

Note d'information n. 2 – avril 2013

*Demandes du Comité financier et du Comité du Programme (18-22 mars 2013)*

1. La présente note d'information fait suite aux demandes formulées par le Comité financier et le Comité du Programme (18-22 mars 2013) en vue de fournir au Conseil des informations supplémentaires sur le Plan à moyen terme 2014-2017, ainsi que sur le Programme de travail et budget (PTB) 2014-2015, en particulier au sujet des trois questions suivantes:

- I. La réaffectation proposée de ressources aux domaines ayant un rang de priorité plus élevé, identifiés par le Directeur général (CL 146/3 paragraphe 24 g)).
- II. Des précisions sur les activités relevant du domaine de la protection sociale et de celui des ressources naturelles par rapport à la structure proposée pour l'Organisation (CL 146/4 paragraphe 6 i) et CL 146/5 paragraphe 4 f)).
- III. La répartition des ressources et des postes entre le Siège et les bureaux décentralisés (CL 146/4 paragraphe 6 h)).

**I. Réaffectation proposée de ressources aux domaines ayant un rang de priorité plus élevé**

2. Au sein du Programme de travail et du Budget 2014-2015, 31,5 millions d'USD ont été réaffectés à des domaines de travail ayant un rang de priorité plus élevé. À sa session de mars 2013, le Comité financier a demandé au Secrétariat de fournir de plus amples informations sur la réaffectation proposée de ressources aux domaines ayant un rang de priorité plus élevé, identifiés par le Directeur général, notamment en ce qui concerne les coûts.<sup>1</sup>

3. Le tableau 1 (page suivante) donne un aperçu complet de la réaffectation des ressources aux domaines ayant un rang de priorité plus élevé et de l'origine de ces ressources. Une description plus détaillée s'inspirant des paragraphes 173 et 174 du document C 2013/3 (PTB 2014-2015) figure ci-dessous.

**A. Domaines ayant un rang de priorité plus élevé exigeant des ressources supplémentaires**

4. Six domaines présentant une priorité plus élevée et exigeant des ressources supplémentaires sont retenus au paragraphe 173 du document C 2013/3 (PTB 2014-2015). Les ressources réaffectées à cet effet, à hauteur de 31,5 millions d'USD, sont ventilées dans les lignes 1 à 7 et 8 à 13 du tableau 1 et sont examinées de façon plus détaillée ci-dessous.

**Programme de coopération technique (ligne 1)**

5. À sa cent-quarante-cinquième session, tenue en décembre 2012, le Conseil a accepté la proposition de l'Organisation sur le renforcement du Programme de coopération technique<sup>2</sup>, de sorte à mieux adapter le Programme aux instruments de planification et de suivi institutionnels de la FAO, notamment au Cadre stratégique révisé et aux cadres de programmation par pays.

6. Le renforcement du Programme de coopération technique est perçu comme un instrument essentiel pour réaliser les résultats escomptés au titre du Cadre stratégique révisé. Au niveau national, le Programme répondra de façon plus efficace aux besoins prioritaires identifiés dans les cadres de programmation par pays et améliorera la réponse de la FAO et l'impact de ses activités. Le Programme de coopération technique renforcé sera ainsi un instrument plus stratégique, mieux harmonisé avec les cadres de programmation par pays. Il devrait également catalyser la mobilisation des ressources et les partenariats pour parvenir aux résultats escomptés.

<sup>1</sup> CL 146/3 paragraphe 24g

<sup>2</sup> CL 145/8 and CL 145/REP paragraphs 18-21



7. Pour appuyer cette utilisation plus stratégique des ressources du Programme de coopération technique, le programme de travail et budget 2014-2015 propose d'augmenter l'affectation en faveur du Programme de coopération technique de 15,8 millions d'USD, le portant à 31,9 millions d'USD avant augmentation des coûts, ce qui correspond à une ouverture de crédits nette de 13 pour cent. Cette proposition est en conformité avec la résolution 9/89 de la Conférence, qui invite le Directeur général à «*tout mettre en œuvre pour rétablir à leur ancien niveau les ressources mises à la disposition du PCT, soit 14 pour cent du budget total du Programme ordinaire voire, si possible, d'augmenter ce niveau à 17 pour cent*».

<b>Tableau 1: Réaffectation des ressources à des domaines présentant un rang de priorité plus élevé dans le Programme de travail et budget 2014-15</b>		<b>Milliers d'USD</b>
	<i>Domaines présentant un rang de priorité plus élevé exigeant des ressources supplémentaires (C 2013/3 paragraphe 173)</i>	
1	Programme de coopération technique (par. 173a)	15 800
2	Renforcement de la fonction de communication institutionnelle (par. 173b)	3 000
3	Renforcement des partenariats du plaidoyer et de la fonction de renforcement des capacités (par. 173b)	4 000
4	Renforcement du SO 3 Réduire la pauvreté rurale liée à la protection sociale (par. 173c)	5 000
5	Augmentation du budget du Bureau de l'évaluation pour atteindre une ouverture de crédits nette de 0,8 pour cent (par. 173d))	1 100
6	Ressources transitoires pour un Directeur général nouvellement élu (par. 173 f))	200
7	<i>Sous-total</i>	<i>29 100</i>
	<i>Autres domaines (par 173 e))</i>	
8	Réseaux techniques (AG ES FI FO Départements)	800
9	Statistiques(ESS)	400
10	Publications phares (ESA)	300
11	Planification stratégique et suivi	500
12	Vérification intérieure des comptes	400
13	<i>Sous-total</i>	<i>2 400</i>
<b>14</b>	<b>Total, réaffectation de ressources à des domaines présentant un rang de priorité plus élevé</b>	<b>31 500</b>
	<i>Origine des ressources (C 2013/3 par. 174)</i>	
15	Gains d'efficacité	10 000
16	Abolition du Bureau du Sous-Directeur général chargé du Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement	1 600
17	Fonds multidisciplinaire	1 300
18	Ressources du Plan d'action immédiate	8 600
19	<i>Sous-total</i>	<i>21 500</i>
20	1 pour cent d'augmentation réelle	10 000
<b>21</b>	<b>Total Origine des ressources</b>	<b>31 500</b>

8. La répartition des ressources supplémentaires en faveur du Programme de coopération technique, à hauteur de 15,8 millions d'USD, suit les principes convenus dans le Plan d'action immédiate, notamment les actions 3.22 et 3.23:

- a) 15 pour cent des ressources du Programme sont allouées aux projets de secours d'urgence et jusqu'à 3 pour cent aux projets interrégionaux, gérés par le Sous-Directeur général chargé du Département de la coopération technique (2,4 millions d'USD de ressources supplémentaires);

- b) Le reste des ressources du Programme (13,4 millions d'USD de ressources supplémentaires) sont allouées aux projets régionaux, sous-régionaux et nationaux non urgents qui seront gérés par les représentants régionaux et répartis comme suit: Afrique, 40 pour cent; Asie et Pacifique, 24 pour cent; Amérique latine et Caraïbes, 18 pour cent; Europe et Asie centrale, 10 pour cent; Proche-Orient, 8 pour cent.

***Renforcement de la fonction communication institutionnelle (ligne 2)***

9. La fonction de communication institutionnelle joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre du Cadre stratégique révisé. Elle contribue également à la reconnaissance de la FAO comme centre d'excellence dans tous les domaines relevant de son mandat. La fonction de communication institutionnelle gagnera en cohérence grâce au transfert des activités de gestion des connaissances, d'OEK au nouveau Bureau de la communication de l'Organisation (OCC). Cela renforcera également l'accès aux biens publics de la FAO, ainsi que leur utilisation. Des ressources supplémentaires, à hauteur de 3 millions d'USD, sont nécessaires pour renforcer la communication institutionnelle dans trois domaines:

- a) Une communication externe de bonne qualité est essentielle pour que les produits diffusant les connaissances de la FAO soient pleinement utilisés par toutes les parties prenantes concernées, dans les langues appropriées, de façon à contribuer à la réalisation des Objectifs stratégiques de la FAO. Le site Web de l'Organisation sera modernisé en tirant parti des nouvelles technologies; la couverture linguistique sera améliorée pour élargir l'audience, notamment par la possibilité de traductions sur demande;
- b) Une communication interne de bonne qualité est nécessaire pour que l'Organisation exécute efficacement son programme de travail et soit en mesure de parler d'une seule voix, par le biais de son Siège et de ses bureaux décentralisés. Une communication interne ciblée est indispensable pour réaliser les transformations de façon efficace et elle sera renforcée pour appuyer la mise en œuvre de la matrice de gestion et l'échange de l'information à l'échelle de l'Organisation; et
- c) La nouvelle politique de publication de la FAO vise à garantir que les publications contribuent aux résultats de l'Organisation de façon tangible et mesurable. Elle met en place un nouveau cadre de responsabilisation et un processus renforcé d'assurance de la qualité, et vise à établir des synergies entre les différents départements et bureaux, en améliorant la couverture linguistique et l'effort de communication vers des audiences spécifiques.

***Renforcer la fonction d'établissement de partenariats, de plaidoyer et de renforcement des capacités (ligne 3)***

10. Le nouveau Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC) facilitera l'élaboration d'une approche stratégique, systématique et synergique de ces trois fonctions essentielles de la FAO en incorporant les activités de renforcement des capacités du Bureau de l'échange des connaissances et en renforçant la fonction d'établissement de partenariats et de plaidoyer.

11. Il est important d'établir des partenariats solides et durables pour réaliser les nouveaux objectifs stratégiques de la FAO. La nouvelle approche de l'Organisation visant à favoriser les partenariats reconnaît pleinement le rôle central que les différentes parties prenantes peuvent jouer dans la lutte contre la faim et la pauvreté. Un des principaux défis d'OPC sera donc d'élaborer et de présenter des mesures concrètes menées en commun avec des partenaires non étatiques issus de groupes très divers, tout en renforçant les synergies et en s'appuyant sur les avantages comparatifs, les complémentarités et les capacités.

12. Mais il faut, pour mettre en œuvre des nouvelles stratégies de partenariat avec le secteur privé et les organisations de la société civile, renforcer les capacités des fonctionnaires, quel que soit leur lieu d'affectation, afin qu'ils puissent lancer, gérer et assurer le suivi des partenariats stratégiques. Il faut également mettre en place un système de suivi et d'évaluation afin de préserver l'impartialité et la neutralité de l'Organisation pendant toute la durée d'une initiative de partenariat. Le Bureau des

partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC) jouera le rôle de point de contact pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des processus multipartites, et il établira, gèrera et tirera profit des initiatives de partenariat innovantes et catalytiques avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations de la société civile, des sociétés privées, des associations de producteurs, des coopératives et des instituts de recherche et des établissements universitaires.

13. Les activités de partenariat seront étroitement liées aux activités de plaidoyer pour l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, l'Alliance contre la faim et la malnutrition et le Droit à l'alimentation. En tant que point de contact de l'Organisation pour les questions de renforcement des capacités, OCP fournira des approches, des outils et des méthodes visant à améliorer la qualité des travaux que mène la FAO pour renforcer ses capacités de programmation, notamment en concluant des accords de partenariat. Le Bureau aidera également les pays membres et les partenaires à mettre en commun les informations et les connaissances en matière de technologies et de bonnes pratiques agricoles tout en appliquant les normes et les outils utilisés au niveau mondial.

14. Des ressources supplémentaires d'un montant de 4 millions d'USD sont nécessaires pour:

- a) lancer et mettre en œuvre des initiatives de partenariat pilotes en conduisant des activités et des programmes de renforcement des capacités aux niveaux national, régional et mondial;
- b) mettre en place un système de suivi et d'évaluation des partenariats;
- c) produire et diffuser des connaissances, des bonnes pratiques et des enseignements issus de modèles de partenariat innovants et d'activités de renforcement des capacités;
- d) accroître les moyens dont dispose la FAO pour établir des partenariats et renforcer ses capacités (formation du personnel et outils pour s'engager dans des partenariats) en mettant l'accent sur les bureaux décentralisés et en les aidant à développer et mettre en œuvre des partenariats;
- e) renforcer les activités de plaidoyer et de communication pour le développement concernant l'égalité entre les sexes, le droit à l'alimentation, les populations autochtones et l'alliance contre la faim et la malnutrition.

***Renforcement de l'objectif stratégique 3, Réduire la pauvreté rurale, dans le domaine de la protection sociale (ligne 4)***

15. Dans les paragraphes 24 à 29 ci-dessous, il est expliqué pourquoi il faudrait affecter un montant de 5 millions d'USD au renforcement de l'objectif stratégique 3 dans le domaine de la protection sociale.

***Augmentation du budget du Bureau de l'évaluation pour atteindre 0,8 pour cent du montant net des crédits ouverts (ligne 5)***

16. Conformément à l'action 2.78 du PAI et comme l'a confirmé la Conférence en 2011<sup>3</sup>, les ressources allouées au Bureau de l'évaluation sont portées à 0,8 pour cent du montant net des crédits ouverts en 2014-2015. Il faut pour y parvenir trouver des ressources supplémentaires à hauteur de 1,1 million d'USD pour porter le budget d'OED à 8,1 millions d'USD (avant les augmentations de coûts) dans la proposition de PTB 2014-2015.

17. Les ressources additionnelles permettront à OED de réaliser deux évaluations importantes supplémentaires (par pays, par thème ou stratégiques) par exercice biennal. Le Bureau pourra également procéder à des validations plus indépendantes des rapports donnant suite aux réponses de la Direction, et élaborer de nouveaux produits de la gestion des connaissances (par exemple des rapports de synthèse) pour que l'Organisation tire un meilleur parti des évaluations sur le plan de l'apprentissage.

---

<sup>3</sup> C 2011/REP paragraphe 96a).

### ***Ressources transitoires pour un Directeur général nouvellement élu (ligne 6)***

18. Le Conseil a décidé à session de décembre 2012 que la proposition concernant les ressources qui doivent être mises à la disposition d'un Directeur général nouvellement élu entre son élection et sa prise de fonction devait être examinée dans le cadre de l'élaboration du Programme de travail et budget pour un exercice biennal pendant lequel un Directeur général serait élu.<sup>4</sup> Des ressources correspondant à un montant de 0,2 millions d'USD ont donc été réallouées à cet effet dans le PTB 2014-2015. Les ressources inscrites au budget financeront les moyens devant être mis à disposition d'un nouveau directeur général entre son élection et le 1er août (environ 6 semaines) et comprendront également les dépenses liées au personnel d'appui, aux communications et aux voyages.

### ***Réseaux techniques, statistiques et publications phares (lignes 8 à 10)***

19. Trois domaines principaux ont été recensés afin d'être renforcés dans le cadre du sixième objectif, qui est axé sur la qualité technique, les connaissances et les services. Les ressources supplémentaires nécessaires s'élèvent à 1,5 million d'USD. La réallocation des ressources concerne plus précisément:

- a) la création de réseaux techniques sous l'impulsion des départements techniques, pour assurer l'excellence des connaissances techniques requises aux fins de l'accomplissement des objectifs stratégiques;
- b) les statistiques, pour garantir la qualité et l'intégrité des données produites et analysées par l'Organisation; et
- c) les publications phares, pour faciliter l'élaboration des publications sur l'*État de la sécurité alimentaire*, de l'agriculture, des pêches et de l'aquaculture, et des forêts.

### ***Planification stratégique et suivi, et vérification intérieure des comptes (lignes 11 à 12)***

20. Des ressources sont réallouées à deux des unités situées au niveau supérieur, à savoir le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (0,5 million d'USD) et le Bureau de l'inspecteur général (0,4 million d'USD), afin qu'elles puissent s'acquitter de leurs responsabilités, qui sont de plus en plus importantes, dans les domaines de la planification stratégique et du suivi, et de la vérification intérieure des comptes.

## **B. Origine des ressources**

21. Des ressources d'un montant de 21,5 millions d'USD ont été recensées dans quatre domaines au titre des ouvertures de crédits nettes pour 2012-2013, qui s'élèvent à 1 005,6 millions d'USD. Elles seront réallouées aux domaines présentant une priorité plus élevée (voir les lignes 15 à 18 du tableau 1) et réparties comme suit:

- a) Les *gains d'efficacité* pour 2014-2015 sont estimés à 10 millions d'USD, et les budgets des départements et des bureaux sont, en conséquence, ajustés à la baisse. L'amélioration de l'efficacité doit être au programme de toutes les activités, et tous les processus et domaines seront examinés du point de vue de la valorisation et de la rationalisation, comme indiqué aux paragraphes 257-271 du PTB 2014-2015.
- b) Comme indiqué dans le PTB 2014-2015<sup>5</sup> et précisé aux paragraphes 30-33 ci-dessous, toutes les unités du Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement (NR) seront rattachées directement au Bureau du Directeur général adjoint, Coordonnateur, ressources naturelles (DDN). Dans le cadre de cette restructuration, le *Bureau du Directeur général adjoint chargé du Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement* existant sera aboli, notamment le poste de Directeur général adjoint concerné, un poste du cadre organique (Coordonnateur du programme) et trois postes des Services généraux. Il est proposé de réallouer le montant des économies réalisées, soit 1,6 million d'USD.

---

<sup>4</sup> CL 145/REP, paragraphe 36g).

<sup>5</sup> C 2013/3, paragraphes 217-218.

- c) Le *Fonds multidisciplinaire* a été créé dans le PTB 2010-2011 comme un moyen de renforcer la collaboration entre les différentes disciplines et au-delà des frontières organisationnelles, afin d'augmenter l'efficacité des domaines d'action prioritaires. Des ressources supplémentaires ont été allouées au Fonds multidisciplinaire pour les changements transformationnels amorcés au cours de l'exercice biennal 2012-2013, ce qui a porté le montant total des ressources disponibles à 11,3 millions d'USD<sup>6</sup> pour: i) élaborer des concepts et des activités relatifs à des programmes concernant les domaines d'activité prioritaires liés aux nouveaux objectifs stratégiques; ii) renforcer les capacités institutionnelles liées aux fonctions essentielles; iii) élaborer et mettre en œuvre six initiatives régionales en matière de programmes; iv) appuyer des initiatives transversales; et v) stimuler l'innovation dans les processus de travail. Un montant de 10 millions d'USD est inscrit au budget du PTB 2014-2015 pour le Fonds multidisciplinaire. Ces ressources seront utilisées pour appuyer les initiatives régionales en matière de programmes, les nouveaux domaines de travail transversaux et les innovations dans les processus de travail. Au total, un montant de 1,3 million d'USD est susceptible d'être réalloué.
- d) Un solde excédentaire de 8,7 millions d'USD est apparu par rapport aux crédits de 100,5 millions d'USD ouverts pour 2010-11, et ce solde a été reporté sur 2012-2013, comme la Résolution 5/2011 de la Conférence l'autorisait. Le solde comprenait 0,5 million d'USD correspondant aux investissements ponctuels du PAI prévus en 2010-2011 mais différés, et un report de 8,2 millions d'USD à utiliser pour des investissements du PAI prévus en 2012-2013. L'autorisation de reporter le solde non dépensé de 2010-2011 permet donc de financer 8,2 des 16,8 millions d'USD d'investissements ponctuels afférents au PAI approuvés dans la résolution relative aux ouvertures de crédits budgétaires 2012-2013<sup>7</sup>, ce qui réduit à 8,6 millions d'USD les investissements ponctuels du PAI à financer sur le montant net des crédits ouverts pour 2012-13.<sup>8</sup> Comme les investissements ponctuels afférents au PAI auront lieu en 2012-2013, les ressources d'un montant de 8,6 millions d'USD approuvé au titre des ouvertures de crédits budgétaires 2012-2013 ne seront donc pas utilisées à cet effet en 2014-2015 et leur réallocation a donc été proposée.

22. Enfin, le Directeur général propose une augmentation réelle de 1 pour cent (10 millions d'USD) en 2014-2015 par rapport au budget de 2012-2013, afin d'atteindre le montant de 31,5 millions d'USD nécessaire pour les domaines présentant une priorité plus élevée (tableau 1, lignes 20 à 21).

## **II. Activités dans les domaines de la protection sociale et des ressources naturelles s'agissant de la structure organisationnelle proposée**

23. Le Comité du Programme et la Réunion conjointe ont demandé davantage de précisions sur les activités dans les domaines de la protection sociale et des ressources naturelles, s'agissant de la structure organisationnelle proposée<sup>9</sup>.

### **A. Protection sociale**

24. Dans tous les pays où la pauvreté a sensiblement reculé ces derniers temps, on observe que les programmes de protection sociale ont été essentiels à l'accomplissement de tels progrès. Ces programmes peuvent être utilisés pour atteindre des objectifs spécifiques de développement rural et de lutte contre la faim en milieu rural à l'appui d'initiatives visant à renforcer la productivité des petits exploitants et l'emploi rural. La FAO est bien placée pour fournir des avis aux gouvernements sur les aspects décisionnels et le contexte afin de veiller à ce que, parallèlement aux initiatives de développement, les programmes de protection sociale contribuent à faire reculer la faim.

<sup>6</sup> CL 145/3, par. 27-29.

<sup>7</sup> Résolution 5/2011 de la Conférence, paragraphe 1b.

<sup>8</sup> CL 144/3, par. 34-35.

<sup>9</sup> CL 146/4, paragraphe 6 i); CL 146/5, paragraphe 4 f).

25. Au début du nouveau millénaire, la protection sociale a pris une importance accrue dans les politiques de développement en tant que réponse aux chocs économiques, aux crises provoquées par les hommes, et aux catastrophes naturelles, mais aussi en tant qu'instrument permettant de produire des résultats sur le long terme comme la productivité de la main-d'œuvre et un développement plus large et plus équitable, notamment dans les zones rurales. Préoccupé par la crise financière et économique mondiale actuelle et l'accroissement des inégalités à la fois au niveau national et entre les différents pays, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, avec l'appui de son Comité de haut niveau sur les programmes, a adopté *l'Initiative des Nations Unies pour une protection sociale minimale* dans le cadre de ses initiatives visant à traiter les effets des chocs économiques, des crises provoquées par les hommes et des catastrophes climatiques, ainsi qu'à supprimer les causes structurelles de la pauvreté, de la faim et des inégalités. En outre, les États Membres de la FAO ont, par le biais du Comité de la sécurité alimentaire mondiale, souscrit aux recommandations du Groupe d'experts de haut niveau sur la manière par laquelle la protection sociale peut contribuer à la réalisation de résultats dans le domaine de l'agriculture, de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et des moyens de subsistance ruraux. Les ruraux pauvres sont les plus exposés aux chocs et en général, ils n'ont pas accès à des systèmes de protection sociale. Parmi les ménages ruraux pauvres, ceux qui ont une femme à leur tête sont les plus vulnérables.

26. La FAO connaît bien ce domaine de travail et soutient déjà le rôle joué par la protection sociale dans le renforcement de la sécurité alimentaire et du développement rural. Cet effort est illustré par la double approche globale adoptée pour lutter contre la faim, dont les objectifs sont les suivants: i) améliorer les moyens de subsistance en encourageant la production agricole et le développement rural, l'accent étant mis sur les petits exploitants; et ii) faciliter un accès direct et immédiat à l'alimentation, en partie grâce à des interventions de protection sociale. La plupart des travaux de la FAO destinés à apporter une aide dans les situations d'urgence et à reconstituer les moyens de subsistance agricoles pourraient être considérés comme inscrits dans la gamme des activités de protection sociale. L'approche liée au droit à l'alimentation élaborée par la FAO fournit un cadre à son intégration efficace dans les politiques de développement, y compris les politiques de protection sociale. Enfin, la protection sociale est essentielle aux travaux de la FAO sur l'autonomisation des femmes et les emplois décentés dans les zones rurales.

27. Toutefois, au fil de son histoire, la FAO n'a pas été en mesure de traduire l'importance de la protection sociale relevant de son mandat par des résultats marquants et des impacts efficaces. Cela est dû, avant tout, au manque de capacités et de compétences spécifiques, alors que ceux-ci sont nécessaires pour travailler en synergie avec les autres composantes techniques de l'Organisation. Par exemple, jusqu'à l'exercice biennal 2010-2011, la FAO a demandé la réalisation d'analyses et a publié des études soulignant le lien entre la migration, les envois de fonds, le développement rural et la sécurité alimentaire. Pourtant, l'Organisation n'a pas été en mesure de tirer parti de ce diagnostic en raison du manque de compétences requises, qu'il convient de mettre en place.

28. En conséquence, la FAO renforcera sa capacité d'apporter un appui aux pays afin qu'ils fournissent non seulement une protection en matière de revenu aux pauvres ruraux, mais également pour qu'ils renforcent la sécurité alimentaire, la productivité agricole et encouragent un développement rural plus équitable. Dans ses travaux, elle apportera aussi une attention particulière à la manière dont la protection sociale peut favoriser l'autonomisation des femmes rurales et promouvoir des emplois décentés dans les zones rurales. Les activités couvriront tous les aspects de la sécurité alimentaire (disponibilité, accès, utilisation et stabilité) et traiteront tout l'éventail des interventions de protection sociale, de la prévention aux interventions "transformatives", au sein d'un cadre politique cohérent à la fois aux niveaux macro et sectoriel et en étroite coordination et coopération avec d'autres partenaires de développement, y compris la Banque mondiale, l'UNICEF, l'OIT, ONU-Femmes, ainsi que les organisations ayant leur siège à Rome.

29. Pendant l'exercice biennal 2014-2015, la FAO déploiera ses efforts au titre de l'Objectif stratégique 3 relatif à la protection sociale, et ce dans trois directions:

- a) au niveau national, en fournissant un appui aux pays et en renforçant leurs capacités de créer un environnement favorable à des politiques de protection sociale efficaces pour renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et contribuer à la lutte contre la pauvreté rurale;
- b) au niveau mondial, en renforçant les partenariats actuels (Banque mondiale, UNICEF, OIT, ONU-Femmes, organisations ayant leur siège à Rome) et en suscitant de nouvelles collaborations avec d'autres partenaires de développement, y compris des réseaux de la société civile, pour faire de l'Organisation un partenaire solide et crédible en matière d'agriculture, de sécurité alimentaire et nutritionnelle, et de politiques de protection sociales liées aux moyens de subsistance ruraux;
- c) à la FAO, en renforçant les capacités et la coordination entre départements, bureaux et lieux d'affectation et en adoptant une approche institutionnelle pour les travaux relatifs à la protection sociale et une contribution efficace à la réalisation du Cadre stratégique révisé.

30. Le renforcement de l'Objectif stratégique 3 dans le domaine de la protection sociale nécessite des ressources supplémentaires d'un montant de 5 millions d'USD (Tableau 1, ligne 4) afin de financer:

- a) la production de connaissances grâce à l'élaboration de directives, de méthodologies, d'approches et d'outils, y compris pour les activités de formation. Il s'agira notamment d'outils d'évaluation des impacts des politiques et d'instruments de renforcement des capacités, de notes d'orientation, de profils de pays et de documents/notes de communication, ainsi que de production d'informations;
- b) l'appui direct aux pays en examinant les politiques nationales de protection sociale en mettant l'accent sur l'agriculture, les moyens de subsistance ruraux, formels et informels, en évaluant les éventuelles lacunes et en définissant les possibilités offertes et les besoins en matière de capacités à tous les niveaux;
- c) le renforcement des capacités de la FAO en matière de protection sociale pour le personnel du Siège et des bureaux décentralisés pour une plus grande efficacité de l'Organisation et des modalités de travail à l'heure de planifier et de réaliser les activités liées à la protection sociale; et
- d) le renforcement de la collaboration avec les tribunes internationales et de la contribution à leurs travaux, principalement par la coordination et la poursuite de l'élaboration d'initiatives conjointes mondiales et régionales.

## **B. Les ressources naturelles s'agissant de la structure proposée pour l'Organisation**

31. Lors de l'examen du Cadre stratégique de la FAO effectué au cours de l'année 2012, les organes directeurs ont souligné l'importance d'une gestion durable des ressources naturelles dans les domaines de l'agriculture, des pêches, des forêts, du patrimoine agricole et des ressources génétiques. Cette réflexion coïncide avec les résultats de la Conférence Rio+20 et la constatation qu'une gestion durable des ressources naturelles est essentielle à l'instauration de la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté. Elle se retrouve également dans l'Objectif stratégique 2, «intensifier et améliorer de manière durable l'apport de biens et de services issus de l'agriculture, de la foresterie et des pêches».

32. C'est la raison pour laquelle, dans le PTB 2014-2015, le titre de Directeur général adjoint (Connaissances) devient Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles). En conséquence, le Bureau du Directeur général adjoint (Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement) disparaîtra (voir paragraphe 21) et toutes les unités du Département actuel seront directement rattachées au DGA (Coordonnateur, ressources naturelles), sans aucune modification de leurs fonctions. Sont concernés: la Division des terres et des eaux; la Division du climat, de l'énergie et des régimes fonciers; les cinq petites unités chargées de la recherche et de la vulgarisation; le secrétariat de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et



l'agriculture; le secrétariat du Forum mondial de la recherche agricole; ainsi que le Conseil indépendant pour les sciences et les partenariats et le Mécanisme d'évaluation indépendant du GCRAI.

33. Le fait de placer ces unités sous la supervision directe du Coordonnateur pour les ressources naturelles garantira que leurs capacités d'appui aux services environnementaux et à la gestion et à l'utilisation durables des terres, de l'eau et des ressources génétiques soient mises en œuvre de manière coordonnée et cohérente dans l'ensemble des secteurs de l'agriculture, des forêts, des pêches et de l'aquaculture.

34. En outre, afin de s'assurer que le Coordonnateur pour les ressources naturelles concentre son action sur la coordination des ressources naturelles, les lignes hiérarchiques de deux grands bureaux qui dépendaient du DGA (Connaissances) seront modifiées: d'une part, le Directeur général adjoint (Département du développement économique et social) fera directement rapport au Directeur général; et d'autre part, le Bureau de l'échange des connaissances sera supprimé, et ses fonctions et ressources seront transférées au Bureau de la communication de l'Organisation (OCC) et au Bureau des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC) (voir paragraphes 9 à 14). Ainsi, seuls cinq grands bureaux feront rapport au Directeur général adjoint (Coordonnateur, ressources naturelles), contre six qui dépendaient du Directeur général adjoint (Connaissances).

### III. Répartition des ressources et des postes entre le siège et les bureaux décentralisés

35. Le Comité du Programme a demandé des précisions sur la répartition des ressources et des postes entre le Siège et les bureaux décentralisés<sup>10</sup>. Les tableaux 2 et 3 ci-après font apparaître l'impact successif des ajustements au programme de travail et budget (PTB) 2012-2013 (montants approuvés), des autres ajustements, des changements transformationnels et du projet de PTB pour 2014-2015 sur l'évolution et la répartition du montant net des crédits ouverts et du nombre de postes inscrits au budget.

36. On constate d'après le tableau 2 que la nouvelle répartition des crédits se traduit par une diminution des ressources à la disposition du Siège (moins 13,8 millions d'USD, en montant net) et une augmentation (plus 23,8 millions d'USD, en montant net) des ressources à la disposition des bureaux décentralisés.

Tableau 2: Incidence cumulée des changements transformationnels (2012-2013) et du projet de programme de travail et budget (2014-2015) sur la répartition du montant net des crédits ouverts

Document budgétaire (en millions d'USD, ouvertures de crédits nettes)	Siège		Bureaux décentralisés		Total général	
	Budget	Variation	Budget	Variation	Budget	Variation
Ajustements apportés au PTB 2012-2013 (CL 143/3) (montants approuvés)	645,0	-	360,6	-	1 005,6	-
Autres ajustements au Programme de travail et budget 2012-2013 (CL 144/3, annexe 6)	633,3	(11,8).	372,4	11,8	1 005,6	0,0
Changements transformationnels au cours de l'exercice biennal 2012-2013 (CL 145/3, annexe 4)	627,3	(6,0)	378,3	5,9	1 005,6	0,0
Programme de travail et budget 2014-15 (C 2013/3 annexe III) (aux taux de 2012-13)	631,2	3,9	384,4	6,1	1 015,6	10,0
<b>Variation totale</b>		<b>(13,8)</b>		<b>23,8</b>		<b>10,0</b>

<sup>10</sup> CL 146/4 paragraphe 6 h).

37. On constate d'après le tableau 3 une diminution totale nette du nombre de postes au Siège (104 postes en moins) et une augmentation dans les bureaux décentralisés (48 postes en plus).

*Tableau 3: Incidence cumulée des changements transformationnels (2012-2013) et du projet de programme de travail et budget (2014-15) sur la répartition des postes permanents*

Document budgétaire (nombre de postes permanents)	Siège		Bureaux décentralisés		Total général	
	Total	Variation	Total	Variation	Total	Variation
Ajustements apportés au PTB 2012-2013 (CL 143/3) (montant approuvé)	1 702	-	1 401	-	3 103	-
Autres ajustements au Programme de travail et budget 2012-2013 (CL 144/3)	1 617	(85)	1 432	31	3 049	(54)
Changements transformationnels au cours de l'exercice biennal 2012-2013 (CL 145/3)	1 604	13	1 445	13	3 049	0
Programme de travail et budget pour 2014-2015 (C 2013/3)	1 598	(6)	1 449	4	3 047	(2)
<b>Variation totale</b>		<b>(104)</b>		<b>48</b>		<b>(56)</b>

38. Les ajustements apportés au PTB 2012-2013<sup>11</sup> et approuvés par le Conseil en 2011 visaient à obtenir, au moyen de nouveaux gains d'efficacité, les économies d'un montant de 34,5 millions d'USD demandées par la Conférence lorsqu'elle a approuvé les crédits inscrits au PTB 2012-2013.

39. En juin 2013, le Conseil a approuvé les autres ajustements à apporter au PTB 2012-2013<sup>12</sup>, des ajustements qui se sont traduits par un transfert net de 11,8 millions d'USD du Siège vers les bureaux décentralisés, essentiellement du fait d'une reprogrammation des économies réalisées aux objectifs fonctionnels X et Y suite à un examen critique des postes. Trente et un postes ont été créés pour renforcer les bureaux décentralisés, et parallèlement 85 postes ont été supprimés au Siège suite à l'examen critique.

40. De nouvelles mesures ont été introduites dans le cadre des changements transformationnels de l'exercice 2012-2013<sup>13</sup>, approuvés par le Conseil en novembre 2012, pour renforcer les capacités institutionnelles et améliorer l'exécution des programmes. Ces changements ont eu pour effet un nouveau mouvement de crédits et de postes (5,9 millions d'USD et 13 postes) du Siège vers les bureaux extérieurs, principalement suite à des transformations dans le département des technologies de l'information.

41. Enfin, plusieurs initiatives ayant des incidences sur les ressources des bureaux décentralisés sont proposées dans le projet de PTB 2014-15. Premièrement, 13,4 millions d'USD supplémentaires seraient à la disposition des régions en raison du renforcement du Programme de coopération technique.

42. En outre, le nouvel modèle de répartition des dépenses d'appui aux projets, dans le cas des projets de secours d'urgence, fait que la part des recettes correspondantes devant être allouée aux bureaux de pays sera portée de 15 à 40 pour cent, compte tenu fonctions assurées par les bureaux leur zone d'activité. Dans le cadre du nouveau modèle, la part des dépenses d'appui aux projets qui, dans l'ancien modèle, était directement inscrite dans les ouvertures nettes de crédits des bureaux des représentants de la FAO (4 millions d'USD), a été supprimée<sup>14</sup>. Il en est résulté une baisse de 4 millions d'USD du montant net des crédits destinés aux bureaux des représentants de la FAO, mais par ailleurs, dans le nouveau modèle, le montant des recettes et des dépenses des représentants de la

<sup>11</sup> CL 143/3

<sup>12</sup> CL 144/3

<sup>13</sup> CL 145/3

<sup>14</sup> C 2013/3 paragraphe 246.

FAO devraient augmenter de 20 millions d'USD environ sur l'exercice biennal, au titre des projets d'urgence<sup>15</sup>.

43. Compte tenu de ce qui précède, ainsi que de l'ensemble des gains d'efficience, les ressources à la disposition des bureaux décentralisés enregistrent une augmentation nette d'un montant de 6,1 millions d'USD dans le PTB 2014-2015, augmentation qui résulte d'une diminution nette d'un montant de 7,3 millions d'USD dans les bureaux décentralisés (bureaux régionaux et sous-régionaux, bureaux de liaison et bureaux de pays) et d'une augmentation nette de 13,4 millions d'USD au titre du Programme de coopération technique.

44. Le PTB 2013-2014 prévoit aussi l'ajout net de quatre postes de cadre du service organique dans les bureaux décentralisés. Ces postes supplémentaires résultent du transfert de cinq postes d'administrateur (finances) de la Division des finances vers les bureaux régionaux, à l'appui de l'effort de décentralisation de la FAO, et du retour au Siège d'un poste d'informaticien.

---

<sup>15</sup> Comme les dépenses et les recettes se compensent les une les autres, cette augmentation n'est pas visible dans la présentation des ouvertures de crédits nettes.