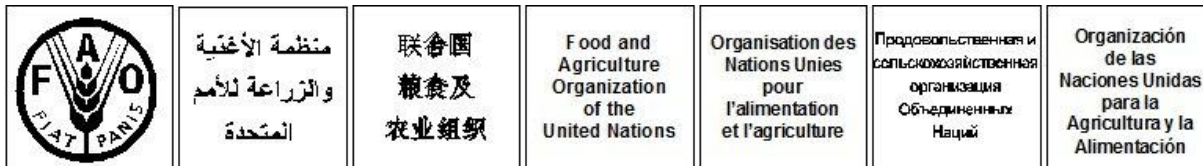


Mai 2011



## CONFÉRENCE

### Trente-septième session

Rome, 25 juin - 2 juillet 2011

### Rapport intérimaire sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies

#### Résumé

Les résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies<sup>1</sup> relatives à l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies fournissent des principes directeurs sur le fonctionnement et la coordination du système des Nations Unies au niveau des pays, ainsi que sur la collaboration interinstitutions. L'adoption des Résolutions 13/2005 et 2/2007 de la Conférence de la FAO constitue un tournant pour la participation de la FAO à l'examen triennal complet, car elle rend sa mise en œuvre obligatoire au sein de l'Organisation.

Le présent rapport intérimaire sur la mise en œuvre de l'examen triennal complet couvre la période 2009-2011<sup>2</sup>. Comme l'ont fait certains rapports intérimaires antérieurs<sup>3</sup>, celui-ci traite des questions suivantes: a) le financement des activités opérationnelles de développement; b) l'efficacité, l'efficacé et la participation de la FAO aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies; et (c) d'autres domaines intéressant la FAO.

Les réformes de fond effectuées au sein de la FAO coïncident avec la période couverte par le présent rapport. En réponse à l'Évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO, la Conférence a adopté, en novembre 2008, un Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO<sup>4</sup>, qui contribue à renforcer le ciblage stratégique, l'efficacité, l'efficacé et la coordination au niveau des pays.

#### Suite à donner proposée à la Conférence

La Conférence est invitée à prendre note des progrès réalisés par la FAO concernant la mise en œuvre de l'examen triennal complet.

<sup>1</sup> 59/250 (2004) et 62/208 (2007).

<sup>2</sup> Jusqu'en juin 2011.

<sup>3</sup> C 2007/17 et C 2009/14.

<sup>4</sup> C 2008/4 Rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO.

*Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*

---

## Table des matières

---

|  | Paragraphe |
|--|------------|
| A. Introduction.....   | 1-4        |
| B. Financement des activités opérationnelles de développement de la FAO.....   | 5-15       |
| <i>Vue d'ensemble de la structure et du niveau de financement de la FAO</i> .....                                      | 5-8        |
| <i>Nouvelle stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de l'Organisation</i> .....                         | 9-11       |
| <i>Diversification de la base de ressources et nouvelles opportunités de financement au niveau des pays</i> .....      | 12-15      |
| C. Efficience, efficacité et participation de la FAO aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies.....  | 16-45      |
| <i>Implication dans la coordination du système des Nations Unies</i> .....   | 16-19      |
| <i>Coordination et programmation au niveau des pays</i> .....  | 20-27      |
| <i>Système de coordonnateurs résidents</i> .....   | 28-29      |
| <i>Responsabilité des coordonnateurs résidents et « cloisonnement fonctionnel »</i> .....                              | 30-31      |
| <i>Soutien financier au système de coordonnateurs résidents et coût de la coordination</i> .....                       | 32-32      |
| <i>Dimensions régionales</i> .....   | 33-36      |
| <i>Capacité de la FAO et de l'équipe de pays des Nations Unies au niveau des pays</i> .....                            | 37-37      |
| <i>Coûts de transaction et efficacité au niveau des pays</i> .....   | 38-42      |
| <i>Programmes pilotes de l'initiative « Unis dans l'action »</i> .....   | 43-44      |
| <i>Reproduction des bonnes pratiques de l'initiative « Unis dans l'action » dans d'autres pays</i> .....               | 45-45      |
| D. Autres domaines de mise en œuvre de l'examen triennal complet intéressant la FAO .....                              | 46-60      |
| <i>Sommet de 2010 sur les OMD et intégration des OMD au plan de travail de la FAO</i> .....                            | 46-48      |
| <i>Rôle de la FAO dans la contribution du système des Nations Unies au renforcement des capacités nationales</i> ..... | 49-50      |
| <i>Fonction d'évaluation à la FAO</i> .....  | 51-54      |
| <i>Coopération Sud-Sud (CSS)</i> .....   | 55-55      |
| <i>Mise en œuvre du Plan d'action – Parité hommes-femmes et développement 2008-2013</i> .....                          | 56-58      |
| <i>Passage de la phase des secours à celle du développement</i> .....  | 59-60      |

## A. Introduction

1. Les Résolutions 13/2005 et 2/2007 de la Conférence de la FAO prient le Directeur général de prendre les mesures nécessaires pour la pleine mise en œuvre des Résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies<sup>5</sup> concernant l'examen triennal complet.
2. Le Département de la coopération technique dirige le suivi de ces Résolutions, en collaboration avec le Bureau de la communication et des relations extérieures (OCE) et le Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD). Ce travail est coordonné par un Groupe de travail interdépartemental (Groupe de travail interdépartemental Examen triennal complet - « Unis dans l'action »). Deux rapports intérimaires ont été rédigés les années précédentes<sup>6</sup>.
3. Depuis le dernier rapport, l'Assemblée générale des Nations Unies a décidé de passer d'un cycle triennal à un cycle quadriennal d'examen des activités opérationnelles afin de permettre un meilleur alignement sur les cycles de planification à moyen terme des organismes de Nations Unies. Aucune nouvelle résolution n'a donc été adoptée et la prochaine est prévue pour 2012. Le présent rapport complète le document C 2009/14, couvrant les grandes étapes et réalisations de la période allant de novembre 2009 à juin 2011. La structure et le choix des sujets abordés sont orientés par les Résolutions concernant l'examen triennal complet, comme indiqué.
4. Des initiatives de réforme fondamentales de la FAO ont été déployées pendant la même période, la Conférence ayant adopté, en novembre 2008, un Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO sur cinq ans<sup>7</sup>. Bien qu'il soit encore trop tôt pour recenser tous les bénéfices de ces vastes réformes, un impact tangible se fait jour en ce qui concerne le renforcement des priorités stratégiques, de l'efficacité, de l'efficacités et de la coordination au niveau des pays.

## B. Financement des activités opérationnelles de développement de la FAO

*[Paragraphes 18 à 29, 31-32 et 34 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

*Vue d'ensemble de la structure et du niveau de financement de la FAO*

5. Les organes directeurs de la FAO ont approuvé un nouveau cadre stratégique axé sur les résultats 2010-2019<sup>8</sup>, qui oriente la planification, la mise en œuvre et le contrôle des activités de l'Organisation et la manière d'en rendre compte. Le Plan à moyen terme 2010-2013 et les programmes de travail et budget 2010-2011 et 2012-2013 qui viennent compléter le cadre stratégique définissent les résultats (dénommés « Résultats de l'Organisation ») devant être obtenus sur une période de quatre ans, ainsi que les indicateurs de performance et les ressources nécessaires pour obtenir ces résultats, lesquelles proviennent de contributions volontaires et des contributions mises en recouvrement.
6. L'approche intégrée de la planification des ressources, qui réunit les crédits budgétaires nets et les contributions volontaires, doit faciliter un renforcement de l'établissement des priorités, de l'efficacité et du contrôle. En effet, ces deux sources de financement sont soumises aux mêmes procédures de planification et de contrôle, ce qui encourage les partenaires à réduire l'affectation spécifique des contributions volontaires et à renforcer les financements partagés. Cette approche est également appliquée au niveau des pays avec la préparation de cadres de programmation par pays et de plans de travail par pays.
7. Pour 2010-2011, le total des ressources prévues par la FAO se monte à environ 2,2 milliards d'USD, les contributions volontaires représentant désormais plus de 55 pour cent de ce total. Si ce montant reflète en partie le renforcement des demandes de services d'appui technique et de biens publics de la part de l'Organisation, il illustre également la capacité croissante de mobiliser des

<sup>5</sup> 59/250 (Examen triennal complet 2004) et 62/208 (Examen triennal complet 2007).

<sup>6</sup> C 2007/17 et C 2009/14.

<sup>7</sup> C 2008/4 Rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO.

<sup>8</sup> C 2009/3

ressources dont la FAO a fait preuve ces dernières années. En 2008-2009, les nouvelles contributions volontaires se sont montées à environ 1,9 milliard d'USD pour des activités de développement et des opérations d'urgence, contre 1,3 milliard d'USD au cours de l'exercice précédent.

8. En ce qui concerne l'exercice 2012-2013, un budget intégré de 2,4 milliards d'USD est présenté aux organes directeurs, dont 58 pour cent proviennent de contributions volontaires estimatives. D'après l'expérience acquise à ce jour, il convient de mettre l'accent sur les problèmes récurrents que posent la prévision du niveau des contributions volontaires et leur conformité aux cadres des résultats prévus; il s'agira de surmonter progressivement ces problèmes.

#### *Nouvelle stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de l'Organisation*

9. Le nouveau cadre axé sur les résultats oriente également les efforts de mobilisation des ressources de la FAO. En réponse à la demande du PAI pour une plus grande cohérence des activités de l'ensemble de l'Organisation, la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources de l'Organisation récemment mise en place s'attache à créer des partenariats fondés sur la confiance et la responsabilité mutuelle. La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources s'appuie sur l'établissement d'un inventaire complet et de larges consultations avec les parties prenantes. La stratégie établit également la manière dont la FAO devrait affecter les ressources aux priorités convenues et rendre compte de leur utilisation. Elle comporte des outils innovants, comme les domaines d'action prioritaires, les cadres de programmation par pays et un mécanisme de financement à l'appui des programmes multidonateurs. Ce dernier garantit que les contributions volontaires ne sont plus liées à des programmes ou projets spécifiques, si bien qu'en fonction du partenaire, les ressources sont soit non affectées, soit associées de manière indirecte aux Objectifs stratégiques de la FAO.

10. Prenant en compte des environnements constamment changeants, la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources vise également à élargir et à diversifier les partenariats, au-delà des sources de revenu traditionnelles. Une vaste campagne de communication connexe cherche à mettre l'accent sur les avantages comparatifs de l'Organisation et sur son potentiel de partenaire essentiel pour relever les défis auxquels l'agriculture et la sécurité alimentaire sont confrontées au XXI<sup>e</sup> siècle. Cette approche renforcée de la mobilisation des ressources devrait permettre de collecter plus rapidement des fonds mieux adaptés et plus prévisibles afin d'apporter un appui solide à la réalisation des Résultats de l'Organisation.

11. La préparation et la mise en œuvre de la plupart, ou de l'ensemble, des actions spécifiques découlant de la stratégie progressent de manière satisfaisante.

#### *Diversification de la base de ressources et nouvelles opportunités de financement au niveau des pays*

12. Les vingt principaux partenaires ont contribué à hauteur de 84 pour cent de toutes les ressources de financement volontaire mobilisées par la FAO en 2010. En 2008-2009, cinquante-neuf pour cent des contributions volontaires provenaient de la Communauté européenne et de pays de l'Union européenne. Toutefois, d'autres pays comme le Brésil, la Chine, la Turquie et le Venezuela commencent à devenir d'importants partenaires financiers.

13. Le succès rencontré pour mobiliser des ressources au niveau décentralisé est reflété par une mise en œuvre renforcée par les modalités du Programme de coopération FAO/gouvernements et des Fonds fiduciaires unilatéraux, faisant intervenir environ 61 partenaires, ainsi que par les Programmes conjoints des Nations Unies. Grâce à sa participation active au processus de réforme des Nations Unies et à l'initiative « Unis dans l'action », l'Organisation est capable d'exploiter les nouvelles possibilités offertes au niveau des pays, y compris diverses formes de financement commun pour des programmes conjoints et le remplacement progressif d'un financement axé sur les projets par une approche de programmation axée sur les pays conforme au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et au cadre de résultats de la FAO.

14. Le financement du Bureau des Fonds fiduciaires multidonateurs a augmenté, passant de 52,5 millions d'USD en 2006 à 77,2 millions en 2010<sup>9</sup>. Alors que les fonds reçus en 2006 étaient essentiellement destinés à des objectifs humanitaires, les Fonds fiduciaires multidonateurs liés au développement ont enregistré une très nette augmentation depuis lors. Par exemple, 17,4 millions d'USD ont été perçus en 2010 pour la mise en œuvre des Programmes conjoints des Nations Unies au niveau des pays, dans le cadre du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), mécanisme international dont la FAO est la troisième institution participante la plus importante (avec 12 pour cent des ressources totales affectées)<sup>10</sup>. L'Organisation a également participé à 14 des 17 fonds du programme « Unis dans l'action » dans le cadre de cette initiative, afin d'appuyer l'action conjointe de mobilisation des ressources au niveau des pays. Le taux d'exécution des Programmes conjoints des Nations Unies – dans le cadre du programme de terrain en 2010 – a enregistré une très nette augmentation (à raison de 156 pour cent) par rapport à 2009.

15. Les cadres de programmation par pays qui traitent les priorités nationales conformément aux cadres de résultats globaux du PMT et du PTD de la FAO, facilitent l'établissement des liens nécessaires aux activités menées au niveau des pays telles qu'ils apparaissent dans les PNUAD et les contributions aux objectifs de développement convenus au niveau international, y compris les OMD, avec une chaîne de résultats bien définie. Ainsi, les cadres de programmation par pays contribuent à garantir que les activités de mobilisation des ressources complètent les efforts des Nations Unies au sens large. Le PNUAD, les cadres de programmation par pays et l'initiative pilote « Unis dans l'action » sont examinés dans la partie C ci-après.

### **C. Efficience, efficacité et participation de la FAO aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies**

#### *Implication dans la coordination du système des Nations Unies*

16. La FAO est un membre actif du Groupe des Nations Unies pour le développement et de son appareil subsidiaire. Elle assume la vice-présidence du Groupe des Nations Unies pour le développement (assignée aux institutions spécialisées des Nations Unies sur la base d'un roulement annuel) depuis 2009. Cela a permis au Groupe des Nations Unies pour le développement d'être mieux sensibilisé aux défis que doivent relever les institutions spécialisées pour pouvoir participer pleinement à une coordination à l'échelle du système, à l'harmonisation et à l'alignement des activités de développement. La FAO s'est également impliquée de façon très active dans la formulation des priorités stratégiques et du plan de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement pour 2010-2011, ainsi que dans l'intégration parallèle de l'organisation des travaux. Nombre des priorités stratégiques du Groupe des Nations Unies pour le développement sont complémentaires des domaines relevant du mandat de la FAO. L'accent est mis sur la concertation politique en amont, l'appui technique, le renforcement des capacités, l'accélération de la réalisation nationale des OMD, ainsi que le succès d'accords de coopération Sud-Sud et triangulaires.

17. Afin de renforcer la participation au Conseil des chefs de secrétariats des organismes des Nations Unies pour la coordination (CEB) et de ses trois piliers (à savoir le Comité de haut niveau chargé des programmes, le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion et le Groupe des Nations Unies pour le développement), un Comité du Conseil des chefs de secrétariats a été créé en janvier 2010 sous la présidence du Directeur général adjoint (Opérations), donnant au Directeur général et à la direction des avis sur la manière de promouvoir les questions liées à l'agriculture et à la

<sup>9</sup> <http://mdtf.undp.org>

<sup>10</sup> <http://www.mdgfund.org/>

sécurité alimentaire au sein des instances interinstitutions et intergouvernementales de haut niveau des Nations Unies.

18. Sous la tutelle du Directeur général adjoint pour la communication et les relations extérieures, un réseau interne de coordination (avec des points de contact au Siège et dans les bureaux décentralisés) a également été mis en place pour participer de façon concrète aux activités du Groupe des Nations Unies pour le développement aux niveaux mondial, régional et des pays et pour donner des avis sur les grandes questions soulevées par les engagements de la FAO envers le Groupe des Nations Unies pour le développement. Le réseau examine également les implications des décisions de politique générale prises par le Groupe des Nations Unies pour le développement et son appareil subsidiaire, et facilite la représentation au sein de mécanismes de travail aux niveaux mondial et régional. La FAO co-préside actuellement – avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) – l'équipe spéciale des OMD, mandatée pour orienter et appuyer les équipes de pays des Nations Unies dans leur aide à leurs homologues nationaux afin d'accélérer la réalisation des OMD jusqu'en 2015<sup>11</sup>.

19. Dans le cadre du réseau de financement conjoint et d'activités de gestion du Groupe des Nations Unies pour le développement, la FAO a contribué à: 1) la préparation de la note d'orientation sur la création, la gestion et la clôture des fonds fiduciaires multidonateurs, qui appuie l'harmonisation de toutes les phases de ces fonds; 2) l'équipe spéciale sur l'efficacité de l'aide, coordonnant la participation du Groupe des Nations Unies pour le développement à l'enquête de 2011 sur le suivi de la Déclaration de Paris et les préparatifs du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui doit se tenir à Busan (République de Corée) du 29 novembre au 1<sup>er</sup> décembre 2011.

#### *Coordination et programmation au niveau des pays*

*[Paragrapes 43, 44, 46 et 48 de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale, et paragraphes 87, 88, 95, 99 et de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

#### **a) Programmation par pays des Nations Unies**

20. La FAO a contribué à l'actualisation de 2010 des Directives du PNUAD, visant une « nouvelle génération » de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement plus stratégiques et davantage axés sur les résultats, avec la possibilité d'être complétés par un plan d'action et cadre budgétaire commun du PNUAD. Les Directives soulignent à nouveau le rôle fondamental que doit jouer l'équipe de pays des Nations Unies pour appuyer le renforcement des capacités nationales de lutter contre la pauvreté, de favoriser une croissance économique soutenue et de réaliser d'autres objectifs politiques clés. Dans le cadre du réseau de programmation du PNUAD, la FAO conduit, en étroite collaboration avec le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'élaboration de la note d'orientation sur l'intégration des questions liées à l'alimentation et à la sécurité alimentaire à l'analyse des pays et au PNUAD du Groupe des Nations Unies pour le développement.

#### **b) Programmation par pays de la FAO**

21. L'Évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO a contribué à remodeler l'ensemble du processus. Le cadre de programmation par pays est amené à remplacer le cadre national sur les priorités à moyen terme, qui recense les orientations stratégiques et les grands domaines sur lesquels la FAO, en collaboration avec le gouvernement concerné et les partenaires appropriés, devrait concentrer ses activités dans le pays pour une période de quatre à cinq ans, conformément au Cadre stratégique global et au PMT de la FAO. Le cadre de programmation par pays devrait intégrer d'autres approches de programmation au niveau du pays (par exemple, un plan d'action d'urgence), sera pleinement aligné sur les cycles de développement nationaux, définira les résultats contribuant aux résultats du PNUAD et encouragera les initiatives conjointes, y compris la programmation conjointe. Les directives concernées seront présentées aux organes directeurs de la FAO en octobre 2011.

<sup>11</sup> L'équipe spéciale des OMD prodigue également des avis à la Campagne pour le Millénaire à l'appui d'un plaidoyer et d'une communication renforcés au niveau des pays et de messages cohérents des Nations Unies concernant les OMD.

22. Un plan de travail par pays couvrira la totalité des activités prévues par la FAO pour l'ensemble de la période de deux ans du PTB. En 2010, de nouvelles directives sur les plans de travail des bureaux de pays ont été élaborées pour expérimentation dans six pays (Arménie, Cap-Vert, République démocratique du Congo, Inde, Liban et Paraguay). L'approche intégrée de la planification des ressources inhérente aux plans de travail des bureaux de pays garantira que les activités liées au projet ou au programme financées par des contributions volontaires apportent une contribution claire et mesurable aux Résultats de l'Organisation. Le déploiement dans tous les bureaux de pays dépendra des retours des pilotes, et devrait être mené à bien en 2012-2013.

23. Des directives sur l'engagement de la FAO dans le cycle de programmation du PNUAD sont également en cours d'élaboration pour préciser dans quelle mesure les différentes phases du cadre de programmation par pays contribuent aux étapes obligatoires du PNUAD.

### **c) Manuel actualisé du cycle des projets**

24. Ce manuel reflétera notamment les changements majeurs apportés à la politique de décentralisation de la FAO liés aux réformes actuelles, appuiera une approche ciblée et stratégique des activités de la FAO au niveau des pays et intégrera le suivi des projets et l'établissement de rapports les concernant.

25. Les directives relatives à l'exécution nationale (NEX) pour la fourniture d'un appui technique sont également en cours d'élaboration en réponse aux principes de la Déclaration de Paris et au Programme d'action d'Accra pour la promotion de la prise en main nationale.

### **d) Guide de la mobilisation des ressources**

26. Le guide de consultation rapide actuel sur la mobilisation des ressources sera publié en ligne, avec du matériel de référence sur les nouveaux mécanismes de financement et sur ceux qui sont déjà en place. Des liens vers d'autres outils d'aide au niveau des pays et vers le site web de mobilisation des ressources (en construction) seront également inclus.

27. En 2010, des travaux ont également commencé pour rassembler une série d'outils de programmation destinés à servir de modèle unique de l'Organisation pour la planification, la programmation et la gestion de toutes les activités de la FAO au niveau des pays. Ces outils fourniront des orientations, des outils d'aide et une fonctionnalité axée sur les systèmes dans les quatre grands domaines décrits plus haut: a) programmation par pays des Nations Unies; b) programmation par pays de la FAO; c) cycles de projets et modèles commerciaux apparentés; et d) mobilisation des ressources. Le but est de renforcer la capacité du personnel de la FAO et de ses partenaires de planifier et gérer les résultats au niveau des pays, tout en apportant un appui à l'intégration des cinq principes fondamentaux de programmation du PNUAD<sup>12</sup> aux activités menées au niveau des pays.

### *Système de coordonnateurs résidents*

*[Paragraphe 45, 53, 55, 58, 59 et 61 de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale, et paragraphes 89, 90, 92, 94 et 105 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

28. Dans la poursuite de son engagement pour répondre à la demande de l'examen triennal complet de créer un système de coordonnateurs résidents participatif, collégial et responsable appartenant à l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, la FAO a:

- participé au niveau global à des groupes de travail pertinents et à d'importantes équipes spéciales du Groupe des Nations Unies pour le développement liées aux activités de développement au niveau du pays, ainsi qu'au Comité permanent interinstitutions, qui traite du rôle de coordonnateur humanitaire que pourrait jouer le coordonnateur résident dans des contextes d'urgence et faisant suite à une crise;

---

<sup>12</sup> Trois principes de programmation normatifs (approche axée sur les droits de la personne; égalité hommes-femmes; durabilité de l'environnement) soutenus par deux principes actifs (gestion axée sur les résultats et renforcement des capacités).

- participé à des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement à titre expérimental, ainsi qu'à des mécanismes consultatifs régionaux compétents présidés par les commissions régionales des Nations Unies;
- garanti que les Représentants et le personnel de la FAO dans les pays participent pleinement aux équipes de pays des Nations Unies, y compris en dirigeant des groupes thématiques et des mécanismes de même type dont les partenaires du système des Nations Unies et les autorités nationales s'attendent à ce que la FAO prenne la direction;
- rejoint d'autres institutions ayant leur siège en Europe pour organiser des réunions d'information pour les coordonnateurs résidents nouvellement nommés, afin que ceux-ci puissent se familiariser avec les objectifs et le fonctionnement de ces institutions.

29. Les enjeux fondamentaux liés à la participation de la FAO au système des coordonnateurs résidents sont décrits dans les sections ci-après et comprennent la mise en œuvre du « cloisonnement fonctionnel » ainsi que des demandes d'appui financier en vue de la création d'un bureau des coordonnateurs résidents élargi.

#### *Responsabilité des coordonnateurs résidents et « cloisonnement fonctionnel »*

30. Le système de responsabilité et de gestion du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, y compris le cloisonnement fonctionnel pour le système des coordonnateurs résidents fournit des règles de base à tous les acteurs du système des Nations Unies pour le développement et a été largement diffusé auprès des bureaux décentralisés. Des éléments de ce cadre de gestion ont également été pris en compte dans les directives fournies aux bureaux décentralisés, comme les lettres de nomination des Représentants de la FAO. Les travaux menés à bien dans le cadre des équipes de pays des Nations Unies et les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement sont également pris en compte dans les accords du système PEMS d'évaluation et de gestion de la performance qui a été mis en place à la FAO. Pour aller de l'avant, le système de responsabilité et de gestion doit pouvoir s'adapter avec souplesse aux différents mandats et structures dirigeantes des organismes des Nations Unies, plutôt que d'adopter une approche uniforme.

31. Certaines questions relatives au « cloisonnement fonctionnel » préoccupent tout particulièrement la FAO et d'autres organismes et n'ont pas encore été résolues: a) la délimitation des rôles du PNUD en tant qu'organisation spécialisée dans le développement d'une part et autorité chargée du système des coordonnateurs résidents d'autre part; et b) la distinction entre le rôle d'orientation du coordonnateur résident en matière de politiques et ses responsabilités en tant que représentant résident du PNUD. Bien que le système de responsabilité et de gestion envisage désormais que le PNUD nomme les directeurs de pays d'un certain nombre de pays, il s'agit là d'une solution partielle au problème de la séparation des responsabilités opérationnelles, mais elle ne répond pas au fait que le coordonnateur résident oriente les programmes du PNUD dans le pays, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêt.

#### *Soutien financier au système de coordonnateurs résidents et coût de la coordination*

32. Étant résolument attachée aux travaux conjoints menés au niveau des pays, la FAO apporte son soutien à toutes les activités coordonnées dans le cadre de son mandat global et des directives des Organes directeurs. Le Programme de coopération technique (PCT), le fonds du PCT et toutes les ressources provenant du soutien technique ou des recouvrements des dépenses d'appui aux projets des bureaux de pays de la FAO peuvent être utilisés pour soutenir la phase d'élaboration ou de conception des activités menées dans le cadre des programmes. Là où des gains d'efficacité peuvent être faits, les Représentants de la FAO peuvent également mener des initiatives de service communes au niveau des pays et réaffecter les fonds concernés. Les bureaux de pays de la FAO disposent également d'une petite somme pour soutenir les activités conjointes des équipes de pays des Nations Unies et dans l'ensemble, le soutien s'est toujours concrétisé en temps de travail du personnel. Toutefois, on assiste à un accroissement des demandes de contributions financières de la part des bureaux des coordonnateurs résidents, qui se montent souvent à au moins 10 000 USD pour chaque institution. Ces



demandes constituent un problème pour les institutions spécialisées dont le modèle fonctionnel principal est la fourniture de connaissances et de compétences techniques.

### *Dimensions régionales*

*[Paragraphe 78 de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale et paragraphes 107, 109 et 110 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

33. Depuis 2009, la FAO participe à des équipes du Groupe des Nations Unies pour le développement à titre expérimental. Étant donné que des responsabilités opérationnelles, budgétaires et de programme importantes ont été transférées aux bureaux régionaux, cela facilite leur implication dans les activités de base de ces équipes. Il convient de rappeler que le Plan d'action immédiate stipule que les bureaux régionaux font connaître les perspectives régionales pour les prises de décision à l'échelle de l'Organisation et sont chargés de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de la communication de l'information concernant les réponses de la FAO aux priorités définies par ses Membres. Ils mobilisent les ressources, y compris auprès des partenaires, à l'appui des priorités régionales et du renforcement des capacités dans la région.

34. Les bureaux régionaux et sous-régionaux soutiennent les activités menées au niveau des pays dans le cadre du programme des Nations Unies en faveur de la cohérence; autrement dit:

- ils collaborent à des domaines prioritaires régionaux et sous-régionaux importants, dans le cadre des mécanismes de coordination régionaux sous l'autorité des commissions régionales des Nations Unies;
- ils dirigent ou co-président des groupes thématiques régionaux et sous-régionaux sur la sécurité alimentaire.

35. En outre, les équipes multidisciplinaires peuvent appuyer les Représentants de la FAO pour la préparation des composantes du PNUAD et, en fonction de la disponibilité des ressources, elles peuvent, par le biais des Représentants de la FAO, dispenser des conseils aux équipes de pays et aux coordonnateurs résidents sur des questions techniques.

36. Si les contributions de la FAO consistent principalement à fournir du temps de son personnel et des ressources hors personnel limitées, il conviendrait que les membres des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement dont le principal modèle opérationnel est la gestion des ressources financières envisagent de cofinancer les apports des institutions spécialisées, en qualité d'experts techniques. Il est à noter que la participation a également été entravée par divers lieux d'affectation des bureaux régionaux des institutions du système des Nations Unies, et par les difficultés d'apprentissage de certaines équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement.

### *Capacité de la FAO et de l'équipe de pays des Nations Unies au niveau du pays*

*[Paragraphe 62 et 65 de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale, et paragraphes 123, 124 et 127 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

37. Depuis quelques mois, notamment dans le cadre du PAI, des efforts considérables ont été déployés pour renforcer les capacités des bureaux décentralisés de la FAO, afin qu'ils puissent répondre de façon plus ciblée aux besoins exprimés par les Membres et au programme des Nations Unies en faveur de la cohérence. Ces efforts comprennent, entre autres: a) de plus grandes délégations de pouvoir aux bureaux de pays; et b) la décentralisation de la prise de décisions dans plusieurs domaines.

## *Coûts de transaction et efficacité au niveau des pays*

*[Paragraphes 23 et 112 à 121 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

### **a) Recouvrement des frais de soutien aux projets**

38. En 2009, le Comité financier de la FAO a examiné les conclusions de l'étude interinstitutions menée à bien par le Groupe de travail sur les dépenses d'appui relevant du Réseau finances et budget du Comité de haut niveau chargé des questions de gestion, qui a défini un certain nombre de catégories de coût qui n'étaient pas couvertes par la politique de la FAO en matière de dépenses d'appui mais pourraient donner lieu à un recouvrement. Le Comité a souscrit à l'élargissement de cette politique de manière à inclure ces catégories de coûts supplémentaires. Dans l'attente de consultations interinstitutions sur cette question, un examen interne a été entrepris pour définir les mesures précises à envisager pour réduire le déficit de recouvrement des coûts variables indirects au sein du champ d'application actuel de la politique. Il serait notamment important d'améliorer le recouvrement des coûts au niveau des bureaux de pays. L'examen a également recensé les mesures susceptibles d'améliorer le recouvrement des coûts qui jusqu'ici avaient été exclues par la FAO mais sont utilisées par d'autres organisations des Nations Unies.

### **b) Nouvelles modalités opérationnelles (HACT et NEX)**

39. L'examen triennal complet soutient l'approche harmonisée des remises de fonds (HACT) et encourage le système des Nations Unies à renforcer l'exécution nationale (NEX). S'appuyant sur les travaux d'un groupe de travail interdépartemental créé en mai 2008, la FAO a adopté l'approche HACT à titre expérimental dans les huit pays de l'initiative « Unis dans l'action » et dans ceux qui participent au Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts (UN-REDD) en décembre 2010. Le groupe de travail est également en train d'élaborer des directives provisoires pour l'application de l'approche HACT et outils connexes, y compris les lettres d'entente. Les directives seront révisées en fonction des résultats de la phase expérimentale.

### **c) Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS)**

40. L'exécution du projet IPSAS de la FAO a continué de progresser, conformément au plan visant la mise en conformité des systèmes concernés et des états financiers avec les Normes, respectivement en 2012 et en 2013. L'objectif est d'automatiser, d'intégrer et d'appuyer la prise de décisions d'ordre financier au moyen de procédures opérationnelles nouvelles ou actualisées, de systèmes intégrés, de contrôles financiers et de l'établissement de rapports détaillés. Ceci implique un nouveau système financier pour permettre aux bureaux décentralisés de traiter l'accroissement énorme des transactions liées aux activités menées sur le terrain résultant de la décentralisation et de la délégation aux bureaux extérieurs. En 2010, les décaissements effectués par l'intermédiaire des bureaux décentralisés se sont montés à 581 millions d'USD, soit une augmentation de 190 pour cent par rapport à 2004. Depuis 2010, une nouvelle fonctionnalité d'établissement de rapports permet aux bureaux décentralisés un accès facilité aux données financières stockées dans les systèmes de l'Organisation.

### **d) Harmonisation des procédures d'achat**

41. La FAO a entièrement révisé son manuel sur l'achat de biens et services, qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Il autorise une importante augmentation de la délégation de pouvoirs en matière d'achats aux bureaux décentralisés de l'Organisation et fournit un cadre pour une mise en œuvre plus efficace de la fonction d'achat au niveau local. Cette mesure est assortie d'un vaste programme de formation qui concerne plus de 600 membres du personnel dans 16 pays. L'accroissement du taux de délégation de pouvoirs a renforcé la rapidité et l'efficacité de la procédure d'achat. Le manuel révisé prévoit la souplesse et l'esprit de coopération avec d'autres instances des Nations Unies, au moyen de diverses initiatives comme les appels d'offres conjoints, l'utilisation des résultats des appels d'offres d'autres institutions, le respect d'accords passés par d'autres institutions et l'achat à d'autres instances des Nations Unies.

### e) Harmonisation de la communication sur les activités opérationnelles

42. À l'heure actuelle, plusieurs rapports sur le financement et les dépenses à l'échelle du système des Nations Unies pour les activités opérationnelles en faveur du développement sont régulièrement élaborés par le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (UNDESA), le CCS et le Secrétariat du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD). Un projet placé sous la tutelle du CCS et comptant avec la participation de la FAO vise à simplifier et à harmoniser le processus de collecte de données pour les trois rapports et à améliorer l'analyse de ces données, au bénéfice de toutes les parties prenantes. Une attention plus particulière est accordée à la clarification et à l'actualisation des définitions.

#### *Programmes pilotes de l'initiative « Unis dans l'action »*

*[Paragraphe 139 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

43. Depuis le début de l'initiative « Unis dans l'action », la FAO a régulièrement suivi les faits nouveaux liés aux « Quatre principes » (programme unique, cadre budgétaire et financement uniques, responsable unique et série de pratiques opérationnelles unique) dans les huit pays pilotes. Une enquête sur les avantages de l'initiative pilote a été menée, et les Représentants de la FAO concernés (le bureau sous-régional dans le cas de l'Albanie) ont été priés de fournir des détails sur la situation avant et après le début de l'initiative « Unis dans l'action ». Les points suivants ont été relevés:

- capacité de mise en œuvre au niveau des pays selon un programme établi: une incidence positive est relevée, avec une approche plus inclusive et des perspectives de répartition des ressources améliorées grâce au mécanisme du Fonds de l'initiative « Unis dans l'action ». L'initiative a également permis une meilleure définition des mandats respectifs et de la répartition des tâches au sein de l'équipe de pays des Nations Unies;
- capacité d'interaction avec l'équipe de pays des Nations Unies, d'autres partenaires et parties prenantes nationales: celle-ci a enregistré de nets progrès, les institutions partageant régulièrement des connaissances et des expériences. Les relations avec les parties prenantes et les donateurs nationaux, qui n'ont pas l'habitude de travailler avec la FAO, se sont également améliorées;
- ressources supplémentaires provenant des collectes de fonds effectuées au niveau local par les coordonnateurs résidents: dans la plupart des pays pilotes, l'initiative « Unis dans l'action » a permis à la FAO d'accéder à des fonds supplémentaires grâce au Fonds de l'initiative, pour les programmes conjoints des Nations Unies envisageant la participation de la FAO;
- économies de coûts: aucune économie de coût notable n'a été signalée aux Représentants de la FAO. Au contraire, une augmentation de la charge de travail a été relevée, notamment pour le renforcement de l'effort de coordination.

44. Concernant ce dernier point, plusieurs systèmes de coordonnateurs résidents et équipes de pays des Nations Unies ont signalé que, si les progrès de la réforme sont satisfaisants, il existe toujours des obstacles dus au manque de pratiques opérationnelles communes. Il s'agit là d'un problème complexe qu'il convient de traiter dans le cadre de mécanismes interinstitutions globaux, notamment le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion.

#### *Reproduction des bonnes pratiques de l'initiative « Unis dans l'action » dans d'autres pays*

45. Une évaluation indépendante de l'initiative « Unis dans l'action » débutera en 2011 et les enseignements tirés des pilotes devraient éclairer les directives de politique générale du nouvel examen quadriennal complet de 2012. Les premières bonnes pratiques recensées ont déjà été intégrées aux Directives 2010 du PNUAD et à d'autres directives du Groupe des Nations Unies pour le développement. Entre-temps, plusieurs gouvernements<sup>13</sup> ont déjà exprimé leur souhait d'adopter volontairement l'approche de l'initiative « Unis dans l'action ». Il sera difficile à la FAO de trouver des moyens de répondre aux besoins de soutien des pays participants.

<sup>13</sup> À ce jour, au nombre de 19.

## **D. Autres domaines de mise en œuvre de l'examen triennal complet intéressant la FAO**

### *Sommet de 2010 sur les OMD et intégration des OMD au plan de travail de la FAO*

*[Paragraphe 8, 9, 11 and 12 du préambule et paragraphes opérationnels 9, 13, 32, 35, 45, 106 et 107 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

46. La FAO a participé aux préparations de la réunion plénière à haut niveau de la soixante-cinquième session de l'Assemblée générale sur les Objectifs du Millénaire pour le développement (Sommet sur les OMD), qui s'est tenue à New York en septembre 2010. La FAO a également pris part aux travaux du Sommet (tables rondes et événements parallèles). Elle a contribué par des activités de sensibilisation du public en soulignant l'importance de la lutte contre la faim et des mesures nécessaires pour réaliser les OMD. Lors du sommet, la communauté internationale a réaffirmé son engagement pour la réalisation des OMD d'ici à 2015 dans le document final intitulé: « Tenir les promesses: Unis pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement ». Ce document comprend un texte spécifique sur la sécurité alimentaire, l'agriculture et le développement rural, en accord avec le Cadre stratégique de la FAO. Il affirme également que la réduction de la faim et de la pauvreté est essentielle à la réalisation de tous les autres OMD.

47. L'Organisation prend actuellement des mesures pour mettre en œuvre les recommandations du document final, y compris une analyse interne pour mettre l'accent sur les domaines où la FAO peut jouer un rôle clé ou d'appui. Les chefs des équipes chargées des objectifs stratégiques et fonctionnels s'efforceront de garantir que les conclusions de cette analyse sont bien prises en compte dans les plans de travail pour 2012-2013.

48. Lors de sa réunion d'octobre 2010, le Groupe des Nations Unies pour le développement a approuvé neuf recommandations pour le suivi du Sommet sur les OMD, afin de répondre aux besoins de manière cohérente, notamment dans les pays ayant pris le plus de retard dans la réalisation des OMD. Les recommandations orientent également les Priorités stratégiques et le Plan de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement pour 2010-2011 dans les domaines relatifs aux OMD.

### *Rôle de la FAO dans la contribution du système des Nations Unies au renforcement des capacités nationales*

*[Paragraphe 36 à 40 et 42 à 47 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

49. La nouvelle approche du renforcement des capacités, qui est l'une des huit fonctions essentielles de la FAO, a été inscrite dans la Stratégie de l'Organisation approuvée par le Comité du Programme en mars 2011.

50. Un plan de mise en œuvre a été élaboré, notamment pour les activités des deux prochaines années, alors qu'une pleine mise en œuvre de la Stratégie est manifestement un processus de longue haleine. La durabilité est un thème fondamental de la Stratégie, avec des principes de base pour renforcer la probabilité d'une incidence durable des efforts déployés par la FAO. Ces principes de base sont en cours d'intégration aux mécanismes et aux directives de programmation, y compris les cadres de programmation par pays, les processus de planification biennale et les nouvelles directives pour la formulation des projets. Le renforcement des compétences et des connaissances de la FAO auprès des unités du Siège et des bureaux décentralisés est un élément très important du plan, qui y pourvoit entre autres par le biais d'un programme d'apprentissage en quatre temps à l'intention du personnel, d'outils, de directives et de bonnes pratiques qui sont mis à disposition sur le Portail de la FAO et le réseau intranet.

### *Fonction d'évaluation à la FAO*

*[Paragraphes 129-130 et 132 à 139 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

51. Sur la période 2007-2010, huit évaluations des activités de la FAO dans les pays et en coopération avec eux ont été menées à bien, ainsi qu'une évaluation stratégique de la programmation par pays de la FAO (voir ci-dessus). Ces huit évaluations se sont toutes concentrées sur la performance au niveau du pays et ont formulé des recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'impact des travaux engagés par l'Organisation.

52. En janvier 2010, conformément au PAI, le Bureau de l'évaluation a été créé, avec à sa tête un directeur qui rend directement compte au Directeur général et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme. Une Charte relative à l'évaluation a été approuvée par le Conseil en mai 2010 et a été incluse dans les Textes fondamentaux de l'Organisation.

53. Le Comité d'évaluation interne a accordé toute l'attention voulue aux réponses de la direction et aux rapports de suivi des principales évaluations, ainsi qu'à la mise en œuvre des recommandations. Suite à une demande expresse formulée par le Comité du Programme en mai 2010, les rapports de suivi comportent désormais « les incidences de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations sur les programmes et les politiques ».

54. La collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation s'est poursuivie à un rythme soutenu et le Bureau de l'évaluation copréside et participe à plusieurs équipes spéciales.

### *Coopération Sud-Sud (CSS)*

*[Paragraphes 48, 50 à 53, et 55 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

55. Lors des deux années écoulées, les programmes de CSS ont noté un intérêt accru de la part des pays coopérants et bénéficiaires et se sont considérablement élargis (par exemple, le Maroc est un « nouvel adoptant »). Jusqu'à présent, 45 accords tripartites ont été signés, et plus de 1500 experts et techniciens ont été dépêchés sur le terrain. A l'échelle du système global des Nations Unies, les programmes de CSS de la FAO apparaissent comme pragmatiques et efficaces pour le transfert des connaissances d'un pays à l'autre. En juillet 2011, la FAO participera à un événement parallèle sur la CSS lors de la prochaine session du Conseil économique et social (ECOSOC) à Genève.

### *Mise en œuvre du Plan d'action – Parité hommes-femmes et développement 2008-2013*

*[Paragraphes 56, 59 à 62 et 64 à 66 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

56. En 2009, le Plan d'action – Parité hommes-femmes et développement était intégré au Cadre stratégique de l'Organisation. L'Objectif stratégique K incarne un engagement renouvelé envers les questions d'égalité des sexes et vise: « L'équité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions dans les zones rurales ». Les jalons en matière d'intégration de la question hommes-femmes et des progrès réalisés en matière d'égalité des sexes peuvent être répertoriés comme suit:

- pour la première fois en 27 ans, une édition du rapport SOFA était axée sur les femmes dans l'agriculture, présentant des estimations empiriques des gains potentiels qui pourraient être réalisés les inégalités entre les sexes dans les domaines de l'agriculture et de l'emploi rural étaient éliminées;
- des directives sur les « Programmes conjoints des Nations Unies – Intégration des questions de parité hommes-femmes dans la sécurité alimentaire, l'agriculture et le développement rural » et « Intégration des questions de parité hommes-femmes au Cadre de programmation par pays » ont été diffusées et distribuées auprès de tous les bureaux décentralisés;
- à la suite d'une évaluation de la parité hommes-femmes menée en 2009-2010, un plan de travail pour la mise en œuvre des recommandations a été formulé, visant à intégrer des approches sexospécifiques aux Objectifs stratégiques. Le réseau de points de contact de la FAO pour les questions de parité sera renforcé.

57. Concernant l'atteinte d'un juste équilibre hommes-femmes au sein du personnel de la FAO, des objectifs ont été inclus dans le PMT à cet effet. Depuis le 10 mai 2011, des progrès sensibles ont été réalisés à l'échelle de l'Organisation pour un meilleur équilibre hommes-femmes à la fois aux postes de direction (qui ont atteint un taux de 20 pour cent, contre 15 pour cent au 31 décembre 2008) et au niveau du cadre organique (dont le taux s'est haussé à 36 pour cent, contre 33 pour cent). Des progrès ont également été enregistrés au niveau des bureaux décentralisés pendant la même période, avec une hausse de la proportion de membres du personnel féminins de 16 à 18 pour cent aux postes de direction et de 20 à 25 pour cent dans la catégorie du cadre organique. Des mesures continueront d'être prises conformément au Plan d'action stratégique de la Division des ressources humaines sur la parité hommes-femmes, qui doit être finalisé au cours du premier semestre 2011.

58. Enfin, l'« Évaluation du rôle et des activités de la FAO en matière de parité et de développement » a débuté fin 2010. Les résultats obtenus et les mesures prises seront exposés dans le prochain rapport.

### *Passage de la phase des secours à celle du développement*

*[Paragraphes 67 à 72, 74 à 79, 81 et 83 à 85 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale]*

59. Conformément à l'Objectif stratégique I de la FAO, l'appui aux stratégies de gestion des risques de catastrophe et au renforcement des capacités connexe est la priorité du Résultat de l'Organisation I03: « Les pays et leurs partenaires ont amélioré la transition et les liens entre les situations d'urgence, le relèvement et le développement ». Le passage de la phase des secours à celle du développement a été défini comme un domaine prioritaire dans le PTB 2012-2013. La FAO est particulièrement bien placée pour assurer un continuum secours-développement, car une bonne partie des activités de secours d'urgence sont liées au relèvement et à la réhabilitation, domaines où des synergies avec des objectifs à long terme peuvent être facilement créées. Plusieurs pays comme le Bangladesh, l'Indonésie, le Myanmar, le Pakistan, le Tadjikistan et le Zimbabwe ont déjà mis en place des stratégies et des programmes de transition liés à l'agriculture et aux moyens de subsistance. D'autres pays devraient être couverts d'ici fin 2012. En tenant compte de la nécessité de disposer de capacités adéquates pour coordonner un solide engagement interdisciplinaire au sein de la FAO (y compris un appui, des conseils et des visites du département technique sur le terrain), des études de cas et des documents de politique générale sont en cours de préparation pour faciliter une approche cohérente et le partage de l'information.

60. La FAO contribue également au renforcement du passage de la phase des secours à celle du développement par son engagement auprès du Groupe de travail sur la transition du Comité exécutif pour les affaires humanitaires (ECHA) du Groupe des Nations Unies pour le développement et de l'équipe spéciale sur le financement de la transition du Comité permanent interorganisations, à la fois au niveau politique et opérationnel.