



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  
للزراعة

# CONFERENCE

## Trente-neuvième session

Rome, 6-13 juin 2015

### Évaluation des réformes de la gouvernance de la FAO

#### Résumé

L'action 2.74 du Plan d'action immédiat pour le renouveau de la FAO (PAI) prévoyait que, d'ici 2015, «la Conférence [évaluerait] l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus.» En réponse aux recommandations et suggestions de l'*Examen indépendant des réformes de la gouvernance de la FAO* (C 2015/25), un Groupe de travail à composition non limitée chargé de l'évaluation des réformes de la gouvernance, auquel tous les Membres étaient conviés, a été convoqué par le Président indépendant du Conseil<sup>1</sup> le 6 février 2015, afin de proposer des actions pour chaque recommandation et suggestion, puis à nouveau le 19 février 2015 pour examiner et valider les propositions faites par les Membres lors de la réunion précédente. Le présent document est constitué de trois sections:

- i) un avant-propos du Président indépendant du Conseil;
- ii) un tableau exposant les actions proposées, approuvées par le Groupe de travail à composition non limitée susmentionné, pour chacune des recommandations et des suggestions de l'Examen indépendant des réformes de la gouvernance de la FAO;
- iii) un projet de résolution à soumettre à la trente-neuvième session de la Conférence.

#### Suite que le Conseil est invité à donner

Le Conseil est invité à examiner et à approuver, en vue de sa soumission à la Conférence, la proposition d'évaluation des réformes de la gouvernance de la FAO, notamment les actions proposées en réponse aux recommandations et suggestions exposées à la section II du présent document, tout en gardant à l'esprit les contributions et orientations issues de la Réunion conjointe de la cent dix-septième session du Comité du Programme et de la cent cinquante-septième session du Comité financier (mars 2015).

<sup>1</sup> CL 148/REP paragraphes 21-24.



### Suite que la Conférence est invitée à donner

La Conférence est invitée à évaluer les réformes de la gouvernance de la FAO, ainsi qu'à examiner et à approuver:

- i) les actions proposées suite aux recommandations et suggestions exposées à la section II du présent document, tout en gardant à l'esprit les contributions et orientations issues de la cent cinquante et unième session du Conseil (mars 2015);
- ii) le projet de résolution de la Conférence exposé à la section III du présent document.

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

Wilfred Ngirwa  
Président indépendant du Conseil  
Tél.: +39 06570 57045

## I. Avant-propos, par le Président indépendant du Conseil

1. Lorsque la Conférence de la FAO a approuvé le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) en 2008, en réponse aux recommandations émanant de l'Évaluation externe indépendante de la FAO, les Membres se sont accordés sur le fait que la gouvernance sous-tendait toutes les actions du PAI dans leur intégralité qui, conjointement, visaient à renforcer la FAO. L'importance de la réforme de la gouvernance était d'ailleurs telle que 102 des 274 mesures du PAI s'y intéressaient. La raison de cet accent placé sur la gouvernance ressortait très clairement dans le rapport de l'Évaluation externe indépendante:

*«Sans amélioration substantielle de la gouvernance, les autres recommandations contenues dans la présente évaluation ne pourront au mieux qu'avoir un effet limité s'agissant de "préparer la voie pour mieux relever les défis d'un monde en rapide évolution" ...<sup>2</sup>»*

Le Rapport relevait ensuite le niveau de confiance qui prévalait dans les organes directeurs comme étant le premier motif de préoccupation auquel il fallait remédier pour permettre une plus grande efficacité et une plus grande crédibilité de la gouvernance de l'Organisation:

*«...le désir commun de tous les Membres de surmonter ces divisions. Un changement profond d'attitude est indispensable pour permettre un dialogue constructif entre les Membres. La recherche d'un terrain d'entente devrait s'appuyer sur la communauté des intérêts.<sup>3</sup>»*

2. Huit ans après la publication du document qui avait tiré la sonnette d'alarme quant à la nécessité d'une amélioration de la gouvernance de la FAO, il est rassurant d'apprendre qu'un «changement profond d'attitude» s'est opéré et que les progrès dans le domaine des réformes de la gouvernance ont été considérables (C 2015/25):

*«La définition des responsabilités des organes directeurs et de leurs flux de travail est maintenant plus claire, les réunions sont bien structurées et proches du secteur privé, et le sens des responsabilités de la part du Secrétariat vis-à-vis des Membres a été renforcé. La confiance a été pour une grande part rétablie entre les Membres et le Secrétariat et entre les Membres eux-mêmes.<sup>4</sup>»*

<sup>2</sup> Rapport de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (C 2007/7A1-Rev.1), paragraphe 737.

<sup>3</sup> Idem, paragraphe 740.

<sup>4</sup> Examen indépendant des réformes de la gouvernance de la FAO, rapport final (C 2015/25), paragraphe ES5.

En effet, dans ses observations finales, l'équipe d'examen constatait que:

«...les organes directeurs avaient accompli des progrès importants dans la mise en œuvre de leur réforme. En effet, ils ont mené à bien quasiment toutes les actions du PAI concernant la gouvernance, ce qui a considérablement amélioré les conditions dans lesquelles celle-ci s'exerce au sein de l'Organisation.<sup>5</sup>»

3. Cette réussite, largement reconnue, de la réforme de la gouvernance est en grande partie le fruit des efforts concertés et continus réalisés à la fois par les Membres et par le Secrétariat depuis 2008. Ceux d'entre nous qui avons recensé les progrès réalisés au cours de cette période aurions difficilement pu ne pas remarquer la volonté collective de profiter de l'élan généré par l'Évaluation externe indépendante pour passer de ce que le rapport taxait de niveaux de conflit handicapant l'Organisation<sup>6</sup> à une culture de coopération et de convergence au sein des organes directeurs de la FAO.

4. J'ai bénéficié d'un point de vue privilégié pour suivre les progrès de la réforme de 2007 à 2011 en qualité de Vice-Président de trois comités distincts de la Conférence, à savoir i) celui chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI), ii) celui chargé de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (CoC-EEI, PAI) et iii) le Groupe de travail à composition non limitée chargé des questions liées à la gouvernance. À présent, en ma qualité de Président indépendant du Conseil, je suis à même de mesurer les progrès considérables accomplis pour réformer la gouvernance de la FAO. Il est certain que nous abordons désormais l'organe directeur et les questions qui y sont liées dans une optique plus proche de celle du secteur privé, et ce dans toutes nos réunions, qu'il s'agisse des consultations informelles ordinaires avec les présidents des groupes régionaux, des séminaires informels très appréciés convoqués par le Directeur général, ou des sessions du Conseil lui-même, au cours desquelles la volonté de se concentrer sur les conclusions, décisions et recommandations est tangible non seulement pendant nos délibérations, mais aussi dans les rapports des sessions, concis et concrets. Cette approche plus efficace quant à la gouvernance est soutenue par une confiance renouvelée entre les Membres et la Direction et parmi les Membres eux-mêmes.

5. Le meilleur exemple de cette nouvelle façon de traiter la gouvernance est la manière dont a été géré l'examen des activités liées à la réforme de la gouvernance au cours de l'année écoulée. En effet, le tableau exposé à la section II, qui doit se lire conjointement avec l'*Examen indépendant des réformes de la gouvernance de la FAO – Rapport final* (C 2015/25), est le résultat de méthodes de travail inspirées du secteur privé et de contacts informels préconisés par le PAI. Lorsqu'il a pris note avec satisfaction du *Projet de rapport sur l'Examen indépendant des réformes de la gouvernance* lors de sa cent cinquantième session (1<sup>er</sup>-5 décembre 2014), le Conseil a aussi fait des remarques à l'équipe chargée de l'examen, lesquelles ont été prises en considération pour le Rapport final susmentionné. Le Conseil s'est également réjoui de la perspective d'un examen approfondi de son contenu lors de la cent cinquante et unième session du Conseil (23-27 mars 2015). Entre les sessions, je me suis réuni à deux reprises avec les présidents et les vice-présidents des groupes régionaux afin de discuter des meilleurs moyens de mener un tel examen, et j'ai participé à deux groupes de travail à composition non limitée auxquels tous les Membres étaient invités.

6. Les contributions issues des groupes régionaux et des deux réunions du Groupe de travail à composition non limitée constituent la base des actions proposées pour chacune des seize recommandations et des huit «suggestions opérationnelles» répertoriées dans le tableau d'évaluation des réformes de la gouvernance, à la section II du présent document. La suggestion 8 concerne les organes relevant de l'Article XIV, qui font actuellement l'objet d'un processus d'examen de la part des organes directeurs, et a été ajoutée à la suite de la première réunion du Groupe de travail à composition non limitée. Les Membres doivent encore proposer une action et un calendrier pour cette suggestion supplémentaire. Les recommandations, suggestions et actions proposées exposées dans le tableau d'évaluation seront l'objet de discussions lors de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier en mars 2015, qui à son tour examinera le document et donnera son avis à propos des actions proposées à la cent cinquante et unième session du

<sup>5</sup> Idem, paragraphe 272.

<sup>6</sup> Idem, paragraphe 740.

Conseil, qui soumettra ensuite le document à la trente-neuvième session de la Conférence en juin 2015 pour discussion et décision.

7. Lorsque le Groupe de travail à composition non limitée a été lancé, j'ai fait remarquer que le délai imparti pour la première étape du processus d'examen était très court, et ai par conséquent demandé aux Membres de faire la distinction entre:

- i) les recommandations pour lesquelles un consensus clair avait émergé et qui pouvaient donc être l'objet d'une décision lors de la session de juin 2015 de la Conférence; et
- ii) les recommandations qui pouvaient être abordées au cours des sessions ordinaires des organes directeurs pour de plus amples discussions et pour décision.

Le projet de résolution de la Conférence présenté à la section III du présent document, qui reflète cette répartition, est le fruit du travail mené par le Groupe de travail à composition non limitée et est soumis à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, à la cent cinquante et unième session du Conseil, ainsi qu'à la trente-neuvième session de la Conférence pour examen et approbation.

8. La réforme de la gouvernance de la FAO a été un processus long et éprouvant et je crois que les Membres estiment que le temps est venu de saisir cette occasion pour attribuer tout travail de suivi aux organes directeurs, comme proposé dans le projet de résolution de la Conférence. Bien que tout à fait conscient du désir des Membres de clore le PAI, j'apprécie leur implication dans le maintien des méthodes de travail productives et transparentes qui ont caractérisé tout le processus de réforme.

9. Je suis très reconnaissant aux examinatrices externes, M<sup>me</sup> Maxine Olson et M<sup>me</sup> Nadia Hijab, pour leur impartialité et pour le professionnalisme de leur approche, notamment dans leur engagement constructif auprès des Membres et du personnel tout au long du processus d'examen. Je souhaite également exprimer toute ma gratitude aux présidents des groupes régionaux, à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, ainsi qu'au Conseil, qui ont œuvré pour s'assurer que soient entendues les réactions des Membres à propos du *Rapport de l'Examen indépendant des réformes de la gouvernance*.

10. Dans leurs observations finales, les examinatrices externes ont constaté qu'il restait «encore du travail à faire pour parvenir à une gouvernance efficace et efficiente.<sup>7</sup>» Je suis convaincu que le tableau ci-dessous permettra aux Membres de compenser toute lacune identifiée dans le Rapport et, partant, d'assurer que les organes directeurs de la FAO fonctionnent de manière efficace et efficiente afin de relever les défis à venir dans un environnement mondial en constante évolution.

Wilfred J. Ngirwa  
Président indépendant du Conseil

---

<sup>7</sup> Idem paragraphe 274.

## **II. ÉVALUATION DES RÉFORMES DE LA GOUVERNANCE DE LA FAO**

Extrait du Rapport final sur  
l'Examen indépendant des réformes de la gouvernance, 31 décembre 2014

**Le tableau ci-après comprend des éléments apportés par les Membres à l'occasion de la réunion du Groupe de travail à composition non limitée chargé de l'évaluation des réformes de la gouvernance de la FAO, convoquée par le Président indépendant du Conseil le vendredi 6 février 2015. Ces éléments ont ensuite été examinés et validés lors de la nouvelle réunion du Groupe de travail à composition non limitée qui s'est tenue le jeudi 19 février 2015.**

CONFÉRENCE	
<b>Recommandation 1</b>	<b>Examen de la cohérence des politiques et des cadres réglementaires au niveau mondial</b>
	par.
Afin de renforcer leur contribution à la cohérence des politiques et aux cadres réglementaires au niveau mondial, il conviendrait que les organes directeurs procèdent à un examen critique des questions mondiales et choisissent un thème biennal, qui serait soumis à l'examen et à la décision des conférences régionales, des comités techniques et de la Conférence. Ce thème devrait s'inscrire dans le droit fil du Cadre stratégique révisé ayant été approuvé et des priorités établies par les conférences régionales et les comités techniques dans le cadre du PTB.	63
<i><b>Historique:</b> Globalement, les modifications opérationnelles apportées au fonctionnement de la Conférence ont eu des effets positifs que les Membres de la FAO apprécient grandement. [...] Toutefois, les actions du PAI n'ont pas permis de renforcer le rôle de la Conférence en tant qu'organe sommital dans le cadre des fonctions internationales de la FAO. Les mesures que l'on a prises jusqu'à présent afin de réaligner les travaux des conférences régionales, des comités techniques et de la Conférence en vue de créer un «processus de fonctions internationales» fonctionnel et cohésif, qui permettrait de définir, de discuter et d'approuver un cadre stratégique ou réglementaire au sein de tous ces organes, se sont révélées insuffisantes.</i>	55-56
<i>L'action 2.1 nécessite que les organes directeurs jouent un rôle plus actif que l'Organisation ne l'a fait jusqu'à présent dans l'établissement du programme, en vue d'un dialogue de fond sur les fonctions internationales. Le processus susmentionné [voir les paragraphes 57-59] accroît la responsabilité des organes directeurs vis-à-vis des thèmes sélectionnés et offre davantage de place au dialogue pendant les phases d'analyse et de négociation au sein même des organes directeurs, le Secrétariat leur prêtant un appui technique. Ce changement permettrait d'augmenter aussi bien l'influence des organes directeurs sur les travaux réalisés au sein même de l'Organisation que le poids collectif de celle-ci dans le dialogue mondial.</i>	61
<b>Action proposée:</b>	
<b><u>Recommandation acceptée</u></b>	
L'idée de choisir un thème biennal pour mieux mettre l'accent sur les questions mondiales stratégiques au sein du cadre stratégique et des priorités décidées par les organes directeurs devrait être poursuivie.	
La Conférence, les conférences régionales et les comités techniques devraient systématiquement traiter les enjeux et les problèmes importants de dimension mondiale et régionale en vue de formuler des solutions politiques et, le cas échéant, de leur donner une place prioritaire dans le Plan à moyen terme.	
On obtiendrait ainsi une plus grande cohérence pour engager le dialogue mondial, définir des politiques et aider la FAO à renforcer le rôle de premier plan qu'elle joue en raison de ses avantages comparatifs et de ses connaissances techniques, en lui permettant d'influer sur le dialogue et la prise de décision sur le plan international et d'y contribuer.	
Le processus et le mécanisme de sélection des thèmes biennaux et de définition des résultats attendus doivent être soigneusement examinés dans le cadre d'une prise de décisions large et éclairée entre les Membres, par le biais des Organes directeurs pertinents.	

<p><b>Organe directeur:</b> Proposition de réunions conjointes du Comité du Programme et du Comité financier et de session(s) du Conseil, à soumettre à la Conférence en 2017 pour décision et mise en œuvre ultérieure.</p>	<p><b>Calendrier:</b> Pour décision à la session de la Conférence en 2015 et mise en œuvre à la session de 2017.</p>
CONSEIL	
<p><b>Recommandation 2</b>                      <b>Fonction de surveillance du Conseil</b></p>	par.
<p>Il conviendrait que le Conseil continue de faire pression pour obtenir les informations axées sur les résultats qui lui permettront d'orienter et de contrôler efficacement les travaux de la FAO, avec le soutien actif du Comité du Programme et du Comité financier. S'il existe encore une marge de progression quant à ces informations, le Conseil envisagera peut-être de s'appuyer sur une expertise indépendante, qui l'aidera à formuler des indicateurs adéquats.</p>	84
<p><b>Historique:</b> Le Conseil a démontré sa capacité d'assurer avec anticipation les fonctions d'orientation et de supervision, en s'appuyant sur les documents qui lui sont fournis. Cependant, il manque toujours d'informations pertinentes et axées sur les résultats qui lui permettraient de remplir sa mission et d'amener la direction à rendre des comptes. En partie du fait des modifications apportées au Cadre stratégique entre sa première adoption (2009) et son examen suivi d'une nouvelle adoption (2013), il a fallu du temps pour mettre au point les outils solides de suivi des résultats susceptibles de répondre aux besoins du Conseil.</p>	84
<p><b>Action proposée:</b></p> <p><b><u>Recommandation partiellement acceptée</u></b></p> <p>Les informations axées sur les résultats continuent d'être un élément essentiel qui permet aux organes directeurs d'orienter et de contrôler efficacement les travaux de la FAO. Le Secrétariat est chargé d'élargir et d'améliorer les indicateurs de surveillance de l'Organisation et de tenir les Membres informés des mesures prises pour parvenir à une gestion axée sur les résultats. Les informations axées sur les résultats doivent se refléter dans les documents établis pour le Conseil, la Conférence et les autres Organes directeurs.</p> <p>De l'avis général, il n'est pas nécessaire de faire appel à des compétences extérieures, mais cela peut être envisagé pour des questions spécifiques.</p>	
<p><b>Organe directeur:</b> Tous les organes directeurs doivent promouvoir la gestion et l'utilisation d'informations axées sur les résultats.</p>	<p><b>Calendrier:</b> 2015</p>
<p><b>Recommandation 3</b>                      <b>Rôle du Conseil dans la présentation d'une recommandation concernant le montant du budget</b></p>	par.
<p>Il faudrait clore l'action du PAI non encore achevée concernant la formulation d'une recommandation par le Conseil sur le montant du budget, à l'intention de la Conférence.</p>	86



<p><b>Historique:</b> <i>L'Équipe chargée de l'examen indépendant s'est penchée sur les efforts considérables que les Membres avaient déployés en 2009, 2011 et 2013 en ce qui concerne la recommandation adressée à la Conférence sur le montant du budget. Il en est ressorti qu'il s'agissait d'une question politique et que ce qui faisait obstacle était une nette divergence entre les Membres favorables au principe de croissance zéro et d'autres Membres et le Secrétariat, qui souhaitent que le budget présente une certaine marge de progression. Par conséquent, l'Équipe d'examen conclut que le Conseil ne sera pas en mesure d'adresser une recommandation ferme sur le montant du budget à la Conférence tant que ces différences perdureront. [...] Il est important de noter qu'elle n'exclue par l'inscription d'un point sur le budget à l'ordre du jour du Conseil car les débats au sein de cette instance offrent aux Membres une occasion intéressante de comprendre les points de vue des autres et facilitent les décisions prises par la Conférence.</i></p>	86
<p><b>Action proposée:</b></p> <p><b><u>Recommandation acceptée</u></b></p> <p>Il est admis que l'action du PAI non encore achevée doit être close mais que la question doit rester à l'ordre du jour de la session du Conseil organisée préalablement à la Conférence afin d'y être examinée, de faciliter le dialogue et de permettre aux Membres qui le souhaitent de clarifier leur position en vue de prendre une décision sur le montant du budget.</p> <p>Il est également admis que cette action du PAI n'a pas été réalisée parce que tous les Membres n'étaient pas en mesure de préciser leur position sur le montant du budget avant l'ouverture de la Conférence. Cependant, il n'est pas exclu que le Conseil décide, à une future session, de présenter une proposition sur le montant du budget à la Conférence, pour décision.</p>	
<p><b>Organe directeur:</b> Conseil (151), Conférence (39) et CQCJ.</p>	<p><b>Calendrier:</b> 2015-2017</p>
<p><b>Recommandation 4</b>                      <b>Taille du Conseil</b></p>	par.
<p>Il faudrait suspendre l'action du PAI non encore achevée qui concerne la taille et la composition du Conseil tant que le Président indépendant du Conseil considérera qu'il n'existe pas un consensus suffisant pour aboutir à une solution satisfaisante du point de vue de la plupart des Membres.</p>	88
<p><b>Historique:</b> <i>Bien que l'Équipe d'examen ait estimé que la confiance entre les Membres s'était renforcée depuis l'EEI, elle a relevé d'autres facteurs qui influençaient également les décisions des Membres quant à la taille du Conseil. L'un de ces facteurs avait trait aux avantages et aux inconvénients supposés de la délégation à un groupe réduit, et à l'importance que les Membres attachaient au fait d'avoir un représentant au sein de l'organe directeur «exécutif» de la FAO.</i></p> <p><i>L'Équipe d'examen estime que la recommandation de l'EEI en faveur d'un conseil exécutif est extrêmement judicieuse car le travail en groupes réduits est précieux, notamment du fait de la dimension collégiale et de la confiance qui le rendent efficace et efficient, et qui accroissent la richesse et la nature substantielle des discussions. Dans le même temps, elle reconnaît que les Membres accordent de l'importance à la participation et ne sont pas encore prêts à déléguer autant que nécessaire pour permettre l'existence d'un Conseil resserré ou d'un conseil exécutif. Toutefois, ce processus deviendra peut-être envisageable à mesure que le rôle des groupes régionaux continuera de gagner en importance, ceux-ci étant à même d'aboutir à des positions régionales qui tiennent compte des points de vue de tous leurs membres. [...] L'Équipe conclut qu'il sera impossible, à ce stade et dans un</i></p>	81
<p><i>L'Équipe d'examen estime que la recommandation de l'EEI en faveur d'un conseil exécutif est extrêmement judicieuse car le travail en groupes réduits est précieux, notamment du fait de la dimension collégiale et de la confiance qui le rendent efficace et efficient, et qui accroissent la richesse et la nature substantielle des discussions. Dans le même temps, elle reconnaît que les Membres accordent de l'importance à la participation et ne sont pas encore prêts à déléguer autant que nécessaire pour permettre l'existence d'un Conseil resserré ou d'un conseil exécutif. Toutefois, ce processus deviendra peut-être envisageable à mesure que le rôle des groupes régionaux continuera de gagner en importance, ceux-ci étant à même d'aboutir à des positions régionales qui tiennent compte des points de vue de tous leurs membres. [...] L'Équipe conclut qu'il sera impossible, à ce stade et dans un</i></p>	88

<i>avenir proche, d'aboutir à un consensus relatif à la modification de la taille et de la composition du Conseil. Toutefois, un consensus politique sera peut-être possible dans les années à venir.</i>		
<b>Action proposée:</b>		
<b><u>Recommandation acceptée</u></b>		
De l'avis général, il faudrait suspendre l'action du PAI non encore achevée qui concerne la taille et la composition du Conseil tant que les Membres considéreront qu'il n'existe pas un consensus suffisant pour aboutir à une solution satisfaisante.		
<b>Organe directeur:</b> Conseil (151); Conférence (39).	<b>Calendrier:</b> 2015	
PRÉSIDENT INDÉPENDANT DU CONSEIL DE LA FAO		
<b>Recommandation 5</b>	<b><i>Appui fourni au Président indépendant du Conseil en cas de responsabilités supplémentaires</i></b>	par.
Lorsque les Membres confient des responsabilités supplémentaires au Président indépendant du Conseil, ils devraient mettre eux-mêmes des ressources supplémentaires à sa disposition.		95
<b>Historique:</b> <i>La FAO devrait maintenir la fonction de Président indépendant du Conseil non seulement pour soutenir les progrès accomplis en matière de réformes et la confiance parmi les Membres ainsi qu'entre ces derniers et le Secrétariat, mais aussi pour assurer une continuité, aider à faciliter les questions de politique et de gouvernance qui peuvent se faire jour, et encourager la progression continue de la réforme de la gouvernance. Cependant, le Président indépendant du Conseil ne devrait pas remplir de mission de premier ordre comme celle de faciliter la CIN2 sans un appui en personnel accru et/ou en l'absence d'un engagement plus fort de la part des Membres car cela risque d'alourdir ses responsabilités, déjà importantes.</i>		95
<b>Action proposée:</b>		
<b><u>Recommandation partiellement acceptée</u></b>		
Lorsque le Conseil confie des responsabilités supplémentaires au Président indépendant, il conviendrait, pour que celui-ci puisse exercer pleinement ces responsabilités, de mettre à sa disposition des moyens financiers et du personnel provenant de ressources existantes ou de <u>contributions volontaires</u> .		
<b>Organe directeur:</b> Conseil (151); Conférence (39).	<b>Calendrier:</b> 2015	
<b>Recommandation 6</b>	<b><i>Qualifications attendues du Président indépendant du Conseil</i></b>	par.
Il conviendrait de réviser les Textes fondamentaux ayant trait au Président indépendant du Conseil en <u>ajoutant</u> les mots «expérience pertinente du fonctionnement des organes directeurs de la FAO» <u>au texte existant</u> (« <i>expérience dans les domaines d'activité de l'Organisation</i> »).		98

<p><b>Historique:</b> <i>Si les Membres souhaitent relever le défi qui consiste à améliorer constamment l'efficacité, l'efficacé et l'appropriation de la gouvernance de la FAO, le rôle du Président indépendant du Conseil, doté d'un sens de la continuité dans le temps et d'une vision d'ensemble de la direction de la FAO, deviendra encore plus important.</i></p>	96
<p><b>Action proposée:</b></p> <p><b><u>Convergence de vues sur la recommandation</u></b></p> <p>Il conviendrait de réviser les Textes fondamentaux ayant trait au Président indépendant du Conseil en ajoutant les mots «<i>et une connaissance suffisante du fonctionnement des organes directeurs de la FAO</i>» au texte existant («<i>expérience dans les domaines d'activité de l'Organisation</i>»).</p> <p><b>Réserve:</b> Le changement proposé défavoriserait les candidats hautement qualifiés dont l'expérience a été acquise en dehors du champ d'action de la FAO.</p> <p><b>Observation:</b> La Résolution 9/2009 de la Conférence devrait être modifiée.</p>	
<p><b>Organe directeur:</b> Le projet de résolution est soumis au Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ), puis au Conseil pour approbation par la Conférence en 2017 et mise en œuvre ultérieure.</p>	<p><b>Calendrier:</b> 2015-2017</p>

COMITÉ DU PROGRAMME, COMITÉ FINANCIER ET COMITÉ DES QUESTIONS CONSTITUTIONNELLES ET JURIDIQUES		
<b>Recommandation 7</b>	<b>Détecter les questions exigeant un suivi</b>	par.
<p>Le Comité du Programme, le Comité financier et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques devraient recenser les questions transversales ou stratégiques qu'il conviendrait de suivre sur la durée, dans le cadre de l'examen des documents fournis au titre des points de l'ordre du jour de leurs sessions. Il s'agirait d'un travail informel réalisé par des Membres sur la base du volontariat, individuellement ou en groupe. Le cas échéant, les Membres décideraient de l'utilité éventuelle d'adresser les constatations du Comité au Conseil sous la forme d'un rapport contenant des recommandations à ce sujet.</p>		113
<p><b>Historique:</b> <i>Du point de vue de l'Équipe d'examen, l'une des raisons pour lesquelles les organes directeurs n'étaient pas suffisamment en mesure d'amener la direction à rendre des comptes dans certains domaines était liée à la structure et aux documents de base de leurs sessions. En effet, leurs ordres du jour suivent le même schéma à chaque exercice biennal et les débats s'appuient sur la documentation élaborée par le Secrétariat pour chaque point. De ce fait, les organes directeurs eux-mêmes n'assurent pas de suivi et ne conservent pas de mémoire institutionnelle sur les questions stratégiques ou transversales, y compris celles qui se sont révélées difficiles à résoudre. Ils ne peuvent ainsi s'appuyer sur leur expérience passée pour approfondir leur connaissance des résultats de l'Organisation. Au lieu de la pratique actuelle, il serait possible de choisir des questions méritant davantage d'attention et de les suivre sur plusieurs sessions afin de comprendre comment elles sont traitées sur l'ensemble du programme, tel que décrit dans la documentation transmise au Comité du Programme, qu'il s'agisse de documents relatifs au cycle de programme ou de rapports d'évaluation. [...] Le Comité du Programme pourra, en temps voulu, communiquer ses constatations au Conseil. Ce suivi s'ajouterait aux points</i></p>		112-113

<p><i>permanents de l'ordre du jour et n'empêcherait aucunement les Membres d'exprimer leur opinion ou celle de leur groupe régional sur tous les points de l'ordre du jour pendant la réunion. L'Équipe d'examen estime que le suivi présente un double intérêt: d'une part, il donne la possibilité au Comité du Programme d'imprimer de façon dynamique une direction à une partie de ses travaux; d'autre part, l'attention durable accordée à un point donné renforcera la capacité du Comité de l'examiner de façon plus approfondie. Ces deux aspects sont importants pour ce qui est d'améliorer la redevabilité. On pourrait inscrire les questions recensées par le Comité du Programme aux fins du suivi dans le Programme de travail pluriannuel. Le Comité financier et le CQCJ gagneraient aussi à adopter une telle approche pour les questions inscrites à leurs ordres du jour respectifs.</i></p>		
<p><b><u>Recommandation acceptée</u></b></p> <p>Il faudrait que le Programme de travail pluriannuel du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques recense les questions transversales ou stratégiques qu'il conviendrait de suivre sur la durée, afin de formuler des recommandations au Conseil sur l'état d'avancement des questions choisies, qui doivent être clairement indiquées dans les ordres du jour, quand cela est approprié.</p>		
<p><b>Organe directeur:</b> Le Comité du Programme, le Comité financier et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques doivent suivre les questions transversales et en faire rapport au Conseil.</p>		<p><b>Calendrier:</b> Les nouveaux membres des comités du Conseil sont élus le 15 juin 2015 pour choisir les questions transversales qu'ils souhaitent suivre au cours de leur mandat.</p>
<b>Recommandation 8</b>	<b>Qualifications des candidats aux comités du Conseil</b>	par.
<p>Il conviendrait que les groupes régionaux recherchent en permanence des candidats potentiels dotés des compétences voulues à Rome et dans les pays Membres, et que les informations communiquées au moment de l'élection soient aussi précises que possibles quant à la formation et/ou à l'expérience des candidats dans les domaines de travail intéressant l'organe directeur pour lequel ils postulent.</p>		115
<p><b>Historique:</b> L'enquête a révélé une certaine ambivalence sur la question de savoir si les membres du Comité du Programme sont dotés des qualifications nécessaires au bon fonctionnement de cet organe, ce qui montre combien il est souhaitable d'accroître la spécificité des compétences et de l'expérience requises. En ce qui concerne la participation aux réunions elles-mêmes, l'Équipe d'examen a constaté que tous les membres du Comité du Programme n'étaient pas pleinement engagés.</p>		103-104
<p><b>Action proposée:</b></p> <p><b><u>Maintenir la situation actuelle mais améliorer le formulaire de candidature</u></b></p> <p>La décision finale sur la nomination des candidats à un siège aux organes directeurs incombe à chaque État Membre, conformément aux critères fixés dans les Textes fondamentaux. Il conviendrait que les informations communiquées précisent les qualifications et l'expérience du candidat, et que les dispositions pertinentes des Textes fondamentaux soient reproduites sur le formulaire de candidature dûment rempli par les candidats, et communiquées comme un document du Conseil à chacun de ses comités.</p>		
<p><b>Organe directeur:</b> Conseil (151); Conférence (39)</p>		<p><b>Calendrier:</b> 2015</p>

<b>Recommandation 9</b> <b>Examen des rapports d'évaluation et des rapports de vérification des comptes</b>		par.
Le Comité du Programme et le Comité financier pourraient chacun être chargés d'examiner les informations relevant de leurs compétences respectives qui figurent dans les rapports d'évaluation et dans les rapports de vérification des comptes. Les présidents de ces deux comités pourraient décider ensemble s'ils doivent se répartir les questions entre eux ou confier le tout à la Réunion conjointe.		116
<i><b>Historique:</b> L'Équipe d'examen appelle également l'attention sur la nécessité pour le Comité du Programme comme pour le Comité financier de se pencher et de formuler des recommandations sur les parties des évaluations et des contrôles qui ont un lien avec leurs activités.</i>		116
<b>Action proposée:</b>		
<b><u>Recommandation acceptée</u></b>		
Il conviendrait que le Comité du Programme et le Comité financier examinent, dans le cadre des mécanismes existants, les informations relevant de leurs compétences respectives qui figurent dans les rapports d'évaluation et dans les rapports de vérification des comptes.		
<b>Organe directeur:</b> Comité du Programme et Comité financier	<b>Calendrier:</b> 2015	
COMITÉS TECHNIQUES		
<b>Recommandation 10</b> <b>Mandat des comités techniques entre les sessions</b>		par.
Compte tenu de l'avis exprimé par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques et des solutions proposées ci-dessus [voir ci-après], il conviendrait que le Conseil et les comités techniques précisent le rôle et les pouvoirs qui reviennent aux bureaux et aux comités directeurs des comités entre les sessions.		166
<i><b>Historique:</b> Les caractéristiques des sessions des comités techniques restreignent le rôle de ceux-ci s'agissant de la formulation de recommandations au Conseil en matière de surveillance interne. On a évoqué la possibilité pour les comités techniques de jouer un rôle plus important entre les sessions; cependant, étant donné que la tâche des comités techniques est terminée lorsqu'ils ont fait leurs recommandations au Conseil, il semble qu'ils outrepasseraient leur mandat s'ils continuaient à travailler sur la question entre les sessions. Il sera donc extrêmement important de clarifier le champ d'action des comités directeurs/bureaux en matière de surveillance interne, de façon à ce que les membres puissent déléguer les pouvoirs comme ils le jugent approprié et utile.</i>		164
<i>L'Équipe d'examen estime qu'il faut à cet égard tenir compte de deux éléments essentiels: 1) Des informations budgétaires réalistes pourraient être fournies aux comités techniques pour leurs débats sur les priorités, comme on l'a recommandé dans le présent rapport pour les conférences régionales, ce qui permettrait aux comités de prendre des décisions plus pertinentes sur le programme final en gardant leurs recommandations dans les limites de l'enveloppe budgétaire attendue; 2) On pourrait suivre l'exemple du Bureau du CSA pour ce qui est de donner un rôle plus actif aux comités</i>		165

<p><i>directeurs/bureaux des comités techniques. Il faudrait pour ce faire que l'ensemble des membres acceptent, lors des sessions plénières, que les bureaux les représentent entre les sessions, et, comme indiqué plus haut, que l'on définisse les relations que les comités directeurs/bureaux des comités techniques doivent entretenir avec le Comité du Programme et le Conseil. Les relations entre les bureaux et le Secrétariat doivent elles aussi faire l'objet d'une gestion attentive afin d'éviter que l'action des organes directeurs n'empiète sur le rôle de gestion qui revient au Secrétariat.</i></p>		
<p><b>Action proposée:</b></p> <p><b><u>Recommandation acceptée</u></b></p> <p>Il conviendrait que les bureaux des comités techniques jouent un rôle mieux défini et plus actif dans le cadre du mandat de chaque comité au cours de la période intersessions.</p>		
<p><b>Organe directeur:</b> Comité des questions constitutionnelles et juridiques, Réunion conjointe, Comités techniques et Conseil.</p>		<p><b>Calendrier:</b> 2015-2017</p>
<p>CONFÉRENCES RÉGIONALES</p>		
<p><b>Recommandation 11</b>                      <b>Définition des priorités par les conférences régionales</b></p>		<p>par.</p>
<p>Il conviendrait que la définition des priorités à l'échelle régionale se situe au niveau «résultante de l'Organisation» afin de fournir des indications plus spécifiques pour orienter le travail de la FAO durant l'exercice biennal à venir.</p>		<p>192</p>
<p><b>Historique:</b> <i>La définition des priorités pour le prochain exercice biennal devait être l'un des éléments clés des délibérations des conférences régionales en vue d'orienter les activités de la FAO dans la région. Malgré leur importance dans l'ordre du jour, les documents et les conclusions des débats sont souvent exprimés en termes généraux et la plupart des rapports soumis au Comité du Programme sur les priorités décidées par les conférences régionales sont, pour l'essentiel, une reformulation des objectifs stratégiques de l'Organisation, et ne fournissent pas de propositions sur des aspects régionaux spécifiques. Les conférences régionales pourraient être invitées à se pencher sur des questions plus spécifiques relevant du cadre stratégique afin de tirer des conclusions plus ciblées et plus riches pouvant donner des orientations plus précises aux activités de la FAO dans la région. Des ressources réalistes et concrètes doivent être également fournies aux conférences régionales afin que la définition des priorités ne consiste pas uniquement à établir des listes de projets qu'il conviendrait de réaliser.</i></p>		<p>185</p>
<p><i>Quant à la surveillance interne, les activités des conférences régionales concernant la <b>définition des priorités</b> devraient éviter les discussions très générales sur ce thème puisque le cadre stratégique révisé et son cadre de résultats sont désormais en place. L'approbation des initiatives régionales est une étape positive dans cette direction. À l'avenir, il devrait être possible d'accroître la participation des conférences régionales à la définition des initiatives régionales en utilisant le cadre stratégique révisé afin de se concentrer sur les résultantes et les produits de la FAO qui sont considérés comme particulièrement importants pour la région.</i></p>		<p>192</p>

<p><b>Action proposée:</b></p> <p><b><u>Recommandation acceptée</u></b></p> <p>Afin de renforcer leur fonction de surveillance interne et le nouveau rôle qu'elles jouent en tant qu'organes directeurs, il conviendrait que les conférences régionales définissent des priorités au niveau «résultante» des objectifs stratégiques, dans le droit fil des priorités régionales et sous-régionales et des initiatives spéciales qui ont été recensées.</p>		
<p><b>Organe directeur:</b> Conférences régionales, Conseil.</p>	<p><b>Calendrier:</b> En 2016, les conférences régionales examinent la question et présentent leurs conclusions au Conseil à sa session de juin 2016 à l'occasion de la Réunion conjointe.</p>	
<b>Recommandation 12</b>	<b>Informations dont disposent les conférences régionales</b>	par.
<p>Il serait souhaitable que les conférences régionales disposent d'informations axées sur les résultats qui les aident à évaluer l'exécution du Programme et ses réalisations. Des informations plus détaillées sur les progrès des activités régionales mises en œuvre sous la responsabilité du bureau régional, notamment les initiatives régionales, pourraient être également mises à la disposition des conférences régionales, pour examen, et inclure des informations financières.</p>		193
<p><b>Historique:</b> <i>Il est possible d'améliorer les informations dont disposent les conférences régionales pour effectuer le travail de <b>surveillance interne</b>. Le nouveau cadre de résultats et l'outil de suivi des résultats prévus devraient permettre de générer de manière centralisée des informations plus détaillées et de les mettre à la disposition des conférences régionales. Le programme régional mis en œuvre par les bureaux régionaux, y compris les initiatives régionales, pourrait constituer un domaine d'examen et de décision plus spécifique pour la conférence régionale.</i></p>		193
<p><b>Action proposée:</b></p> <p><b><u>Recommandation acceptée</u></b></p> <p>Il conviendrait que les conférences régionales aient accès à des informations axées sur les résultats afin d'évaluer l'état d'avancement des programmes régionaux approuvés et des initiatives spéciales, et d'utiliser ces informations pour élaborer de nouveaux programmes régionaux et sous-régionaux et de nouvelles initiatives. Il serait souhaitable que les bureaux régionaux de la FAO, les présidents sortants et entrants des conférences régionales et des groupes régionaux collaborent activement pour renforcer cet aspect.</p>		
<p><b>Organe directeur:</b> Conférences régionales</p>	<p><b>Calendrier:</b> Exercice biennal 2016-2017</p>	

Programme de travail pluriannuel		
<b>Recommandation 13</b>	<b>Présentation du Programme de travail pluriannuel du Conseil et de ses comités</b>	par.
Il conviendrait de modifier la présentation des programmes de travail pluriannuels du Conseil et de ses comités, de façon à supprimer ou à réviser la section relative aux résultats et à ajouter une section sur les questions stratégiques et les questions en suspens exigeant un suivi sur la durée.		206
<i><b>Historique:</b> Le programme de travail pluriannuel vise à permettre aux membres de l'organe directeur d'examiner les résultats de leurs travaux et leurs méthodes de travail, mais il a été difficile de formuler les résultats de façon suffisamment précise pour être utile à l'évaluation des résultats accomplis par l'organe directeur. Dans le cas des programmes de travail établis pour le Conseil et ses comités, le résultat énoncé est l'approbation ou la mise en œuvre des recommandations de l'organe directeur par l'organe directeur auquel il fait rapport. Ce type de résultat ne dépend toutefois pas de l'organe directeur lui-même et les aspects qualitatifs de ses travaux ne sont pas pris en compte. [...] En effet, sous leur forme actuelle, les résultats prévus à la section ii) ont ajouté à la complexité du document sans pour autant le rendre beaucoup plus utile.</i>		200
<b>Action proposée:</b>		
<b><u>Large consensus concernant cette recommandation</u></b>		
Une section sur les questions stratégiques et les questions en suspens exigeant un suivi sur la durée pourrait être ajoutée selon que de besoin. Toutefois, il serait souhaitable d'améliorer le format des programmes de travail pluriannuels du Conseil et de ses comités en faisant en sorte que la section relative aux résultats soit mieux ciblée et plus spécifique.		
<b>Organe directeur:</b> Comité des questions constitutionnelles et juridiques, Comité financier, Comité du Programme, Conseil.		<b>Calendrier:</b> Prochaines sessions de chaque organe directeur dans le cadre du point permanent sur le programme de travail pluriannuel
<b>Recommandation 14</b>	<b>Programmes de travail pluriannuels des conférences régionales et des comités techniques</b>	par.
Il conviendrait de supprimer les programmes de travail pluriannuels des conférences régionales et des comités techniques, sauf si la direction de l'organe concerné et son Secrétariat souhaitent continuer à les élaborer et à faire rapport au Conseil à leur sujet. Dans ce cas, la présentation formelle du programme de travail pluriannuel pendant la session pourrait être remplacée par un exposé oral du Président synthétisant les performances de l'organe directeur.		206
<i><b>Historique:</b> Pour ce qui est des organes de plus grande taille, le programme de travail pluriannuel joue un rôle moins utile pour la direction, à savoir le bureau, le comité directeur et le secrétariat, et sert principalement à présenter les travaux de l'organe directeur, à faire le point sur ce que l'on attend de la conduite des sessions et à suivre la chronologie des points inscrits à l'ordre du jour. Les comités techniques ayant désormais un rôle plus actif durant la période intersessions, le programme de travail pluriannuel pourrait devenir un moyen de répertorier et suivre les activités convenues pour cette période, comme l'a envisagé le Comité des pêches.</i>		203
<i>S'agissant des conférences régionales et des comités techniques, la taille et le caractère formel des réunions ne permettent pas de mener un débat ouvert sur les performances réelles de l'organe directeur. La présentation du programme de travail au cours de la session porte à confusion et affecte la</i>		205



<p><i>qualité de la session. L'Équipe d'examen propose deux options s'agissant de la mise en place et de l'utilisation d'un programme de travail pluriannuel au sein de ces organes: a) cesser d'établir des programmes de travail pluriannuels pour les conférences régionales et les comités techniques: les rapports de session de ces organes devraient servir de référence pour les actions convenues. On rédigera un simple énoncé des méthodes de travail, à présenter à l'organe directeur concerné pour examen et approbation. [...] b) On peut envisager qu'un programme de travail pluriannuel continue d'être établi et devienne un document public, mais il conviendrait de ne pas l'inscrire à l'ordre du jour de la réunion. Le Président pourrait alors, lors des observations finales de la session par exemple, présenter oralement sa propre évaluation des performances de l'organe directeur, selon les critères énoncés dans le programme de travail.</i></p>		
<p><b>Action proposée:</b>  <b><u>Recommandation non acceptée</u></b></p> <p>Les programmes de travail pluriannuels des comités techniques et des conférences régionales pourraient permettre d'assurer une certaine continuité, une planification à plus long terme et une responsabilisation accrue si leurs possibilités étaient pleinement exploitées.</p>		
<p><b>Organe directeur:</b> Conférences régionales et comités techniques.</p>		<p><b>Calendrier:</b> Prochaine session de chaque organe directeur.</p>
ÉVALUATION		
<p><b>Recommandation 15</b>                      <b>Portée des évaluations thématiques</b></p>		par.
<p>Les évaluations thématiques devraient se situer au niveau des résultantes de l'Organisation telles qu'indiquées dans le Cadre stratégique révisé, et se faire soit par des méta-analyses combinant les informations tirées d'évaluations effectuées par le Bureau de l'évaluation dans le passé, soit par le biais d'évaluations spécifiques.</p>		237
<p><b>Historique:</b> <i>La tendance aux méta-évaluations se confirme, l'objectif étant d'analyser les données relatives aux résultats d'une manière qui permette aux organes directeurs de prendre des décisions sur les objectifs stratégiques.</i></p> <p><i>S'agissant de la double ligne hiérarchique, l'Équipe d'examen est de l'avis qu'il n'existe aucun scénario de remplacement et que même dans les meilleures conditions possibles cette situation continuera de créer des tensions qu'il sera nécessaire de gérer en continu au fil du temps. Les Membres souhaiteront peut-être envisager une interaction régulière entre le Comité d'évaluation interne et le Comité du Programme, tel que prévu par le PAI. Ce travail en interaction permettrait d'assurer une meilleure contribution des évaluations à l'action de la direction et des organes directeurs et d'atténuer les éventuelles tensions au niveau de la double ligne hiérarchique.</i></p>		234  237
<p><b>Action proposée:</b>  <b><u>Recommandation acceptée</u></b></p> <p>Les évaluations thématiques se concentrent sur le niveau «résultante de l'Organisation» du Cadre stratégique révisé, et sur d'autres thèmes transversaux traités dans le système des Nations Unies et relevant du mandat de la FAO. Il serait souhaitable que les évaluations couvrent les travaux normatifs pertinents et les</p>		

activités de terrain. Une interaction régulière entre le Comité d'évaluation interne et le Comité du programme pourrait être envisagée, selon un calendrier convenu.	
<b>Organe directeur:</b> Comité du Programme, Conseil.	<b>Calendrier:</b> Comité du Programme: à inclure dans le prochain plan de travail.
DIRECTEUR GÉNÉRAL	
<b>Recommandation 16</b>	<b>Qualifications des candidats au poste de Directeur général de la FAO</b>
	par.
Il faudrait clore l'action du PAI non encore achevée qui concerne les qualifications attendues des candidats au poste de Directeur général.	
<b>Historique:</b> Toutes les actions du PAI liées au poste de Directeur général ont été mises en œuvre, sous réserve d'ajustements mineurs, et seule la définition des «qualifications souhaitables» pour accéder à ce poste n'est pas encore achevée.	
En ce qui concerne l'action non encore achevée relative aux qualifications des candidats au poste de Directeur général, l'Équipe d'examen a écouté attentivement les arguments pour et contre la poursuite de cette action et a noté que ces derniers étaient majoritaires, malgré les succès remportés par d'autres organisations à cet égard. Elle note également qu'en vertu des règles qui régissent la présentation des candidatures, les informations fournies au sujet des candidats sont divulguées et que les candidats doivent paraître devant le Conseil et la Conférence avant l'élection. L'Équipe d'examen conclut que cette question ne sera pas résolue dans un avenir proche et estime qu'il convient de la clore.	
254	
252	
254	
<b>Action proposée:</b>	
<b><u>Recommandation partiellement acceptée</u></b>	
Il est convenu que l'action du PAI non encore achevée relative aux qualifications des candidats au poste de Directeur général de la FAO soit suspendue tant que de nouvelles consultations parmi les Membres n'auront pas permis de parvenir à un consensus sur ce point.	
<b>Observation:</b> La diversité des opinions a été prise en compte dans la mesure où certains ont considéré que les qualifications souhaitables pour accéder au poste de Directeur général étaient des indications utiles pour les États Membres qui souhaitent présenter un candidat.	
<b>Organe directeur:</b> Conseil (CL 151); Conférence (C 39).	<b>Calendrier:</b> Février-juin 2015

**Suggestions opérationnelles:** L'Équipe d'examen a également recensé un certain nombre de questions pratiques, soumises à l'examen des Membres, dont elle considère qu'elles auront une incidence importante sur le fonctionnement des organes directeurs concernés. (Paragraphe 271)

<i>1) Suggestions concernant le Conseil</i>	
<p>a) Pour saisir toute la richesse de leurs échanges, les membres du Conseil pourraient souhaiter faire figurer de courts résumés des débats dans les rapports du Conseil, dans le cadre du résumé du Président ou comme il conviendra.</p> <p>b) Pour rester à la pointe de la réforme des organes directeurs, le Conseil souhaitera peut-être faire appel à des experts externes spécialistes de ces processus, si cette expertise n'est pas disponible au sein du Secrétariat.</p> <p>c) Le Président indépendant du Conseil pourrait convoquer les réunions informelles des présidents des groupes régionaux afin de clarifier les zones d'ombre qui sont récemment apparues dans les débats avec la haute direction concernant le lien entre les groupes régionaux et les bureaux régionaux, et afin de permettre aux groupes régionaux d'échanger des informations sur les méthodes de travail et les meilleures pratiques à renforcer leur rôle.</p> <p>d) Les comités du Conseil et la Réunion conjointe pourraient envisager de recourir à un «suivi de l'efficacité» pour déterminer les domaines dans lesquels il existe des doubles emplois et des chevauchements, afin de rationaliser les flux de travail. De même, les méthodes et programmes de travail pourraient faire l'objet d'un suivi au sein du Comité financier afin de déterminer les domaines dans lesquels l'efficacité pourrait être accrue.</p>	
<i>Action proposée:</i>	
<p>a) <b>Suggestion non acceptée.</b> Il conviendrait de conserver le format actuel des rapports du Conseil, qui sont concis, ciblés et fondés sur les synthèses présentées par le Président indépendant du Conseil. Le style actuel des rapports, qui met l'accent sur les conclusions, les décisions et les recommandations, a été mis au point sur plusieurs exercices en réponse à l'action 2.22 du PAI, et facilite le travail du comité de rédaction. Il est trop tôt pour revenir sur une méthode d'établissement de rapports qui est généralement considérée comme utile.</p> <p>b) <b>Suggestion partiellement acceptée.</b> Il conviendrait que le Conseil continue de compter sur les conseils d'experts fournis par le Secrétariat, mais il pourrait faire appel à des spécialistes externes dans des circonstances exceptionnelles.</p> <p>c) <b>Suggestion acceptée.</b> Le Président indépendant du Conseil doit continuer à convoquer des réunions informelles des présidents des groupes régionaux afin de clarifier, le cas échéant, les zones d'ombre qui apparaissent dans le débat avec la haute direction.</p> <p>d) <b>Suggestion acceptée.</b> Les flux de travail des comités du Conseil et de la Réunion conjointe pourraient faire l'objet d'un «suivi de l'efficacité» qui permettrait de déterminer les domaines dans lesquels il existe des doubles emplois et des chevauchements.</p>	
<i>Organe directeur:</i> En tant que de besoin.	<i>Calendrier:</i> Dès que possible.

## 2) Suggestions concernant la fonction d'évaluation

- a) Le Comité du Programme et le Comité d'évaluation (interne) pourraient envisager de procéder à des échanges réguliers pour améliorer la contribution apportée par les évaluations à l'administration de la FAO et aux organes directeurs, et réduire le risque de tension qui découle des doubles voies hiérarchiques.
- b) Le Comité du Programme pourrait envisager d'inscrire les éléments suivants dans le mandat de l'Évaluation indépendante de la fonction d'évaluation de la FAO:
- les moyens visant à renforcer l'efficacité de la double ligne hiérarchique;
  - la capacité du Bureau de l'évaluation de la FAO (OED) à gérer son budget de manière indépendante une fois que celui-ci a été approuvé et les effets de cette autonomie sur la capacité du Bureau à exercer ses fonctions;
  - l'incidence des rapports pilotés et rédigés par OED en ce qui concerne l'indépendance des constatations issues des évaluations;
  - la mesure dans laquelle les recommandations d'OED à la direction ont été utiles et applicables; l'efficacité du processus d'évaluation/réponse de la direction/rapport de suivi/validation à l'appui de la fonction d'orientation et de surveillance exercée par les organes directeurs;
  - la mise à profit par le Comité du Programme des constatations issues des évaluations dans le cadre de son action d'orientation stratégique, de définition des priorités et de surveillance de la FAO.

### Action proposée:

a) **Suggestion acceptée.** Le Comité du Programme et le Comité d'évaluation interne pourraient envisager de procéder à des échanges réguliers pour améliorer la contribution apportée par les évaluations à l'administration de la FAO et aux organes directeurs afin d'éviter les doubles voies hiérarchiques.

b) **Suggestion que le Comité du Programme doit continuer à examiner**

### Observations:

«Plusieurs questions complexes sont soulevées:

i) il n'est pas souhaitable que le Comité du Programme contribue aux mandats des évaluations. L'évaluation est du ressort du Bureau de l'évaluation (OED) et le Comité du Programme ne devrait micro-gérer le travail du Bureau. Le Comité du Programme ne doit s'intéresser qu'aux produits d'OED et non à la manière dont le Bureau gère ses activités.

ii) le Bureau de l'évaluation a deux voies hiérarchiques: pour les évaluations, il fait rapport au Comité du Programme et à la direction, et pour les évaluations de projets, il rend compte directement à l'unité d'exécution concernée. C'est l'unité d'exécution qui transmet le rapport d'évaluation de projet au pays concerné et au donateur. Les évaluations des programmes par pays sont présentées à la direction et au pays concerné, tandis que le Comité du Programme reçoit une synthèse des résumés des évaluations des programmes de plusieurs pays.»

«Le Comité du Programme pourrait examiner la suggestion en temps opportun.»

«Un nouvel examen indépendant de la question est nécessaire.»

**Organe directeur:** Comité du programme.

**Calendrier:** 2015-2017

### 3) Suggestions concernant les conférences régionales

- a) Il conviendrait de profiter du fait que les présidences restent désormais en place entre les sessions pour essayer de clarifier leurs responsabilités vis-à-vis des membres des conférences régionales et du Secrétariat.
- b) Les conférences régionales auraient plus d'impact en tant que forums d'échanges d'information et d'expériences si les sessions étaient organisées d'une manière qui permette de renforcer les échanges de vue informels entre les délégués.
- c) Les priorités définies par les commissions techniques régionales sur les forêts et les pêches pourraient faire partie intégrante des rapports que les conférences régionales soumettent au Conseil à propos des priorités pour les activités de l'Organisation dans les régions.

#### *Action proposée:*

- a) **Suggestion acceptée.** Il conviendrait de clarifier les responsabilités des présidents des Conférences régionales dans la période intersessions, en tenant compte de l'appui administratif et financier pendant cette période.
- b) **Suggestion acceptée.** Les conférences régionales auraient plus d'impact en tant que forums d'échanges d'information et d'expériences si les sessions étaient organisées d'une manière qui permette de renforcer les échanges de vue informels et de données d'expérience entre les délégués, et avec des organisations régionales importantes.
- c) **Suggestion acceptée.** Les priorités définies par les commissions techniques régionales sur les forêts et les pêches pourraient faire partie intégrante des rapports que les conférences régionales soumettent au Conseil à propos des priorités pour les activités de l'Organisation dans les régions. Il convient cependant d'être prudent afin d'éviter les doubles emplois, car les priorités des commissions techniques régionales figurent déjà dans les rapports des comités techniques.

*Organe directeur:* Conférences régionales.

*Calendrier:* 2016-2017

### 4) Suggestions concernant les comités techniques

Les Membres souhaiteront peut-être envisager un examen plus complet des activités des comités techniques afin de répondre aux points qui dépassent le périmètre du présent examen.

#### *Action proposée:*

#### **Suggestion à réexaminer à un stade ultérieur**

Un examen des comités techniques pourrait être entrepris à un stade ultérieur, à condition qu'il soit conforme aux dispositions des Textes fondamentaux et qu'il existe un consensus parmi les Membres à cet égard. Il conviendrait que la FAO réformée se concentre sur l'exécution au cours des prochaines années avant d'entamer un autre cycle d'examen et de réforme. Le risque de «paralysie par excès de contrôle» est à éviter.

<b>Organe directeur:</b>	<b>Calendrier:</b> Pas dans un futur immédiat.
<b>5) Suggestions concernant les réunions ministérielles</b>	
Lorsqu'ils envisageront la tenue de réunions ministérielles à l'avenir, les Membres souhaiteront peut-être tenir compte des incidences probables de ces réunions, en comparaison du temps qu'elles prennent et des coûts qu'elles entraînent, tant pour les Membres que pour le Secrétariat. Cependant, il conviendrait de laisser les Textes fondamentaux inchangés, de façon à ce que la Conférence et le Conseil aient cette possibilité en cas de réel besoin.	
<b>Action proposée:</b>	
<b><u>Suggestion acceptée</u></b>	
Il faudrait que les réunions ministérielles soient l'exception plutôt que la règle. Les effets attendus doivent être évalués à l'aune des coûts financiers et des avantages pour le fonctionnement de l'Organisation.	
<b>Organe directeur:</b> Conseil, Conférence.	<b>Calendrier:</b> Selon que de besoin.
<b>6) Suggestions concernant la définition des organes directeurs</b>	
Telle qu'elle est formulée actuellement, la définition de la notion d'organe directeur dans les Textes fondamentaux ne permet pas d'établir clairement si elle fait référence aux «fonctions internationales» ou à la surveillance interne. Il conviendrait de préciser qu'elle couvre les deux.	
<b>Action proposée:</b>	
<b><u>Suggestion non acceptée</u></b>	
La définition de la notion d'"organes directeurs" qui est formulée dans les Textes fondamentaux est satisfaisante.	
<b>Organe directeur:</b> ---	<b>Calendrier:</b> ---
<b>7) Suggestion concernant le calendrier du Conseil et de la Conférence</b>	
Comme les orientations et le contenu du PMT et du PTB ont déjà été examinés et approuvés par les Membres au moment du Conseil, ceux-ci pourraient envisager de raccourcir la période de consultation de 60 jours qui existe entre le Conseil et la Conférence, et de la faire passer à 45 ou 30 jours.	
<b>Action proposée:</b>	
<b><u>Suggestion non acceptée</u></b>	
La période de soixante jours qui existe entre la session du Conseil qui est organisée préalablement à la Conférence et la Conférence elle-même est considérée comme utile par les Membres, d'où le maintien de la situation actuelle.	

<b>Organe directeur: ----</b>	<b>Calendrier: ---</b>
<b>8) Suggestion concernant les organes relevant de l'Article XIV*</b>	
<p>Les actions 2.68 et 2.69 du PAI visaient à apporter le degré de souplesse préconisé par l'EEI pour les organes relevant de l'Article XIV; force est de reconnaître que les progrès dans la mise en œuvre de cette action ont été insuffisants. Les organes relevant de l'Article XIV n'ont guère eu accès aux réunions des organes directeurs et leur autonomie opérationnelle et pouvoir décisionnel sur les questions administratives et financières restent limités. Dans les deux cas, cela est peut-être dû à un défaut de communication entre les Secrétaires des organes en question et les Sous-Directeurs généraux concernés. Des progrès supplémentaires sur un certain nombre de points permettraient aux organes relevant de l'Article XIV de contribuer davantage aux buts et objectifs stratégiques de la FAO, ce qui améliorerait par voie de conséquence les résultats des activités de l'Organisation.</p>	
<b>Action proposée:</b>	
<b>Organe directeur:</b>	<b>Calendrier:</b>

\* Suggestion ajoutée à la suite de la première réunion du Groupe de travail à composition non limitée chargé de l'évaluation des réformes de la gouvernance de la FAO, tenue le 6 février 2015.





### III. Projet de résolution de la Conférence

#### Résolution .../2015

#### Évaluation de l'Examen indépendant des réformes de la gouvernance de la FAO

##### LA CONFÉRENCE:

**Rappelant** la Résolution 1/2008, par laquelle le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) a été adopté, en particulier l'action 2.74 par laquelle la Conférence, à sa trente-neuvième session, était invitée à évaluer l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus;

**Reconnaissant** le rôle du Conseil dans le suivi de l'évaluation des réformes de la gouvernance, ainsi que le rôle de superviseur du Président indépendant du Conseil;

**Accueillant avec satisfaction** le Rapport final de l'Examen indépendant des réformes de la gouvernance de la FAO (C 2015/25);

**Constatant** que les Membres ont activement participé par le biais de consultations informelles menées par les groupes régionaux et de réunions informelles du Groupe de travail à composition non limitée, convoquées en vue de formuler des réponses aux recommandations et suggestions issues de l'examen indépendant;

**Prenant note** des avis exprimés par le Conseil lors de sa cent cinquante et unième session (Rome, 23-27 mars 2015):

1. **Approuve** les actions proposées dans l'*Évaluation des réformes de la gouvernance de la FAO* (C 2015/26) suite aux recommandations et suggestions énoncées dans l'*Examen indépendant des réformes de la gouvernance de la FAO* (C 2015/25) et décide que les actions prévues dans le présent document seront mises en œuvre par les organes directeurs compétents de l'Organisation;
2. **Décide** de clore l'action 2.18 du PAI relative au rôle du Conseil dans la présentation d'une recommandation concernant le montant du budget, sur la base des indications données dans le document C 2015/26;
3. **Décide** de suspendre l'action 4.4 du PAI relative à la taille et à la composition du Conseil, jusqu'au moment où, de l'avis des Membres, le consensus sera suffisant pour parvenir à une solution satisfaisante;
4. **Décide** de suspendre l'action 2.100 du PAI relative aux qualifications attendues des candidats au poste de Directeur général tant que de nouvelles consultations entre les Membres n'auront pas permis de parvenir à un consensus sur la question;
5. **Demande** qu'un rapport sur la mise en œuvre de toutes les actions prévues dans le document C 2015/26 soit présenté à la quarantième session de la Conférence en 2017.

(Adopté le ... juin 2015)