	32	243	275	50	232	282	56	207	263	41	-29	12	273%	-12%	5%
<b>Classes D et P</b>	16	241	257	24	232	256	32	248	280	50	237	287	59	209	268	43	-32	11	269%	-13%	4%
GS	50	112	162	57	89	146	44	89	133	45	77	122	43	68	111	-7	-44	-51	-14%	-39%	-31%
<b>TOTAL</b>	66	353	419	81	321	402	76	337	413	95	314	409	102	277	379	36	-76	-40	55%	-22%	-10%
Par catégorie																					
Par catégorie	Bureaux décentralisés															Variation 2012-2016					
	2012			2013			2014			2015			2016			Nombre			Pourcentage		
	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds
Capacités techniques de base	5	179	184	13	164	177	12	170	182	24	142	166	28	128	156	23	-51	-28	460%	-28%	-15%
Capacités techniques levier	9	44	53	7	52	59	14	59	73	16	74	90	18	71	89	9	27	36	100 %	61%	68%
<b>Capacités techniques de base + levier</b>	14	223	237	20	216	236	26	229	255	40	216	256	46	199	245	32	-24	8	229%	-11%	3%
Appui administratif	2	18	20	4	16	20	6	19	25	10	21	31	13	10	23	11	-8	3	550%	-44%	15%
<b>TOTAL</b>	16	241	257	24	232	256	32	248	280	50	237	287	59	209	268	43	-32	11	269%	-13%	4%
Par capacités techniques de base																					
Plaidoyer et renforcement des capacités	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	-	-	-
Agriculture	3	16	19	1	11	12	1	11	12	2	8	10	3	9	12	0	-7	-7	0%	-44%	-37%
Droit du développement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Développement économique et social	0	6	6	0	5	5	1	3	4	1	2	3	0	2	2	0	-4	-4	-	-67%	-67%
Économie	0	19	19	2	12	14	1	10	11	2	7	9	2	14	16	2	-5	-3	-	-26%	-16%

Environnement, ressources naturelles et changement climatique	0	6	6	0	9	9	0	8	8	0	6	6	3	7	10	3	1	4	-	17%	67%
Pêches et aquaculture	0	13	13	0	16	16	0	12	12	0	12	12	1	10	11	1	-3	-2	-	-23%	-15%
Forêts	0	12	12	1	9	10	1	17	18	2	17	19	0	20	20	0	8	8	-	67%	67%
Gestion de l'information et des connaissances	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
Gestion des terres et des eaux	0	5	5	1	4	5	0	4	4	0	6	6	0	2	2	0	-3	-3	-	-60%	-60%
Régimes fonciers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	2	2	0	2	2	-	-	-
Élevage	0	13	13	0	9	9	0	6	6	1	5	6	1	4	5	1	-9	-8	-	-69%	-62%
Nutrition et sécurité sanitaire des aliments	1	6	7	2	11	13	1	15	16	1	13	14	1	10	11	0	4	4	0%	67%	57%
Statistiques	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	3	3	0	1	1	0	0	0	-	0%	0%
Coopération technique	0	70	70	1	56	57	2	43	45	4	25	29	5	22	27	5	-48	-43	-	-69%	-61%
Gestion technique	1	12	13	3	22	25	4	40	44	11	34	45	12	23	35	11	11	22	1100%	92%	169%
<b>TOTAL</b>	5	179	184	13	164	177	12	170	182	24	142	166	28	128	156	23	-51	-28	460%	-28%	-15%



**Tableau 3.1.6: Personnel occupant des postes non inscrits au PTB - TOTAL**

Par classe																					
Par catégorie	TOTAL															Variation 2012-2016					
	2012			2013			2014			2015			2016			Nombre			Pourcentage		
	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds
D	8	14	22	5	16	21	4	15	19	4	13	17	6	11	19	-2	-3	-3	-25%	-21%	-14%
P	143	511	654	140	496	636	120	489	609	142	489	631	137	482	617	-6	-29	-37	-4%	-6%	-6%
<b>Classes D et P</b>	151	525	676	145	512	657	124	504	628	146	502	648	143	493	636	-8	-32	-40	-5%	-6%	-6%
GS	142	204	346	156	159	315	133	152	285	127	146	273	115	149	264	-27	-55	-82	-19%	-27%	-24%
<b>TOTAL</b>	293	729	1022	301	671	972	257	656	913	273	648	921	258	642	900	-35	-87	-122	-12%	-12%	-12%
Par catégorie																					
Par catégorie	TOTAL															Variation 2012-2016					
	2012			2013			2014			2015			2016			Nombre			Pourcentage		
	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds
Capacités techniques de base	43	398	441	43	394	437	53	378	431	69	365	434	65	368	433	22	-30	-8	51%	-8%	-2%
Capacités techniques levier	54	92	146	52	93	145	39	99	138	44	109	153	46	108	154	-8	16	8	-15%	17%	5%
<b>Capacités techniques de base + levier</b>	97	490	587	95	487	582	92	477	569	113	474	587	111	476	587	14	-14	0	14%	-3%	0%
Appui administratif	54	35	89	50	25	75	32	27	59	33	28	61	32	17	49	-22	-18	-40	-41%	-51%	-45%
<b>TOTAL</b>	151	525	676	145	512	657	124	504	628	146	502	648	143	493	636	-8	-32	-40	-5%	-6%	-6%
Par capacités techniques de base																					
Plaidoyer et renforcement des capacités	0	0	0	0	0	0	2	3	5	0	1	1	1	7	8	1	7	8	-	-	-
Agriculture	9	51	60	4	47	51	6	33	39	4	31	35	7	28	35	-2	-23	-25	-22%	-45%	-42%
Droit du développement	3	3	6	5	2	7	6	1	7	5	1	6	0	1	1	-3	-2	-5	-100%	-67%	-83%
Développement économique et social	0	10	10	0	9	9	4	9	13	3	8	11	2	14	16	2	4	6	-	40%	60%
Économie	14	36	50	12	39	51	11	37	48	17	41	58	16	41	57	2	5	7	14%	14%	14%

Environnement, ressources naturelles et changement climatique	1	27	28	0	36	36	1	46	47	3	40	43	8	33	41	7	6	13	700%	22%	46%
Pêches et aquaculture	1	29	30	2	34	36	5	28	33	5	26	31	4	30	34	3	1	4	300%	3%	13%
Forêts	0	44	44	1	44	45	2	44	46	3	51	54	2	52	54	2	8	10	-	18%	23%
Gestion de l'information et des connaissances	0	0	0	3	2	5	0	1	1	3	0	3	1	0	1	1	0	1	-	-	-
Gestion des terres et des eaux	0	9	9	1	8	9	0	8	8	1	8	9	0	11	11	0	2	2	-	22%	22%
Régimes fonciers	3	4	7	0	5	5	1	5	6	1	11	12	0	2	2	-3	-2	-5	-100%	-50%	-71%
Élevage	2	31	33	2	20	22	1	17	18	1	14	15	2	14	16	0	-17	-17	0%	-55%	-52%
Nutrition et sécurité sanitaire des aliments	1	12	13	3	16	19	3	23	26	3	30	33	2	43	45	1	31	32	100 %	258%	246%
Statistiques	6	6	12	4	12	16	3	13	16	1	18	19	0	16	16	-6	10	4	-100%	167%	33%
Coopération technique	0	116	116	1	89	90	2	65	67	4	47	51	5	45	50	5	-71	-66	-	-61%	-57%
Gestion technique	3	20	23	5	31	36	6	45	51	15	38	53	15	31	46	12	11	23	400%	55%	100 %
<b>TOTAL</b>	43	398	441	43	394	437	53	378	431	69	365	434	65	368	433	22	-30	-8	51%	-8%	-2%

**Départements techniques.** L'évaluation porte plus particulièrement sur les capacités techniques. Les deux tableaux suivants donnent une idée plus précise des départements qui par nature sont plus techniques: Agriculture, Ressources naturelles, Développement économique et social, Pêches et Forêts. Le premier donne une vue d'ensemble des effectifs de chaque département pour l'ensemble des catégories (directeurs, fonctionnaires du cadre organique, fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national et personnel des services généraux). Le deuxième est plus spécifique. Il porte seulement sur les fonctionnaires du cadre organique (P), ceux-ci étant classés en fonction de leur rôle - technique de base, technique levier et appui administratif<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> À cause des changements intervenus en ce qui concerne le Département des ressources naturelles pendant la période couverte par l'évaluation, des données manquent pour ce Département.

*Tableau 3.1.7: Départements techniques, pour tous les exercices biennaux considérés*

		PTB 2012-2013 (Conférence, juin 2011, C 2011/3)	PTB 2012-2013 (Ajustements et changements transformationnels CL 143/3, CL 144/3, CL 145/3)	PTB 2014-2015 (C 2013/3 et CL 148/3)	PTB 2016-2015 (CL 153/3)	Variation #	Variation %
Agriculture	D	11	9	10	10	-1	-9%
	P	132	117	116	110	-22	-17%
	N	0	0	0	0	0	nd
	G	83	74	71	72	-11	-13%
	<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>200</b>	<b>197</b>	<b>192</b>	<b>-34</b>	<b>-15%</b>
Ressources naturelles	D	6	6	6	4	-2	-33%
	P	42	53	54	21	-21	-50%
	N	0	0	0	0	0	Non renseigné
	G	30	37	36	17	-13	-43%
	<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>42</b>	<b>-36</b>	<b>-46%</b>
Agriculture et Ressources naturelles	D	17	15	16	14	-3	-18%
	P	174	170	170	131	-43	-25%
	N	0	0	0	0	0	nd
	G	113	111	107	89	-24	-21%
	<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>296</b>	<b>293</b>	<b>234</b>	<b>-70</b>	<b>-23%</b>
Dév. économique et social	D	9	12	11	12	3	33%
	P	99	120	119	144	45	45%
	N	0	0	0	0	0	nd
	G	76	81	85	86	10	13%
	<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>213</b>	<b>215</b>	<b>242</b>	<b>58</b>	<b>32%</b>
Pêches	D	6	6	5	4	-2	-33%
	P	69	68	68	69	0	0%
	N	0	0	0	0	0	nd
	G	54	51	52	51	-3	-6%
	<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>124</b>	<b>-5</b>	<b>-4%</b>
Forêts	D	5	5	4	3	-2	-40%
	P	44	43	44	43	-1	-2%
	N	0	0	0	0	0	nd
	G	25	23	23	23	-2	-8%
	<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>71</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>-5</b>	<b>-7%</b>
Total général	D	37	38	30	33	-4	-11%
	P	386	401	347	387	1	0%
	N	0	0	0	0	0	nd
	G	268	266	231	249	-19	-7%
	<b>Total</b>	<b>691</b>	<b>705</b>	<b>608</b>	<b>669</b>	<b>-22</b>	<b>-3%</b>

*Tableau 3.1.8: Départements techniques, personnel D+P*

		PTB 2012-2013 (Conférence, juin 2011, C 2011/3)	PTB 2012-2013 (Ajustements et changements transformationnels CL 143/3, CL 144/3, CL 145/3)	PTB 2014- 2015 (CL 148/3)	PTB 2016-2015 (CL 153/3)	Variation #	Variation %
Agriculture et Ressources naturelles	<b>1. Capacités techniques de base</b>	<b>186</b>	<b>181</b>	<b>124</b>	<b>134</b>	<b>-52</b>	<b>-28%</b>
	2. Technique - levier	4	4	2	2	-2	-50%
	3. Appui administratif	1	0	0	0	-1	-100%
	<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>185</b>	<b>126</b>	<b>136</b>	<b>-55</b>	<b>-29%</b>
Dév. économique et sociale	<b>1. Capacités techniques de base</b>	<b>106</b>	<b>131</b>	<b>128</b>	<b>156</b>	<b>50</b>	<b>47%</b>
	2. Technique - levier	2	1	1	1	-1	-50%
	3. Appui administratif					0	nd
	<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>132</b>	<b>129</b>	<b>157</b>	<b>49</b>	<b>45%</b>
Pêches	<b>1. Capacités techniques de base</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>-1</b>	<b>-1%</b>
	2. Technique - levier	2	2	1	1	-1	-50%
	3. Appui administratif					0	nd
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>-2</b>	<b>-3%</b>
Forêts	<b>1. Capacités techniques de base</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>45</b>	<b>-3</b>	<b>-6%</b>
	2. Technique - levier	1	2	1	1	0	0%
	3. Appui administratif					0	nd
	<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>-3</b>	<b>-6%</b>
Total général	<b>1. Capacités techniques de base</b>	<b>413</b>	<b>430</b>	<b>371</b>	<b>407</b>	<b>-6</b>	<b>-1%</b>
	2. Technique - levier	9	9	5	5	-4	-44%
	3. Appui administratif	1	0	0	0	-1	-100%
	<b>Total</b>	<b>423</b>	<b>439</b>	<b>376</b>	<b>412</b>	<b>-11</b>	<b>-3%</b>

**Tableau 3.1.9: Regroupement des domaines techniques et des fonctions levier par grandes spécialités**

En ce qui concerne les domaines de travail techniques de travail, le personnel technique est classé par titre fonctionnel, regroupé en groupes standard en fonction des principaux domaines de travail, comme indiqué dans le Tableau 1. Ce regroupement permet d'assigner le personnel à une seule catégorie, afin de simplifier l'analyse.

<b>Principaux domaines techniques ou fonctions levier</b>	<b>Spécialités (par titre fonctionnel)</b>
Sensibilisation et renforcement des capacités	Sensibilisation; renforcement des capacités; communication pour le développement; partenariats
Agriculture	Agro-industries; systèmes agroalimentaires; ingénierie agricole, vulgarisation, finances, planification, appui aux politiques, recherche; agronomie; évaluation, production, protection et irrigation des cultures; systèmes agraires; gestion intégrée des organismes nuisibles; acridiens; production végétale; protection des végétaux; après-récolte
Droit du développement	Conseiller juridique, Bureau juridique
Développement économique et social	Parité hommes-femmes; planification; analyse des politiques; politique démographique; crédit rural, développement, emploi, finances, institutions, moyens d'existence, sociologie; protection sociale; questions socioéconomiques
Économie	Économie de l'agro-industrie, agriculture, agroalimentaire, produits de base et commerce, environnement, sécurité alimentaire, systèmes alimentaires, infrastructure, irrigation; ressources naturelles; développement de l'entreprise; finance et crédit; investissement; commercialisation; marchés; politiques; chaîne de valeur
Environnement, ressources naturelles et changement climatique	Bioénergies; changement climatique; environnement; gestion des ressources naturelles
Pêches et aquaculture	Aquaculture; pêches; liaison (pêches), secteur de la pêche, planification, ressources continentales et marines; filière après capture
Forêts	Forêts; gestion des ressources forestières, régimes fonciers, bois d'œuvre
Gestion de l'information et des connaissances	Communication; documentation; sources d'information; gestion des connaissances; publication
Gestion des terres et des eaux	Mise en valeur des ressources en terres et en eau; infrastructures d'irrigation; régimes fonciers et ressources naturelles; gestion des terres; gestion des ressources en eau; ressources en sol
Régimes fonciers	Gestion des terres et régimes fonciers

<b>Principaux domaines techniques ou fonctions levier</b>	<b>Spécialités (par titre fonctionnel)</b>
Élevage	Santé animale, production; développement, secteur de l'élevage, politiques en matière d'élevage; santé vétérinaire, épidémiologiste
Nutrition et sécurité sanitaire des aliments	Protection du consommateur; qualité de l'alimentation, sécurité sanitaire des aliments, sécurité alimentaire, normes, systèmes alimentaires; nutrition
Statistiques	Statistiques
Coopération technique	interventions d'urgence; relèvement d'urgence; politiques humanitaires; investissement; appui aux politiques; résilience; partenariats; coordination, élaboration et suivi des programmes; analyse de projets; mobilisation des ressources; coopération Sud-Sud
Gestion technique	Directeur général adjoint; Sous-Directeur général; Directeur; Directeur adjoint; Chef; Coordonnateur sous-régional; Représentant de la FAO; Représentant adjoint de la FAO, Conseiller technique, Coordonnateur, Responsable; Chef d'équipe

Section 3.2: Âge, niveau d'instruction et expérience du personnel

**Tableau 3.2.1: Âge du personnel, en chiffres absolus**

	2012		2013		2014		2015		2016		Variation	
	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB
<b>29 ans ou moins</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>
Capacités techniques de base	6	16	3	11	4	12	9	17	6	17		
Technique - levier				3		2		3	1	2		
administratif		5		1		1		1		1		
<b>30 à 39 ans</b>	<b>130</b>	<b>227</b>	<b>114</b>	<b>211</b>	<b>104</b>	<b>186</b>	<b>103</b>	<b>185</b>	<b>111</b>	<b>181</b>	<b>-19</b>	<b>-46</b>
Capacités techniques de base	73	194	69	181	65	163	69	169	80	169		
Technique - levier	39	11	32	10	23	9	21	6	19	7		
administratif	18	22	13	20	16	14	13	10	12	5		
<b>40 à 49 ans</b>	<b>326</b>	<b>230</b>	<b>304</b>	<b>242</b>	<b>286</b>	<b>227</b>	<b>278</b>	<b>239</b>	<b>299</b>	<b>232</b>	<b>-27</b>	<b>2</b>
Capacités techniques de base	197	189	172	201	182	208	177	215	196	207		
Technique - levier	84	20	82	19	64	6	61	8	64	8		
administratif	45	21	50	22	40	13	40	16	39	17		
<b>50 à 61 ans</b>	<b>559</b>	<b>195</b>	<b>576</b>	<b>189</b>	<b>572</b>	<b>200</b>	<b>567</b>	<b>201</b>	<b>541</b>	<b>196</b>	<b>-18</b>	<b>1</b>
Capacités techniques de base	407	174	422	172	439	185	434	189	419	181		
Technique - levier	107	6	109	6	88	5	86	3	78	5		
administratif	45	15	45	11	45	10	47	9	44	10		
<b>62 ans et plus</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
Capacités techniques de base		2			2		4	2	6	6		
Technique - levier	2		1						1	1		
administratif		1										



Tableau 3.2.2: Âge du personnel, en pourcentages

	2012		2013		2014		2015		2016		Variation	
	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB	PTB	Hors PTB
<b>29 ans ou moins</b>	<b>0,6%</b>	<b>3,1%</b>	<b>0,3%</b>	<b>2,3%</b>	<b>0,4%</b>	<b>2,4%</b>	<b>0,9%</b>	<b>3,2%</b>	<b>0,7%</b>	<b>3,1%</b>	<b>17%</b>	<b>-4,8%</b>
Capacités techniques de base	0,6%	2,4%	0,3%	1,7%	0,4%	1,9%	0,9%	2,6%	0,6%	2,7%		
Technique - levier administratif	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,3%	0,0%	0,5%	0,1%	0,3%		
	0,0%	0,7%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%	0,0%	0,2%		
<b>30 à 39 ans</b>	<b>12,7%</b>	<b>33,6%</b>	<b>11,4%</b>	<b>32,1%</b>	<b>10,7%</b>	<b>29,6%</b>	<b>10,7%</b>	<b>28,5%</b>	<b>11,5%</b>	<b>28,5%</b>	<b>-15%</b>	<b>-20,3%</b>
Capacités techniques de base	7,1%	28,7%	6,9%	27,5%	6,7%	26,0%	7,2%	26,1%	8,3%	26,6%		
Technique - levier administratif	3,8%	1,6%	3,2%	1,5%	2,4%	1,4%	2,2%	0,9%	2,0%	1,1%		
	1,8%	3,3%	1,3%	3,0%	1,7%	2,2%	1,4%	1,5%	1,2%	0,8%		
<b>40 à 49 ans</b>	<b>31,9%</b>	<b>34,0%</b>	<b>30,5%</b>	<b>36,8%</b>	<b>29,5%</b>	<b>36,1%</b>	<b>28,9%</b>	<b>36,9%</b>	<b>31,0%</b>	<b>36,5%</b>	<b>-8%</b>	<b>0,9%</b>
Capacités techniques de base	19,3%	28,0%	17,2%	30,6%	18,8%	33,1%	18,4%	33,2%	20,3%	32,5%		
Technique - levier administratif	8,2%	3,0%	8,2%	2,9%	6,6%	1,0%	6,3%	1,2%	6,6%	1,3%		
	4,4%	3,1%	5,0%	3,3%	4,1%	2,1%	4,2%	2,5%	4,0%	2,7%		
<b>50 à 61 ans</b>	<b>54,6%</b>	<b>28,8%</b>	<b>57,7%</b>	<b>28,8%</b>	<b>59,1%</b>	<b>31,8%</b>	<b>59,0%</b>	<b>31,0%</b>	<b>56,1%</b>	<b>30,8%</b>	<b>-3%</b>	<b>0,5%</b>
Capacités techniques de base	39,8%	25,7%	42,3%	26,2%	45,4%	29,5%	45,2%	29,2%	43,4%	28,5%		
Technique - levier administratif	10,5%	0,9%	10,9%	0,9%	9,1%	0,8%	8,9%	0,5%	8,1%	0,8%		
	4,4%	2,2%	4,5%	1,7%	4,6%	1,6%	4,9%	1,4%	4,6%	1,6%		
<b>62 ans et plus</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,1%</b>	<b>250%</b>	<b>133,3%</b>
Capacités techniques de base	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,4%	0,3%	0,6%	0,9%		
Technique - levier administratif	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%		
	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		

**Tableau 3.2.3: Niveau d'instruction et expérience des nouvelles recrues, par année**

Niveau d'instruction	2010	2013	2015
Licence ou équivalent	6	4	1
Maîtrise ou équivalent	34	20	30
Doctorat	29	22	28
<b>Total général</b>	<b>69</b>	<b>46</b>	<b>59</b>
<i>Licence ou plus, en pourcentage</i>	<i>91%</i>	<i>91%</i>	<i>98%</i>
<i>Maîtrise ou plus, en pourcentage</i>	<i>42%</i>	<i>47%</i>	<i>47%</i>
Nombre moyen d'années d'expérience professionnelle	16	20	18

**Tableau 3.2.4: Niveau d'instruction du personnel en fonction**

Catégorie	Licence ou équivalent (lettres et sc. humaines)	Licence ou équivalent (administration des affaires)	Licence ou équivalent (sciences)	Maîtrise ou équivalent (lettres et sc. humaines)	Maîtrise ou équivalent (administration des affaires)	Maîtrise ou équivalent (sciences)	Doctorat ou équivalent	Post-doctorat ou équivalent	Total général
Technique - de base	8	1	16	61	20	266	301	20	693
Technique - levier	18	3	10	39	26	52	9	1	158
Appui administratif	11	7	3	21	30	18	5	0	95
<b>Total général</b>	<b>37</b>	<b>11</b>	<b>29</b>	<b>121</b>	<b>76</b>	<b>336</b>	<b>315</b>	<b>21</b>	<b>946</b>

**Tableau 3.2.5: Expérience du personnel en fonction**

Par catégorie	Nombre moyen d'années d'expérience à la FAO	Nombre moyen d'années d'expérience en dehors de la FAO	Nombre moyen d'années d'expérience, total
Capacités techniques de base	11	14	25
Technique - levier	15	10	25
Appui administratif	12	11	24
Total général	12	13	25

Section 3.3: Ressources humaines hors personnel (RHHP)

En plus du personnel occupant des postes inscrits au PTB et du personnel occupant des postes non inscrits au PTB, la FAO fait appel à des ressources humaines hors personnel (RHHP). On distingue plusieurs catégories parmi les RHHP. Sont aussi pris en compte les consultants, les personnes travaillant dans le cadre d'un accord de services personnels (ASP) et le personnel national affecté à des projets, répartis entre les capacités techniques de base et les capacités techniques levier. Les RHHP qui remplissent des fonctions non techniques, comme par exemple les traducteurs, les éditeurs, les volontaires ou encore les correspondants nationaux, ne sont pas pris en compte. Les retraités d'organismes des Nations Unies qui travaillent à des projets pour la FAO sont classés parmi les RHHP, soit comme consultants, soit comme titulaires d'un accord de services personnels (ASP). Toutefois, dans la présente annexe, on a créé une catégorie «retraités» des Nations Unies» du fait qu'ils sont payés différemment (voir les tableaux).

**Tableau 3.3.1: Ressources humaines hors personnel - personnel technique - au Siège (en EPT)**

Catégorie	Siège									Variation 2014-2016					
	2014			2015			2016			Nombre			Pourcentage		
	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds
Consultants (non retraités)	308	237	545	418	237	655	512	281	793	204	44	248	66%	19%	46%
A	12	16	28	20	14	34	22	14	36	10	-2	8	83%	-13%	29%
B	82	58	140	131	79	210	145	88	233	63	30	93	77%	52%	66%
C	157	100	257	267	144	411	345	179	524	188	79	267	120%	79%	104%
Autre	57	63	120	0	0	0	0	0	0	-57	-63	-120	-100%	-100%	-100%
Titulaires d'un ASP (non retraités)	110	81	191	122	58	180	121	53	174	11	-28	-17	10%	-35%	-9%
A	2	0	2	1	0	1	0	0	0	-2	0	-2	-100%	-	-100%
B	4	3	7	5	0	5	4	1	5	0	-2	-2	0%	-67%	-29%
C	78	59	137	116	57	173	117	52	169	39	-7	32	50%	-12%	23%
Autre	26	19	45	0	1	1	0	0	0	-26	-19	-45	-100%	-100%	-100%
Consultants (retraités)	12	8	20	21	6	27	15	7	22	3	-1	2	25%	-13%	10%
1	2	3	5	8	2	10	5	3	8	3	0	3	150%	0%	60%
2	3	1	4	4	2	6	5	1	6	2	0	2	67%	0%	50%
3	1	1	2	2	1	3	1	1	2	0	0	0	0%	0%	0%
Autre	6	3	9	7	1	8	4	2	6	-2	-1	-3	-33%	-33%	-33%
Titulaires d'un ASP (retraités)	6	4	10	6	3	9	4	3	7	-2	-1	-3	-33%	-25%	-30%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
2	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	-	-	-
3	3	1	4	4	0	4	3	0	3	0	-1	-1	0%	-100%	-25%
Autre	3	3	6	2	2	4	1	2	3	-2	-1	-3	-67%	-33%	-50%
Ensemble des retraités	18	12	30	27	9	36	19	10	29	1	-2	-1	6%	-17%	-3%
<b>TOTAL</b>	436	330	766	567	304	871	652	344	996	216	14	230	50%	4%	30%

**Tableau 3.3.2: Ressources humaines hors personnel - personnel technique - dans les bureaux décentralisés (en EPT)**

Par catégorie	Bureaux décentralisés									Variation 2014-2016					
	2014			2015			2016			Nombre			Pourcentage		
	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds
Consultants (non retraités)	157	362	519	195	387	582	212	433	645	55	71	126	35%	20%	24%
A	39	44	83	57	78	135	48	84	132	9	40	49	23%	91%	59%
B	52	142	194	87	212	299	99	228	327	47	86	133	90%	61%	69%
C	33	88	121	49	97	146	65	121	186	32	33	65	97%	38%	54%
Autre	33	88	121	2	0	2	0	0	0	-33	-88	-121	-100%	-100%	-100%
Titulaires d'un ASP (non retraités)	91	80	171	85	80	165	60	69	129	-31	-11	-42	-34%	-14%	-25%
A	8	6	14	5	5	10	2	2	4	-6	-4	-10	-75%	-67%	-71%
B	17	16	33	23	26	49	21	22	43	4	6	10	24%	38%	30%
C	36	36	72	53	45	98	36	42	78	0	6	6	0%	17%	8%
Autre	30	22	52	4	4	8	1	3	4	-29	-19	-48	-97%	-86%	-92%
Consultants (retraités)	18	8	26	14	11	25	11	13	24	-7	5	-2	-39%	63%	-8%
1	4	1	5	5	4	9	5	4	9	1	3	4	25%	300%	80%
2	2	1	3	2	3	5	2	2	4	0	1	1	0%	100 %	33%
3	2	1	3	2	3	5	1	5	6	-1	4	3	-50%	400%	100 %
Autre	10	5	15	5	1	6	3	2	5	-7	-3	-10	-70%	-60%	-67%
Titulaires d'un ASP (retraités)	4	2	6	3	2	5	4	0	4	0	-2	-2	0%	-100%	-33%
1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	-1	-100%	-	-100%
2	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	-	-	-
3	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0%	-	0%
Autre	2	2	4	2	1	3	2	0	2	0	-2	-2	0%	-100%	-50%
Ensemble des retraités	22	10	32	17	13	30	15	13	28	-7	3	-4	-32%	30%	-13%
Personnel national affecté à des projets	-	2419	2419	-	2428	2428	-	2481	2481	-	62	62	-	3%	3%
<b>TOTAL</b>	270	2871	3141	297	2908	3205	287	2996	3283	17	125	142	6%	4%	5%

**Tableau 3.3.3: Ressources humaines hors personnel - personnel technique - TOTAL (en EPT)**

Par catégorie	TOTAL									Variation 2014-2016					
	2014			2015			2016			Nombre			Pourcentage		
	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds	FG	FF	Tous fonds
Consultants (non retraités)	465	599	1064	613	624	1237	724	714	1438	259	115	374	56%	19%	35%
A	51	60	111	77	92	169	70	98	168	19	38	57	37%	63%	51%
B	134	200	334	218	291	509	244	316	560	110	116	226	82%	58%	68%
C	190	188	378	316	241	557	410	300	710	220	112	332	116%	60%	88%
Autre	90	151	241	2	0	2	0	0	0	-90	-151	-241	-100%	-100%	-100%
Titulaires d'un ASP (non retraités)	201	161	362	207	138	345	181	122	303	-20	-39	-59	-10%	-24%	-16%
A	10	6	16	6	5	11	2	2	4	-8	-4	-12	-80%	-67%	-75%
B	21	19	40	28	26	54	25	23	48	4	4	8	19%	21%	20%
C	114	95	209	169	102	271	153	94	247	39	-1	38	34%	-1%	18%
Autre	56	41	97	4	5	9	1	3	4	-55	-38	-93	-98%	-93%	-96%
Consultants (retraités)	30	16	46	35	17	52	26	20	46	-4	4	0	-13%	25%	0%
1	6	4	10	13	6	19	10	7	17	4	3	7	67%	75%	70%
2	5	2	7	6	5	11	7	3	10	2	1	3	40%	50%	43%
3	3	2	5	4	4	8	2	6	8	-1	4	3	-33%	200%	60%
Autre	16	8	24	12	2	14	7	4	11	-9	-4	-13	-56%	-50%	-54%
Titulaires d'un ASP (retraités)	10	6	16	9	5	14	8	3	11	-2	-3	-5	-20%	-50%	-31%
1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	-1	-100%	-	-100%
2	0	0	0	1	1	2	1	1	2	1	1	2	-	-	-
3	4	1	5	4	0	4	4	0	4	0	-1	-1	0%	-100%	-20%
Autre	5	5	10	4	3	7	3	2	5	-2	-3	-5	-40%	-60%	-50%
Ensemble des retraités	40	22	62	44	22	66	34	23	57	-6	1	-5	-15%	5%	-8%
Personnel national affecté à des projets	0	2419	2419	0	2428	2428	0	2481	2481	0	62	62	-	3%	3%
<b>TOTAL</b>	706	3201	3907	864	3212	4076	939	3340	4279	233	139	372	33%	4%	10%

### *Méthode:*

Les données fournies à l'équipe d'évaluation mesuraient les RHHP en jour-personne et d'après le coût total par an. Les données qui figurent dans les tableaux des pages précédentes ont été établies en divisant le nombre total de jours-personnes par 220 et en arrondissant au nombre entier le plus proche. On a ainsi obtenu une estimation des équivalents plein temps. Par ailleurs, les données pour 2016 n'étaient disponibles que pour la période allant de janvier à fin octobre. On a donc effectué une extrapolation, en multipliant les chiffres par 1,2.

### *Autres informations concernant les catégories de RHHP:*

#### **Consultants et titulaires d'un ASP**

Il y a trois catégories de consultants et de titulaires d'un ASP: A, B et C

Les consultants de la catégorie A sont employés à des tâches qui exigent des compétences de haut niveau dans un domaine spécialisé. Ces consultants ont des connaissances de pointe dans leur domaine de compétence. Ils peuvent être recrutés pour des activités opérationnelles qui se traduisent par la mobilisation de ressources humaines et/ou financières importantes. En général, les consultants de la catégorie A sont recrutés là où on emploierait un fonctionnaire de la classe P-5 ou de rang supérieur. Les consultants de la catégorie A sont parfois des personnes qui ont une forte visibilité en dehors de l'Organisation et à qui on fait appel pour influencer sur la manière dont celle-ci est perçue par les parties prenantes ou pour motiver ses partenaires.

Les consultants de la catégorie B sont généralement recrutés là où on emploierait un fonctionnaire des classes P-3 ou P-4. Dans cette catégorie, les consultants apportent des compétences spécialisées dans des domaines où les compétences internes font défaut. Ces consultants doivent être des experts ou des conseillers expérimentés possédant une connaissance complète de leur domaine et capables d'adapter les concepts à des besoins nouveaux.

Les consultants de la catégorie C sont généralement recrutés pour des tâches qui demandent moins d'expérience. Il s'agit par exemple de diplômés ayant un à quatre ans d'expérience professionnelle (l'équivalent de fonctionnaires des classes P-1/P-2). On leur confie des travaux spécialisés de base, ayant un caractère descriptif ou analytique ou consistant par exemple à cerner les problèmes. Leurs responsabilités se limitent à des descriptions et des analyses. En principe, ils sont étroitement encadrés par des membres du personnel plus expérimentés ou par des consultants de niveau supérieur.

Les consultants qui n'entrent dans aucune de ces catégories ont été classés «Autre».

#### **Retraités des Nations Unies**

On notera que les retraités d'organismes des Nations Unies peuvent aussi être employés par l'Organisation, en tant que RHHP. Ils entrent dans les mêmes catégories que les consultants et les titulaires d'un ASP, mais les catégories sont différentes en ce qui concerne leurs émoluments.

Catégories appliquées aux retraités des Nations Unies:

1. D-1 et catégories supérieures
2. P-1 à P-5
3. Services généraux

Les retraités qui n'entrent dans aucune de ces catégories ont été classés «Autre».

#### **Personnel national affecté à des projets (PNP)**

Le personnel recruté sur le plan national pour des projets est engagé dans le cadre d'arrangements contractuels conformes aux conditions d'emploi locales. Ce personnel assure pour la FAO des services spécialisés pour des projets sur le terrain. Leurs émoluments sont déterminés par les conditions d'emploi locales et sont payés dans la monnaie locale. Il en résulte que le coût du personnel PNP apparaît bien moindre que celui des consultants et des titulaires d'un ASP, alors même que ce personnel assure des services techniques de niveau cadre.

#### *Annexe 4: L'aspect exécution du programme*

L'annexe 4 comprend quatre sections. La première (section 4.1), et le tableau 4.1 correspondant, porte sur l'exécution des produits et services de la FAO - à savoir le travail normatif de l'Organisation. La section contient le tableau 4.1, qui indique l'exécution de ces produits et services. La section 4.2 porte sur l'exécution des produits par rapport aux indicateurs énoncés dans le Programme stratégique. Elle comporte trois tableaux. Le premier (4.2.1) contient des données sur l'exécution par rapport aux indicateurs de 2014; le deuxième (4.2.2) des données sur l'exécution par rapport aux indicateurs de 2015; le troisième (4.2.3) des données comparatives 2014-2015. La section 4.3 porte sur les évaluations réalisées par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) et propose un tableau synoptique des résultats (tableau 4.3.1), la section 4.4 fait le point sur l'examen du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement et la section 4.5 porte sur trois évaluations de la FAO réalisées par le Ministère britannique du développement international (DFID).

##### Section 4.1: Produits et services de la FAO

À sa cent cinquante-troisième session, le Conseil de la FAO a approuvé une Note d'information intitulée « Activités de la FAO dans le domaine normatif et lien entre celles-ci et l'exécution du programme », dans laquelle sont énoncées les sept fonctions essentielles de la FAO, à savoir:

- instruments normatifs tels que accords internationaux, codes de conduite et directives volontaires;
- statistiques, données et informations sur l'alimentation et l'agriculture, et notamment sur les pêches, les forêts, la terre et l'eau;
- dialogue sur les politiques aux niveaux mondial, régional et national;
- renforcement des capacités pour mettre en place des politiques, des investissements et des programmes fondés sur des données factuelles;
- avis et appui pour l'utilisation des connaissances, des technologies et des bonnes pratiques;
- facilitation de partenariats entre les gouvernements, les partenaires du développement, la société civile et le secteur privé;
- sensibilisation et communication dans les domaines relevant du mandat de la FAO.

Lors de la Réunion conjointe du Comité du Programme (cent vingtième session) et du Comité financier (cent soixante-quatrième session), tenue à Rome, le 7 novembre 2016, les deux comités ont approuvé un plan de travail en vue de l'Évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation, qui a servi de base à la présente évaluation. Le Plan de travail reprend les sept fonctions essentielles (avec quelques modifications) et en tire une liste de 19 produits et services que la FAO réalise pour atteindre ses objectifs normatifs<sup>35</sup>. Dans le tableau ci-dessous, ces produits et services ont été mis en relation avec les indicateurs fournis par les membres du personnel de la FAO, pour donner une vue d'ensemble des produits et services de la FAO sur la période 2011-2016.

---

<sup>35</sup> «Évaluation indépendante des capacités techniques de l'Organisation – plan de travail», page 7.



Les données pour 2016 ont été estimées d'après les données de la période allant du 1er janvier au 30 septembre, date d'élaboration de ce tableau. L'équipe d'évaluation (Centennial team) a appliqué un facteur de 1,25 pour obtenir des données estimatives pour l'ensemble de l'année 2016. Pour certaines catégories, l'équipe a obtenu des chiffres qui concernent la totalité de l'année. Ces cas sont signalés par le terme «nombre effectif». Par ailleurs, pour certains indicateurs, on ne disposait que de données limitées. Dans ces cas-là, on a porté dans le tableau la mention «nd» (non disponible).

**Tableau 4.1: Principaux produits et services de la FAO**

Catégorie	Indicateur	2012	2013	2014	2015	2016 (estimations)
<b>Instruments normatifs</b>						
Accords internationaux	données non disponibles	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o
Codes de conduite convenus	données non disponibles	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o
Directives volontaires convenues et diffusées	données non disponibles	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o
Normes techniques mises en place	données non disponibles	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o
Total	Nombre total d'instruments normatifs	78	90	101	138	160
<b>Connaissances, données et informations produites</b>						
Publications de l'Organisation parues	Publications	754	891	1467	676	1120 (nombre effectif)
	Brochures	208	105	705	407	803 (nombre effectif)
	Total	962	996	2172	1083	1923 (nombre effectif)
Systèmes statistiques créés et mis à jour	Nombre de consultations des sites web (en milliers)	154	209	196	165	219
	Pays dans lesquels un renforcement des capacités statistiques a été entrepris	52	49	59	51	55
Systèmes de gestion des connaissances	données non disponibles	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o
<b>Dialogue sur les politiques et renforcement des capacités aux niveaux national, régional et mondial</b>						
Missions techniques effectuées	Autorisations de voyage (en milliers)	s/o	12,2	13,2	16,1	15
Ateliers/colloques/conférences techniques organisés	Ateliers/colloques/conférences organisés	253	250	275	305	391

Catégorie	Indicateur	2012	2013	2014	2015	2016 (estimations)
Réseaux/platformes techniques externes pris en charge	Plateformes techniques externes prises en charge	Données non disponibles par année. Total = 280 pour 2011-2016				
<b>Connaissances, technologies et bonnes pratiques</b>						
Rapports d'analyse élaborés et diffusés	Nombre de rapports phares	3	2	5	8	4
	Nombre de consultations de rapports phares (en milliers)	s/o	173	1146	590	951 (nombre effectif)
<b>Partenariats</b>						
Nombre d'accords (lettres d'accord, protocoles d'accord, etc.) signés et assortis d'un plan de travail (accord relatif à un projet, mémorandum d'accord, accord général et autre accord de coopération (notamment lettres d'accord))	Nombre d'accords signés par an	36	51	52	53	30
Nombre de fonctionnaires du cadre organique détachés auprès de l'Organisation	données non disponibles	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o
Nombre d'activités de formation organisées et nombre de participants	données non disponibles	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o
<b>Coopération Sud-Sud</b>						
Nombre de pays bénéficiaires de la coopération Sud-Sud	Nombre de pays bénéficiaires de la coopération Sud-Sud	44	46	30	30	76
Nombre d'accords signés associés à un plan de travail	Nombre d'accords signés associés à un plan de travail	27	29	40	28	38
Nombre de cadres détachés par le donateur et qui peuvent être considérés comme complétant les capacités techniques de la FAO	Nombre de cadres détachés par le donateur et qui peuvent être considérés comme complétant les capacités techniques de la FAO	222	113	138	60	100
Nombre de personnes ayant suivi une formation dans le cadre des accords de coopération Sud-Sud	Membres du personnel de la FAO	30	40	40	50	50
	Personnel national	200	200	300	300	300
	Nombre total de personnes ayant suivi une formation dans le cadre des accords de coopération Sud-Sud	350	350	350	350	350

<b>Catégorie</b>	<b>Indicateur</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016 (estimations)</b>
<b>Sensibilisation et communication aux niveaux national, régional et mondial</b>						
Produits de communication	Nombre d'articles publiés par des fonctionnaires dans le cadre de l'initiative SOMI (Senior Officers Media Initiative)	s/o	1061	1919	2270	2213 (nombre effectif)

## Section 4.2: Produits

Le cadre de résultats de la FAO pour 2014-2017 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. Le cadre de résultats sert de base pour déterminer dans quelle mesure les actions de la FAO permettent d'apporter des changements aux niveaux national, régional et mondial, et pour en rendre compte.

Deux documents rendent compte des résultats atteints par l'Organisation dans la réalisation des produits: l'Examen à mi-parcours – Rapport de synthèse - 2014 et le Rapport sur l'exécution du programme 2014-2015, le premier concernant les objectifs pour 2014 et le deuxième concernant les objectifs pour 2015. Les deux tableaux qui suivent ont été établis d'après les données de ces deux rapports. Le troisième fait une comparaison entre les deux séries de données.

Il est important de noter que pour 2014, des cibles ont été fixées seulement pour les cinq objectifs stratégiques, tandis que pour 2015 des cibles ont été fixées pour les objectifs stratégiques et pour les objectifs fonctionnels.

**Tableau 4.2.1: Réalisations par rapport aux cibles fixées pour 2014 (PC 117/5 MTR 2014)**

Objectif	Produits					
	Résultante n°	Indicateurs de résultats	Dépassé ou entièrement réalisé	Partiellement réalisé	Non réalisé	% Dépassé ou entièrement réalisé
Objectif stratégique 1: Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	1,1	4	4	0	0	100 %
	1,2	1	0	1	0	0%
	1,3	3	2	1	0	67%
	TOTAL PARTIEL	8	6	2	0	75%
Objectif stratégique 2: Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches	2,1	3	2	0	1	67%
	2,2	3	2	1	0	67%
	2,3	3	3	0	0	100 %
	2,4	4	3	1	0	75%
	TOTAL PARTIEL	13	10	2	1	77%
Objectif stratégique 3: Réduire la pauvreté rurale	3,1	5	3	1	1	60%
	3,2	3	3	0	0	100 %
	3,3	2	1	1	0	50%
	TOTAL PARTIEL	10	7	2	1	70%
Objectif stratégique 4:	4,1	4	4	0	0	100 %
	4,2	3	3	0	0	100 %

Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	4,3	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARTIEL	10	10	0	0	100 %
Objectif stratégique 5: Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	5,1	2	2	0	0	100 %
	5,2	3	2	1	0	67%
	5,3	2	2	0	0	100 %
	5,4	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARTIEL	10	9	1	0	90%
<b>TOTAL 1-5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>82%</b>
Objectif 6: Qualité, connaissances et services techniques	6,1	nd	Pas de cible fixée pour 2014			
	6,2	2				
	6,3	2				
	6,4	2				
<b>TOTAL PARTIEL 6</b>	<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>6</b>	<b>nd</b>	<b>s/o</b>	<b>s/o</b>	<b>s/o</b>
Chapitre 7: Programme de coopération technique	7,1	1	Pas de cible fixée pour 2014			
Objectif fonctionnel 8: Activités de diffusion	8,1	2	Pas de cible fixée pour 2014			
	8,2	2				
	8,3	2				
Objectif fonctionnel 9: Technologies de l'information	9,1	3	Pas de cible fixée pour 2014			
Objectif fonctionnel 10: Gouvernance, surveillance et direction de la FAO	10,1	2	Pas de cible fixée pour 2014			
	10,2	1				
	10,3	1				
Objectif fonctionnel 11: Administration efficiente et efficace	11,1	4	Pas de cible fixée pour 2014			
	11,2	1				
	11,3	1				
<b>TOTAL PARTIEL 7-11</b>	<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>20</b>	<b>nd</b>	<b>s/o</b>	<b>s/o</b>	<b>s/o</b>
Chapitre 12: Imprévus	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o

Chapitre 13: Dépenses d'équipement	13,1	2	Pas de cible fixée pour 2014			
Chapitre 14: Dépenses de sécurité	14,1	1	Pas de cible fixée pour 2014			
	14,2	4				
<b><i>TOTAL 6-14</i></b>	<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>33</i></b>	<b><i>nd</i></b>	<b><i>s/o</i></b>	<b><i>s/o</i></b>	<b><i>s/o</i></b>

**Tableau 4.2.2: Réalisations par rapport aux cibles fixées pour 2015 (C 2017/8 PIR 2014-15)**

Objectif	Produits					
	Résultante n°	Indicateurs de résultats	Dépassé ou entièrement réalisé	Partiellement réalisé	Non réalisé	% Dépassé ou entièrement réalisé
Objectif stratégique 1: Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	1,1	4	4	0	0	100 %
	1,2	1	1	0	0	100 %
	1,3	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARTIEL	8	8	0	0	100 %
Objectif stratégique 2: Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches	2,1	3	3	0	1	100 %
	2,2	3	2	1	0	67%
	2,3	3	3	0	0	100 %
	2,4	4	3	1	0	75%
	TOTAL PARTIEL	13	11	2	1	85%
Objectif stratégique 3: Réduire la pauvreté rurale	3,1	5	5	0	0	100 %
	3,2	3	2	1	0	67%
	3,3	2	2	0	0	100 %
	TOTAL PARTIEL	10	9	1	0	90%
Objectif stratégique 4: Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	4,1	4	4	0	0	100 %
	4,2	3	3	0	0	100 %
	4,3	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARTIEL	10	10	0	0	100 %
Objectif stratégique 5: Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	5,1	2	2	0	0	100 %
	5,2	3	2	1	0	67%
	5,3	2	2	0	0	100 %
	5,4	3	2	1	0	67%
	TOTAL PARTIEL	10	8	2	0	80%
<b>TOTAL 1-5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>46</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>90%</b>

Objectif 6: Qualité, connaissances et services techniques	6,1	nd	0	0	0	nd
	6,2	2	2	0	0	100 %
	6,3	2	2	0	0	100 %
	6,4	2	2	0	0	100 %
<b>TOTAL PARTIEL 6</b>	<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100 %</b>
Chapitre 7: Programme de coopération technique	7,1	1	1	0	0	100 %
Objectif fonctionnel 8: Activités de diffusion	8,1	2	2	0	0	100 %
	8,2	2	2	0	0	100 %
	8,3	2	2	0	0	100 %
Objectif fonctionnel 9: Technologies de l'information	9,1	3	3	0	0	100 %
Objectif fonctionnel 10: Gouvernance, surveillance et direction de la FAO	10,1	2	1	1	0	50%
	10,2	1	1	0	0	100 %
	10,3	1	1	0	0	100 %
Objectif fonctionnel 11: Administration efficiente et efficace	11,1	4	4	0	0	100 %
	11,2	1	1	0	0	100 %
	11,3	1	0	0	1	0%
<b>TOTAL PARTIEL 7-11</b>	<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>90%</b>
Chapitre 12: Imprévus	s/o	s/o	0	nd	s/o	s/o
Chapitre 13: Dépenses d'équipement	13,1	2	2	0	0	100 %
Chapitre 14: Dépenses de sécurité	14,1	1	0	0	1	0%
	14,2	4	4	0	0	100 %
<b>TOTAL 6-14</b>	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>91%</b>



**Tableau 4.2.3: Réalisations par rapport aux cibles fixées pour 2016 (PC 121/3 MTR 2016)**

Objectif	Produits					
	Résultante n°	Indicateurs de résultats	Dépassé ou entièrement réalisé	Partiellement réalisé	Non réalisé	% Dépassé ou entièrement réalisé
Objectif stratégique 1: Contribuer à l'élimination de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition	1,1	4	4	0	0	100 %
	1,2	1	1	0	0	100 %
	1,3	3	2	1	0	67%
	TOTAL PARTIEL	8	7	1	0	88%
Objectif stratégique 2: Intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, des forêts et des pêches	2,1	3	0	3	0	0%
	2,2	3	2	1	0	67%
	2,3	3	3	0	0	100 %
	2,4	4	4	0	0	100 %
	TOTAL PARTIEL	13	9	4	0	69%
Objectif stratégique 3: Réduire la pauvreté rurale	3,1	5	5	0	0	100 %
	3,2	3	3	0	0	100 %
	3,3	2	0	2	0	0%
	TOTAL PARTIEL	10	8	2	0	80%
Objectif stratégique 4: Œuvrer à des systèmes agricoles et alimentaires plus inclusifs et plus efficaces	4,1	4	4	0	0	100 %
	4,2	3	3	0	0	100 %
	4,3	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARTIEL	10	10	0	0	100 %
Objectif stratégique 5: Améliorer la résilience des moyens d'existence face à des menaces ou en situation de crise	5,1	2	2	0	0	100 %
	5,2	2	2	0	0	100 %
	5,3	2	2	0	0	100 %
	5,4	3	3	0	0	100 %
	TOTAL PARTIEL	9	9	0	0	100 %
<b>TOTAL 1-5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>43</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>86%</b>

Objectif 6: Qualité, connaissances et services techniques	6,1	1	1	0	0	100 %
	6,2	nd	-	-	-	nd
	6,3	2	2	0	0	100 %
	6,4	2	2	0	0	100 %
	6,5	nd	-	-	-	nd
	6,6	2	2	0	0	100 %
<b>TOTAL PARTIEL 6</b>	<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100 %</b>
Chapitre 7: Programme de coopération technique	7,1	1	1	0	0	100 %
Objectif fonctionnel 8: Activités de diffusion	8,1	2	2	0	0	100 %
	8,2	2	2	0	0	100 %
	8,3	2	2	0	0	100 %
Objectif fonctionnel 9: Technologies de l'information	9,1	3	3	0	0	100 %
Objectif fonctionnel 10: Gouvernance, surveillance et direction de la FAO	10,1	2	1	1	0	50%
	10,2	1	1	0	0	100 %
	10,3	nd	-	-	-	nd
Objectif fonctionnel 11: Administration efficiente et efficace	11,1	3	3	0	0	100 %
	11,2	1	1	0	0	100 %
	11,3	nd	-	-	-	nd
<b>TOTAL PARTIEL 7-11</b>	<b>TOTAL PARTIEL</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>94%</b>
Chapitre 12: Imprévus	s/o	s/o	-	-	-	nd
Chapitre 13: Dépenses d'équipement	13,1	2	2	0	0	100 %
Chapitre 14: Dépenses de sécurité	14,1	1	0	0	1	0%
	14,2	4	4	0	0	100 %
<b>TOTAL 6-14</b>	<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>94%</b>

**Tableau 4.2.4: Comparaison entre 2014 et 2015 (Source: PC 117/5 Examen à mi-parcours 2015; C 2017/8 Rapport sur l'exécution du programme 2014-2015. Voir <http://www.fao.org/pwb/home/fr/>)**

Objectif	Résultante n°	Indicateurs de résultats	Dépassé ou entièrement réalisé		Partiellement réalisé		Non réalisé		% Dépassé ou entièrement réalisé	
			2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
OS 1	1,1	4	4	4	0	0	0	0	100 %	100 %
	1,2	1	0	1	1	0	0	0	0%	100 %
	1,3	3	2	3	1	0	0	0	67%	100 %
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	8	6	8	2	0	0	0	75%	100 %
OS 2	2,1	3	2	3	0	0	1	1	67%	100 %
	2,2	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	2,3	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	2,4	4	3	3	1	1	0	0	75%	75%
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	13	10	11	2	2	1	1	77%	85%
OS 3	3,1	5	3	5	1	0	1	0	60%	100 %
	3,2	3	3	2	0	1	0	0	100 %	67%
	3,3	2	1	2	1	0	0	0	50%	100 %
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	10	7	9	2	1	1	0	70%	90%
OS 4	4,1	4	4	4	0	0	0	0	100 %	100 %
	4,2	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	4,3	3	3	3	0	0	0	0	100 %	100 %
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	10	10	10	0	0	0	0	100 %	100 %
OS 5	5,1	2	2	2	0	0	0	0	100 %	100 %
	5,2	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	5,3	2	2	2	0	0	0	0	100 %	100 %
	5,4	3	3	2	0	1	0	0	100 %	67%
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	10	9	8	1	2	0	0	90%	80%
<b>TOTAL I-5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>46</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>82%</b>	<b>90%</b>

**Tableau 4.2.5: Comparaison entre 2014 et 2016 (Source: PC 117/5 Examen à mi-parcours 2015; PC 121/3 Examen à mi-parcours 2016. Voir <http://www.fao.org/pwb/home/fr/>)**

Objectif	Résultante n°	Indicateurs de résultats	Dépassé ou entièrement réalisé		Partiellement réalisé		Non réalisé		% Dépassé ou entièrement réalisé	
			2014	2016	2014	2016	2014	2016	2014	2016
OS 1	1,1	4	4	4	0	0	0	0	100 %	100 %
	1,2	1	0	1	1	0	0	0	0%	100 %
	1,3	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	8	6	7	2	1	0	0	75%	88%
OS 2	2,1	3	2	0	0	3	1	0	67%	0%
	2,2	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	2,3	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	2,4	4	3	4	1	0	0	0	75%	100%
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	13	10	9	2	4	1	0	77%	69%
OS 3	3,1	5	3	5	1	0	1	0	60%	100%
	3,2	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	3,3	2	1	0	1	2	0	0	50%	0%
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	10	7	8	2	2	1	0	70%	80%
OS 4	4,1	4	4	4	0	0	0	0	100%	100%
	4,2	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	4,3	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	10	10	10	0	0	0	0	100%	100%
OS 5	5,1	2	2	2	0	0	0	0	100%	100%
	5,2 <sup>36</sup>	3 2	2	2	1	0	0	0	67%	100%
	5,3	2	2	2	0	0	0	0	100%	100%
	5,4	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	<b>TOTAL PARTIEL</b>	10, 9	9	9	1	0	0	0	90%	100%
<b>TOTAL I-5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>51, 50</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>82%</b>	<b>86%</b>

<sup>36</sup> L'un des indicateurs de produit pour la résultante 5.2 a été supprimé de l'Examen à mi-parcours 2016.

### Section 4.3: Évaluation du MOPAN

Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) est un réseau de gouvernements ayant un intérêt commun dans l'évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales. Les membres du réseau réalisent des évaluations conjointes de ces organisations, partagent des informations et mutualisent leurs compétences en matière de suivi et d'évaluation. Les pays actifs au sein du réseau en 2016 étaient les suivants: Allemagne, Australie, Canada, Danemark, Espagne, États-Unis d'Amérique, Finlande, France, Irlande, Japon, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, République de Corée, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Le MOPAN a procédé à une évaluation de la FAO en 2011, puis de nouveau en 2014, à partir d'informations collectées au moyen d'une enquête auprès des parties prenantes clés, d'une analyse de documents et d'entretiens avec le personnel de la FAO. À l'aide de ces informations, le MOPAN a défini une série de 22 indicateurs portant sur les domaines de la gestion stratégique, de la gestion opérationnelle, de la gestion des relations et de la gestion des connaissances.

Dans son rapport de 2011, le MOPAN a constaté des lacunes dans cinq domaines: focalisation du pays sur les résultats, décisions relatives à l'allocation de l'aide, liaison de la gestion de l'aide à la performance, gestion des ressources humaines et présentation des informations de performance. S'agissant des domaines dans lesquels le MOPAN a estimé que les activités de la FAO étaient adéquates, les résultats étaient la plupart du temps tout juste acceptables. Les répondants à l'enquête n'ont cité qu'un seul des 21 domaines couverts par l'évaluation comme point fort de la FAO: l'adhésion aux principes humanitaires. L'analyse des documents a donné des résultats légèrement meilleurs que les réponses à l'enquête: plusieurs points forts ont été mis en évidence, notamment la fourniture d'orientations pour obtenir des résultats, la focalisation sur les priorités thématiques, la reddition de comptes financière et la délégation du pouvoir de prise de décision.

L'évaluation de 2014 a permis de constater une amélioration de presque tous les indicateurs de performance. Dans quatre domaines importants – stratégie institutionnelle basée sur un mandat clair, focalisation du pays sur les résultats, soutien des plans nationaux et contribution au dialogue politique – la note d'évaluation est passée de «inadéquat ou moins» à «élevé ou plus».

Deux points faibles seulement ont été mis en évidence en 2014: la budgétisation axée sur les résultats et la gestion des ressources humaines. Dans son rapport de 2014, le MOPAN indique que la FAO a «affiné son orientation stratégique», en l'alignant avec son mandat et son avantage comparatif (p. 2). La FAO a progressé dans la gestion axée sur les résultats (p. 2) et «a commencé à mettre en œuvre son nouvel agenda pour la résilience et a également renforcé ses pratiques et systèmes de préparation aux situations d'urgence...» (p. 3). «La FAO a fait des progrès considérables dans la définition d'objectifs stratégiques au niveau des pays qui soient entièrement alignés aux priorités nationales de développement ...» (p. 4 du rapport de 2014). Le rapport de 2014 indique que depuis 2013, la FAO a réorganisé ses travaux relatifs aux politiques et a créé un certain nombre de postes de chargés des politiques dans ses bureaux décentralisés. Il précise également que les parties prenantes considèrent maintenant que la contribution de la FAO aux résultats est généralement adéquate (p. 5).

Le rapport 2014 du MOPAN constate également (p. 5) que: «L'analyse des documents a indiqué qu'au cours de la période examinée, les projets de la FAO étaient généralement efficaces dans l'exécution des activités et l'atteinte des résultats prévus, mais que la FAO n'avait pas rendu compte de manière adéquate sur ses contributions au niveau du programme de pays et qu'elle n'avait pas fourni de preuves concluantes du degré de ses contributions aux priorités de développement annoncées au niveau des pays». Enfin, il

indique que la FAO «a fait des progrès dans le partage des connaissances en interne et en externe depuis 2011» (p. 6 du rapport de 2014).

Ces résultats sont présentés plus en détail dans le tableau ci-après.

**Tableau 4.3.1: Résultats de l'évaluation du MOPAN**

Indicateur		2011		2014	
		Participants à l'enquête	Analyse de documents	Participants à l'enquête	Analyse de documents
<b>Gestion stratégique</b>					
ICP 1	Fournir des orientations pour obtenir des résultats	3,79	6	3,95	5
ICP 2	Stratégie institutionnelle basée sur un mandat clair	s/o	s/o	4,52	6
ICP 3	Focalisation institutionnelle sur les résultats	3,66	4	nd	5
ICP 4	Focalisation sur les priorités transversales/thématiques	4,16	5	4,35	5
ICP 5	Focalisation du pays sur les résultats	4,37	3	4,68	4
<b>Gestion opérationnelle</b>					
ICP 6	Financement transparent et prédictible/Décisions relatives à l'allocation de l'aide	3,74	3	3,96	4
ICP 7	Budgétisation axée sur les résultats/Lier la gestion de l'aide à la performance	3,27	4	3,46	4
ICP 8	Reddition de comptes financière	3,80	5	4,32	5
ICP 9	Utilisation des informations relatives à la performance	3,74	4	3,93	5
ICP 10	Gestion des ressources humaines	3,39	4	2,96	4
ICP 11	Programmation axée sur la performance	3,90	4	nd	4
ICP 12	Délégation de l'autorité	4,19	5	3,78	4
ICP 13	Travailler dans les situations d'urgence/Adhésion aux principes humanitaires	4,58	nd	4,54	5
<b>Gestion des relations</b>					
ICP 14	Soutien des plans nationaux	4,37	nd	4,63	6
ICP 15	Ajustement des procédures	3,74	nd	4,09	nd
ICP 16	Utilisation des systèmes nationaux	3,89	*	4,31	nd
ICP 17	Contribution au dialogue politique	4,34	nd	4,51	nd
ICP 18	Harmonisation des procédures	4,24	4	4,34	5
ICP 19	Gestion du cluster	3,99	nd	4,49	4
<b>Gestion des connaissances</b>					
ICP 20	Évaluation des résultats/Évaluation des résultats externes	3,99	4	4,37	5
ICP 21	Présentation des informations sur la performance	3,68	3	3,97	4
ICP 22	Diffusion des enseignements tirés	3,68	4	4,21	4

<b>Légende</b>	
Élevé ou plus	4,50-6,00
Adéquat	3,50-4,49
Inadéquat ou moins	1,00-3,49
Données de l'analyse de documents indisponibles	*
Non évalué	s/o

#### Section 4.4: Examen réalisé par le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement

Le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) a communiqué son rapport sur la FAO au Secrétariat de la FAO en janvier 2015.

Le rapport est composé de trois parties: mandat et pertinence, performance, engagement de l'Allemagne auprès de la FAO. Les deux premières sections s'appuient sur des données antérieures provenant d'autres examens de la FAO, à savoir:

- les examens de la FAO réalisés par le MOPAN, publiés en 2011 et 2014,
- l'évaluation multilatérale australienne de 2012,
- les examens britanniques de l'aide multilatérale publiés en 2011 et 2013.

La troisième section du rapport, qui concerne l'engagement allemand, n'entrait pas dans le cadre de cette évaluation.

Pour évaluer les domaines de la FAO, le rapport s'appuie sur un barème de 5 niveaux qui vont de «performance faible» à «performance élevée». On a par ailleurs attribué à ces notations un degré de certitude sur une échelle comportant trois niveaux, en fonction des convergences ou des divergences entre les principales sources du rapport.

S'agissant de la gestion stratégique et de la performance, le rapport précise que la performance de la FAO est «modérée» (avec un degré de certitude élevé). Dans ce domaine, plusieurs résultats concernent la capacité technique. Le rapport indique que les résultats varient en fonction des pays et des projets et que les progrès récents réalisés dans le domaine de la décentralisation sont positifs, notamment en matière d'amélioration des interventions d'urgence.

La notation globale dans le domaine de la gestion des connaissances est «modérée, avec une tendance vers élevée», avec un degré de certitude élevé. La mise en place de réseaux techniques et la réorganisation des départements techniques est un domaine dans lequel des progrès ont été réalisés depuis 2012, notamment en ce qui concerne la rupture avec les cloisonnements traditionnels qui avaient abouti à une redondance des efforts et à un partage des connaissances insatisfaisant.

Le rapport indique cependant certains domaines à améliorer: collaboration et synergies avec le FIDA, institutionnalisation des réformes au sein de la FAO et gestion des ressources humaines.



#### Section 4.5: Évaluation réalisée par le DFID

Les évaluations de la FAO réalisées par le DFID ont fait apparaître une amélioration sensible de l'activité normative de l'Organisation sur la période 2012-2016, laquelle a coïncidé avec l'arrivée de la nouvelle direction et le renforcement des responsabilités.

Dans l'évaluation de l'aide multilatérale (Multilateral Aid Review – MAR) de 2011, la FAO était apparue comme une organisation multilatérale de niveau faible ou médiocre, manquant d'efficacité dans la réalisation de ses objectifs. L'examen avait certes mis l'éradication du virus de la peste bovine au crédit de la FAO, mais pour la majorité des indicateurs (allant de la transparence et de la responsabilité à la gestion financière et à la rationalité financière), l'Organisation avait obtenu des notes faibles ou insatisfaisantes. Le point qui était peut-être le plus préoccupant était le mauvais résultat de la FAO concernant l'optimisation de l'utilisation de l'aide apportée par le Royaume-Uni, et le fait que l'Organisation soit classée dans la catégorie des mesures spéciales, statut appelant une mise en œuvre urgente de réformes afin de continuer à recevoir des fonds du Royaume-Uni.

Dans sa nouvelle évaluation de 2013, le DFID a constaté que la direction de la FAO avait lancé une réforme efficace de l'Organisation, mais qu'il restait beaucoup de travail à accomplir, notamment dans le domaine des ressources humaines. La conclusion du nouveau rapport était la suivante: «La FAO a instauré un système qui met davantage l'accent sur la hiérarchisation et les résultats, grâce à des objectifs stratégiques harmonisés et à de nouveaux cadres de résultats au niveau des pays et de l'Organisation... Les procédures de recrutement ont été améliorées, et des systèmes d'évaluation de la performance ont été mis en place pour toutes les catégories de personnel. Cela étant, la réforme des ressources humaines reste une priorité. La nouvelle direction sensibilise l'organisation à l'optimisation de l'utilisation des ressources, et des économies supplémentaires substantielles ont été réalisées...»

Le DFID a récemment publié son évaluation du développement multilatéral (Multilateral Development Review – MDR) 2016. Tout en notant qu'il restait beaucoup à faire, le rapport a constaté que la FAO avait progressé depuis 2011: «La FAO a accompli des progrès depuis le rapport MAR de 2013, en accentuant son orientation stratégique, et en renforçant ses contrôles internes». En matière de résultats positifs, la MDR mentionne l'encadrement de l'organisation, la modernisation de la structure de gestion et les gains d'efficacité. La FAO a obtenu la note d'ensemble «bon» pour l'indice des points forts de l'organisation, deuxième note sur l'échelle de notation comprenant quatre niveaux – «faible», «adéquat», «bon» ou «très bon» (voir la figure 1).

**Figure 1: Composantes de l'indice des points forts de la FAO**

