



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

CONFÉRENCE

Trente-quatrième session

Rome, 17 - 24 novembre 2007

Rapport de l'Évaluation externe indépendante de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

RÉPONSE DE PRINCIPE DE LA DIRECTION

Table des matières

	Pages
I. Préface	1
II. Introduction	1
III. Observations générales sur le Rapport	2
A. Réactions générales	2
B. Observations sur les messages du Chapitre 1	4
C. Propositions relatives à l'élaboration d'un Plan d'action immédiate et d'un nouveau Cadre stratégique	6

Par souci d'économie, le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateurs sont donc invités à ne demander d'exemplaires supplémentaires qu'en cas d'absolue nécessité et à apporter leur exemplaire personnel en séance.
La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse www.fao.org

IV. Observations concernant les recommandations et les domaines appelant des mesures immédiates	8
<i>Recommandations générales / Plan d'action immédiate</i>	8
<i>Segment 1: Revitaliser la vision de la FAO au moyen d'une nouvelle stratégie</i>	8
<i>Segment 2: « Investir dans la gouvernance »</i>	11
<i>Segment 3: Changement de la culture institutionnelle et réforme des systèmes administratifs et de gestion</i>	12
<i>Segment 4: Restructurer pour améliorer l'efficacité et l'efficience, au Siège et sur le terrain</i>	14
V. Conclusions	15
Appendice I: Remarques préliminaires au sujet de certaines recommandations	16
Appendice II: Résumé des réformes approuvées par les organes directeurs de la FAO pendant la période 2005-07	32
Appendice III: L'agriculture à nouveau sur l'agenda international	37
Sigles	39

I. Préface

Le processus interne permettant d'examiner le projet de rapport et le rapport final de l'EEI et de préparer une réponse a été engagé en juin 2007 par le Secrétariat afin que les recommandations puissent faire l'objet d'un large débat au sein de la FAO et que la Direction soit en mesure de soumettre une réponse de principe. Il s'agissait, pratiquement, d'une équipe composée de hauts fonctionnaires issus de tous les bureaux et départements du Siège, et de consultations avec les bureaux décentralisés.

Les consultations internes ont commencé par l'examen du projet de rapport de l'EEI en août 2007. En août et septembre, des réunions de direction de haut niveau et des réunions du Conseil de direction présidées par le Directeur général, d'autres réunions avec le personnel du siège, à tous les échelons, ainsi que des vidéoconférences avec les bureaux décentralisés ont été organisées en vue d'examiner, sur tous ses aspects, le projet de rapport. Des consultations directes entre des membres de l'équipe de base de l'EEI et des départements ont également eu lieu au début du mois de septembre, dans le cadre d'une série de réunions ouvertes à l'ensemble du personnel. Elles ont été suivies d'entretiens de certains membres de l'équipe de l'EEI avec la Direction. Les associations du personnel des services généraux, du cadre organique et du terrain ont également examiné le projet de rapport et participé à une réunion du Conseil de direction en août. Elles ont souhaité recevoir le rapport final avant de rédiger leurs observations et de les transmettre à la Direction.

Le Secrétariat a saisi la possibilité qui lui était donnée d'apporter des corrections et des éclaircissements à l'EEI pendant son examen du projet de rapport en août et en septembre 2007. Il partage l'opinion du chef d'équipe de l'EEI qui estime que les nouvelles informations et recommandations communiquées par les délégations des Membres de la FAO et par le Secrétariat ont bonifié le rapport final.

À la cent trente-deuxième session du Conseil en juin 2007, il a été noté que le Directeur général aurait très peu de temps pour élaborer sa « réponse de principe » à l'EEI. Une version préliminaire du rapport final de l'EEI, contenant de nouvelles informations sur les montants indicatifs des coûts et des économies ainsi qu'un projet de calendrier pour la mise en œuvre de ses recommandations, a été reçue par la Direction le 4 octobre et non à la mi-septembre comme il était prévu. Le temps ayant donc été davantage compté pour préparer la réponse de l'Organisation, la Direction reconnaît qu'il s'agit seulement du début d'un processus d'analyse et de délibération qui se poursuivra pendant le prochain exercice biennal. Le Secrétariat fera son possible pour aider les organes directeurs à prendre des décisions concernant l'EEI.

II. Introduction

1. Conformément à la volonté exprimée par les organes directeurs, la toute première Évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO avait pour but d'établir un diagnostic de l'efficacité de l'institution et d'esquisser une marche à suivre. Elle a été réalisée à un moment où les Nations Unies sont engagées dans un examen systématique de leurs activités et où la FAO met en œuvre les réformes donnant suite aux décisions adoptées successivement par les organes directeurs en 2005-07.
2. Selon le rapport de l'EEI, peu d'organisations multilatérales ont déployé autant d'efforts de cette ampleur et de cette ambition. La Direction apprécie l'exhaustivité des informations et la qualité de l'analyse réalisées par l'EEI, notamment les consultations avec les autorités gouvernementales et le personnel de la FAO portant sur de nombreux aspects des activités de l'Organisation.
3. La Direction a apprécié que le chef d'équipe tienne à souligner que l'EEI a bénéficié d'un important soutien de la part du personnel de la FAO, quel que soient le niveau hiérarchique et le lieu de travail considérés, ce qui démontre la volonté des dirigeants et du personnel de la FAO de procéder à une évaluation complète et ouverte des activités, des défis et du besoin de changement de l'Organisation.

4. Le rapport contient quinze messages fondamentaux qui sont décrits dans le chapitre 1 intitulé « Synthèse de l'Évaluation externe indépendante ». Il contient 109 recommandations décomposées en 330 sous-composantes pouvant donner lieu à une action de la Direction et des organes directeurs. Elles sont résumées dans l'*Appendice I*, intitulée « Résumé des recommandations par segment ». Leur mise en œuvre exigerait, comme cela est indiqué dans le rapport, un processus séquentiel organisé par phases sur une certaine période, ainsi que des mesures à « effet rapide ».
5. La Direction approuve la plupart des recommandations ainsi que les principales conclusions et les grandes orientations du rapport. Le Directeur général est déterminé à conduire un processus de transformation et à mettre en œuvre le suivi nécessaire des orientations données par les Organes directeurs, certaines recommandations exigeant encore d'être examinées de manière plus approfondie tandis que d'autres méritent d'être complétées par des éléments d'information supplémentaires à soumettre aux Membres.
6. La conclusion principale de l'EEI est exposée clairement dans le résumé analytique et dans la section sur les « messages ». La Direction relève avec satisfaction que le rapport de l'EEI insiste sur la nécessité d'une « réforme dans la croissance » afin que la FAO soit préparée aux enjeux du XXI^e siècle tout en « établissant de nouvelles règles d'excellence pour les organisations multilatérales ».
7. Par rapport à la situation qui prévalait il y a une vingtaine d'années, l'agriculture est de nouveau une question prioritaire pour la communauté internationale (voir l'*Appendice III*). La période actuelle est particulièrement propice aux décisions audacieuses et ambitieuses visant à renforcer les institutions multinationales s'occupant d'agriculture. L'EEI constitue une étape décisive dans l'histoire de la FAO. Le rapport donne une excellente opportunité aux Membres de définir les orientations stratégiques de l'Organisation qui la rendront plus efficace et plus réactive.

III. Observations générales sur le Rapport

A. RÉACTIONS GÉNÉRALES

8. Le rapport de l'EEI contient de nombreuses appréciations positives, comme celle, par exemple, du paragraphe 12: « *Cet examen a confirmé que la FAO continue de produire un ensemble d'activités et de services qui sont extrêmement utiles et qui ne sont pas fournis, pour la plupart, par d'autres organisations* ».
9. Il contient en revanche un certain nombre d'observations et de jugements critiques qui sont le lot commun des évaluations. Globalement, l'analyse et les recommandations qui en découlent constituent une base solide pour examiner objectivement les questions, les défis et les possibilités d'évolution de l'Organisation.
10. L'EEI souligne que l'Organisation est en réalité la somme de ses Membres et du Secrétariat, et que la volonté d'améliorer son efficacité et de changer la culture interne relève de leur responsabilité collective. Les représentants des Membres présents dans les organes consultatifs et les organes directeurs, ainsi que le Secrétariat, doivent tous être prêts à engager un dialogue ouvert, comme l'EEI les invite à le faire. Ils doivent s'employer à rechercher ensemble la manière de mieux travailler de concert au service des finalités pour lesquelles la FAO a été créée.
11. Parallèlement, le Secrétariat laisse naturellement aux Membres le soin de réagir aux nombreuses propositions du rapport, souvent ambitieuses, concernant la gouvernance, dans les deux acceptions du terme distinguées par l'équipe de l'EEI. La Direction et le personnel ne pourraient qu'approuver l'introduction de mesures qui rendraient le processus de gouvernance de la FAO plus efficace et moins sujet aux divisions et donneraient à l'Organisation la possibilité de renforcer sa présence et de faire davantage entendre sa voix auprès de la communauté internationale, conformément à son Acte constitutif et à son mandat. À cet égard, les Membres doivent pouvoir compter sur le soutien total du Secrétariat pour atteindre ces objectifs.

12. Améliorer la confiance entre les États membres contribuerait utilement au consensus nécessaire au fonctionnement sans heurts d'une Organisation qui devrait compter 192 membres en 2008. L'instauration d'un climat propice au dialogue est cruciale si l'on veut prendre en compte les priorités d'États membres se trouvant à divers stades de développement quant aux services attendus de l'Organisation dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture.

13. Le rapport montre à bien des égards que l'équipe de l'EEI s'est efforcée d'inscrire les activités et les opérations de la FAO dans une perspective historique afin de tenir compte de ses avantages comparatifs par rapport à d'autres institutions. Elle s'est également employée à obtenir une évaluation actualisée des diverses attentes de ses membres. Les propositions de l'EEI n'ont pas été conditionnées par les contraintes budgétaires qui ont ralenti la mise en œuvre de nouvelles initiatives par la Direction. L'approche structurée et tournée vers l'avenir proposée par l'équipe d'évaluation devrait faciliter le débat entre les diverses parties prenantes.

14. Le Directeur général tient à souligner de nouveau qu'il approuve la plupart des propositions du rapport et qu'il est prêt à agir rapidement pour mettre en œuvre celles qui relèvent de l'autorité qui lui a été conférée par les Membres et qui sont résumées ci-dessous. En outre, la Direction s'engage à appliquer toutes les décisions prises par les Membres résultant du rapport de l'EEI. Elle est convaincue que l'EEI peut être un catalyseur du changement dans l'Organisation et améliorer la manière dont les membres du personnel pourraient percevoir leurs perspectives de carrière.

La FAO a toujours fait preuve dans son histoire d'une volonté réformatrice. Pendant l'exercice 1994-95, par exemple, la Direction a lancé, avec l'approbation des organes directeurs, une réforme globale touchant les priorités, les programmes, la structure et la décentralisation. Une autre réforme importante a été lancée par la Direction à la suite du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination qui s'est tenu à la Fondation Greentree en octobre 2004. Il en est résulté des changements importants approuvés par la Conférence en novembre 2005 et par le Conseil en novembre 2006 et en juin 2007, qui sont résumés dans l'*Appendice II*.

Il faut reconnaître cependant que ces initiatives n'ont pas pu être approfondies, comme il était prévu, parce que le budget ordinaire de la FAO a enregistré une baisse nominale de 23 millions de dollars EU en 1996-97, puis une autre réduction en valeur réelle dans les années qui ont suivi, surtout depuis 2004-05, conformément à la politique de croissance nominale zéro que certains Membres ont souhaité appliquer aux institutions spécialisées des Nations Unies.

Les principaux changements internes introduits depuis 1994 ont porté sur le nombre et le coût du personnel temporaire et permanent et sur la mise en œuvre de mesures favorisant les gains de productivité. Celles appliquées en 2007 ont permis de réaliser des économies d'un montant de 160 millions de dollars par exercice biennal. Parmi les autres changements notables, citons: les restructurations successives entreprises au Siège et l'amélioration de la décentralisation; la mise en place de nouvelles approches pour améliorer la coopération avec et entre les pays en développement, y compris l'assistance technique et le renforcement des capacités par le biais d'accords de coopération Sud-Sud; le renforcement de la coopération avec des institutions financières et des organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome; des améliorations apportées aux systèmes d'information, aux technologies de communication et à la diffusion des connaissances; des changements dans la gestion et le contrôle financiers et des mesures visant à améliorer l'environnement de travail et les installations physiques de la FAO. D'importants changements ont marqué les programmes et les services techniques proposés aux Membres, notamment le lancement du Système de prévention et de réponse rapide contre les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes; l'accroissement des capacités de réponse rapide; l'accent mis sur la fourniture de conseils en amont de l'élaboration des politiques et sur les activités des pays les plus pertinentes, en partenariat avec d'autres parties prenantes et en s'appuyant sur une utilisation efficace du PCT. Par ailleurs, des progrès notables ont été accomplis dans la mise en œuvre d'instruments normatifs tels que le Code de conduite pour une pêche responsable, la Convention internationale pour la protection des végétaux, le Traité international sur les ressources phylogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture, les procédures de consentement préalable après expertise pour réglementer le commerce des pesticides dangereux et l'élaboration et le perfectionnement des normes et des directives en matière alimentaire. Pour de plus amples détails sur ces changements et d'autres, consulter le site Web de la FAO à l'adresse suivante www.fao.org/reform.

B. OBSERVATIONS SUR LES MESSAGES DU CHAPITRE 1

15. La « tonalité » du rapport est donnée par les quinze messages fondamentaux du chapitre 1 qui précèdent les recommandations et les chapitres qui en décrivent la teneur. La réaction du Secrétariat à ces messages a été positive, ce qui s'est senti pendant le processus de consultation avec le personnel du Siège et des bureaux décentralisés.

Réforme dans la croissance

16. Le rapport de l'EEI invite instamment les Membres à mettre un terme à une période particulièrement pénible de stagnation des ressources et notamment à la diminution, en valeur réelle, du budget du Programme ordinaire. Le besoin d'une réforme dans la croissance est un thème récurrent dans le chapitre 1. Premier message fort du paragraphe 8, il sert par la suite de conclusion centrale.

17. En ce qui concerne le message 6 sur les choix stratégiques, il a été difficile par le passé de dégager un consensus entre les États membres sur la baisse budgétaire. La soumission au Comité du programme en mai 2004 de la liste des entités de programmes afin qu'il donne des indications sur les priorités n'a pas été concluante et a illustré ces difficultés. Dans un contexte de croissance, il devrait être possible de redéfinir les programmes et de fixer des priorités dans un esprit de consensus sans se contenter du regroupement des entités de programmes de 216 à 186, comme cela a été réalisé dans le cadre des propositions de réforme sur 2005-07.

18. Par rapport aux autres institutions ou entités nationales, les limites de l'action de la FAO dues à une base de ressources insuffisante sont soulignées dans le message 15. Cette situation n'est pas bien comprise par le grand public et les médias, voire par les autorités nationales elles-mêmes. En la mettant en exergue, l'EEI fait un rappel particulièrement utile. La baisse, en valeur réelle, des contributions budgétaires dues à la FAO a contraint celle-ci à rechercher des solutions innovantes. Le rapport de l'EEI reconnaît cependant que même l'innovation a ses limites et que l'Organisation éprouve des difficultés à maintenir le niveau de services qu'elle peut fournir aux Membres¹.

19. Le budget ordinaire et les fonds fiduciaires ont connu des tendances différentes, surtout récemment. En 2006-07, le budget ordinaire a été fixé à 765,7 millions de dollars EU, tandis que les fonds fiduciaires mobilisés par l'Organisation s'élèvent à plus d'un milliard de dollars EU (c'est-à-dire 550 millions de dollars EU en 2006 et, déjà, près de 500 millions de dollars EU en 2007). L'augmentation des contributions volontaires illustre la confiance que les donateurs placent dans l'Organisation. Mais l'insuffisance des ressources du Programme ordinaire empêche de renforcer durablement les capacités.

20. Le recul du budget ordinaire de la FAO et le fait que le PNUD cesse de remplir sa fonction initiale de mécanisme de financement principal de la coopération technique dans le système des Nations Unies (à la FAO, la part du PNUD dans toutes les contributions extrabudgétaires, y compris les secours d'urgence, est passée de 31,3 pour cent en 1994-95 à 2,5 pour cent en 2004-05) ont contraint l'Organisation à supprimer 1 686 postes entre 1994 et 2005. Ces réductions ont incontestablement pesé sur le moral du personnel, préoccupé par la précarité de sa situation. La présentation intégrée du budget, qui ouvre une possibilité de chercher des contributions volontaires à l'appui du Programme ordinaire, pourrait aider les Membres à s'accorder sur cette question. Une telle approche pourrait permettre également à l'Organisation de faire en sorte qu'il y ait une certaine cohérence entre les décisions des Membres augmentant les

¹ L'EEI a rappelé que depuis 1994-95, le budget ordinaire a reculé en valeur réelle de 19,4 pour cent jusqu'en 2004-05. Il a augmenté en équivalent dollars EU de 76 millions de dollars de 1994-95 à 2004-05, c'est-à-dire de 673,1 millions à 749,1 millions de dollars EU. Au total, pendant la même période, le budget du Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires ont reculé en valeur réelle de 21 pour cent (31 pour cent en excluant les fonds extrabudgétaires pour les secours d'urgence). Le budget ordinaire approuvé en 2006-07 s'élève à 765,7 millions de dollars EU, soit un recul de 22 pour cent sur la période en valeur réelle.

coûts financiers pour l'Organisation et les moyens mis à la disposition de la Direction pour les mettre en œuvre.

21. Une gestion financière saine exige aussi des mécanismes de protection financés comme il convient, tels que le Fonds de roulement et le compte de réserve spécial, pour amortir les variations imprévisibles des taux de change et leur impact sur la gestion de la trésorerie.

Les éléments du renouveau

22. Le message 3 (« *Si la FAO devait disparaître, il faudrait la recréer en grande partie* ») est rassurant, car il indique que la communauté internationale considère que la FAO continue d'être crédible, tant par ses activités que par ses services, qui ont une forte valeur ajoutée. Il constitue une base solide sur laquelle le Directeur général et les Membres peuvent travailler ensemble pour améliorer la gouvernance, la productivité et l'efficacité des activités de la FAO (messages 2, 4 et 10).

23. Le message 12 évoque la question de la volonté de changement de la FAO. Le Directeur général, quant à lui, se dit de nouveau prêt à mettre en œuvre les changements qui pourraient être décidés par les Membres quelle que soit leur portée. Il aura évidemment besoin de l'appui du personnel pour y parvenir et sera pour cela à son écoute, quel que soit le niveau hiérarchique, notamment en favorisant et en encourageant l'initiative et l'efficacité. L'EEI fait remarquer qu'il ne peut y avoir de changement si des moyens adéquats ne sont pas donnés. Elle souligne en outre les contraintes inhérentes aux pratiques de gestion des ressources humaines dans le système des Nations Unies et insiste sur la nécessité de fixer des calendriers réalistes.

24. Plusieurs messages coïncident également avec les principes des réformes récemment adoptés par les organes directeurs, par exemple le message 7 énonçant que l'Organisation doit être une organisation plus flexible, et le message 8 sur la FAO en tant qu'organisation du savoir s'attachant à renforcer les capacités dans les pays. En conséquence, les conclusions de l'EEI peuvent contribuer à accélérer la dynamique du changement et faire en sorte que les efforts soient mieux ciblés dans ces domaines.

25. En ce qui concerne le rôle de la FAO en tant qu'organisation du savoir, le message 8 souligne à juste titre son rôle de catalyseur et d'acteur dans les domaines où l'Organisation a un avantage comparatif, et insiste sur ses activités de promotion, qui doivent diffuser des messages techniques et contribuer à définir un programme d'action pour l'Organisation et la communauté mondiale. La Direction estime que les activités de plaidoyer doivent être conformes aux attentes des fondateurs de l'Organisation et prendre une place plus importante dans un monde très concurrentiel, y compris les programmes visant à attirer l'attention et le soutien du grand public et des responsables politiques.

26. Certains messages incitent à prendre des mesures plus volontaristes: par exemple en continuant de rechercher les gains de productivité (message 13), en rationalisant davantage les procédures et les systèmes administratifs et en trouvant un juste équilibre dans l'exercice des responsabilités financières et de celles concernant l'exécution des programmes (messages 7 et 11). La Direction appuie l'examen détaillé systématique des systèmes administratifs et financiers qui est proposé. L'accent qui est mis dans le même message 7 sur la nécessité de disposer d'outils et de formations pour pouvoir déléguer davantage les responsabilités est aussi approuvé.

27. Les messages 5 et 9 posent la question, importante, des priorités futures de l'Organisation. Celles-ci méritent d'être examinées étroitement par les Membres. Il est à noter que le rapport de l'EEI traite des priorités dans de nombreuses autres sections, par exemple la figure 1.4 placée après le paragraphe 63 et dans le chapitre 3, consacré aux activités techniques de la FAO.

28. S'agissant du message 5, il faut souligner que le monde est confronté à la dure réalité de devoir alimenter une population qui augmentera de 50 pour cent d'ici 2050 – ce qui correspond quasiment à la hausse démographique qui aura lieu dans les pays en développement. Il faudra atteindre cet objectif avec des régimes alimentaires où la consommation de viande devrait

probablement doubler, tandis que le secteur des biocarburants devrait accroître très rapidement la pression sur les ressources en terres agricoles. Parallèlement, les pays concernés devront préserver leurs écosystèmes et poursuivre leurs objectifs en matière de réduction de la pauvreté. La production végétale devra doubler en utilisant quasiment les mêmes ressources en eaux et en terres que celles d'aujourd'hui, ce qui exigera des choix politiques délicats au niveau national. La FAO doit faciliter l'accès aux connaissances techniques appropriées et faire mieux connaître les conséquences de l'usage des technologies lors de l'élaboration des cadres institutionnelles. Un juste équilibre doit être trouvé entre les questions de production et celles, plus larges, relatives aux politiques et aux contextes techniques.

29. Il conviendrait de donner un rôle central au renforcement des capacités en matière de production agricole et à la mise en place d'un environnement favorable. L'argument développé dans le rapport selon lequel les activités normatives portant sur la production végétale doivent se concentrer exclusivement sur la nutrition des plantes et l'horticulture urbaine et périurbaine à petite échelle mérite d'être débattu. Si la FAO doit effectivement intervenir en tant que gestionnaire des connaissances pour aider les pays et la communauté internationale à prendre des décisions en connaissance de cause, elle devra, dans ce cas, faciliter l'accès aux connaissances techniques et favoriser le partage de l'expérience acquise en matière de politiques sur un grand nombre de thèmes. Au demeurant, il faudra limiter ces activités à des domaines dans lesquels l'Organisation a fait la preuve de son avantage comparatif, compte tenu de la concurrence d'autres prestataires de services, comme cela est indiqué dans le rapport.

30. Considérant que les productions agricole et alimentaire ne peuvent pas garantir à elles seules une réduction durable de la faim, la FAO reconnaît qu'il est nécessaire d'accorder une plus forte priorité stratégique au développement agricole et rural tout au long de la chaîne alimentaire. Il s'agit dès lors d'élargir le cadre institutionnel nécessaire afin qu'il puisse appuyer les stratégies et les solutions mises en place pour aider les ménages ruraux à améliorer leurs moyens d'existence et à sortir de la pauvreté, tout en garantissant une sécurité alimentaire et une meilleure alimentation. Le cadre politique doit prendre en compte la production, l'emploi, les moyens d'existence et la création de revenus d'une manière globale. La FAO est un acteur reconnu dans des domaines tels que la création de revenus ruraux et l'analyse d'activités en amont et en aval de l'agriculture primaire. De telles activités seront ainsi intégrées dans les politiques et les stratégies axées sur les petits propriétaires et l'emploi.

C. PROPOSITIONS RELATIVES À L'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION IMMÉDIATE ET D'UN NOUVEAU CADRE STRATÉGIQUE

31. L'une des principales recommandations (1.1) a trait à la formulation d'un Plan d'action immédiate (PAI) afin de concrétiser les idées et les mesures reflétées dans le Rapport. La Direction appuie pleinement cette recommandation dont l'issue devra également être compatible avec l'enveloppe budgétaire approuvée pour l'exercice biennal et les autres décisions financières devant être prises par la Conférence.

32. La préparation de ce PAI représentera une tâche redoutable. Sous réserve des décisions qu'adoptera la Conférence en novembre 2007, il faudra prendre en considération 109 recommandations et quelque 330 sous-composantes à mettre en œuvre dont les conséquences devront ultérieurement être analysées en détail. Entre-temps, certaines des mesures visées par l'Équipe de l'EEI sous la rubrique des « *mesures à effet rapide* » seraient appliquées plus tôt dans le contexte de recommandations spécifiques lorsqu'elles relèvent de la responsabilité de la Direction.

33. Au chapitre 1 et à l'Appendice 1 de son Rapport, l'Équipe de l'EEI donne une indication des principaux acteurs devant intervenir (qu'il s'agisse des organes directeurs, de la Direction ou des deux), des calendriers qui peuvent être envisagés, des incidences financières globales à prévoir à ce stade et du degré de complexité de ses recommandations (évalué sur la base du concept d'« indice d'intensité »). Il faudra revoir en détail dans le PAI les incidences financières afin de déterminer si elles sont exactes et si les mesures proposées sont réalisables. Certains

aspects opérationnels d'importance critique devront être réévalués à la lumière de l'expérience institutionnelle du Secrétariat ainsi que des observations formulées par les Membres.

34. Une autre question pratique qui ne manquera pas d'affecter l'application et par conséquent la formulation du PAI tient à l'interdépendance entre les recommandations et celle de leurs composantes à mettre en oeuvre, ce qu'il faudra également bien apprécier de manière à pouvoir échelonner leur application quand ce sera nécessaire.

35. Aux termes de la recommandation 1.2, le PAI devrait être élaboré par un groupe de travail auquel participeraient des Membres et la Direction, puis serait soumis à l'approbation des organes directeurs au moment approprié. Un autre groupe de travail devrait s'occuper de la réforme de la gouvernance. La Direction souscrit au principe d'appropriation conjointe du PAI et pense qu'il est effectivement logique de convoquer une session extraordinaire de la Conférence à la fin de 2008 pour établir un processus de mise en oeuvre réaliste et d'examiner de manière plus approfondie les incidences budgétaires.

36. Les discussions futures concernant les priorités techniques seraient indéniablement facilitées par l'adoption d'un nouveau Cadre stratégique par les organes directeurs, comme cela est proposé. Ce nouveau Cadre stratégique allant de pair avec un plan d'exécution judicieusement conçu, aidera beaucoup aussi à générer un solide sentiment d'appropriation aussi bien auprès des Membres que du Secrétariat. L'Équipe de l'EEI recommande que ce nouveau Cadre stratégique devrait indiquer les moyens nécessaires pour réaliser les objectifs fixés ; la Direction en convient.

37. L'actuel Cadre stratégique (adopté par la Conférence en novembre 1999) a été l'aboutissement d'une longue période de gestation marquée par un large processus de consultations tant internes qu'externes afin d'en maximiser l'acceptabilité. Le nouveau Cadre devrait être élaboré plus rapidement et la Direction prend note du fait qu'il est recommandé dans le rapport de n'en soumettre que les grandes lignes lors de la session extraordinaire de la Conférence qu'il est proposé de convoquer pendant le second semestre de 2008. Étant donné ce calendrier serré, il faudra convenir mutuellement de ce qui importe le plus et de ce qui est peut-être moins important, aussi bien au niveau des Membres qu'entre ceux-ci et le Secrétariat. Le Secrétariat est résolu à jouer pleinement son rôle dans ce délicat processus.

Le Conseil et la Conférence étudieront très certainement les estimations de coûts aussi bien récurrents que ponctuels qui accompagnent les recommandations de l'Équipe de l'EEI.

Le Conseil et la Conférence seront également saisis du budget de maintenance proposé par le Directeur général dans le Programme de travail et budget pour l'exercice biennal 2008-09. À ce propos, il est indiqué clairement dans le projet de Programme de travail et budget que les incidences financières que pourra éventuellement entraîner l'application des recommandations de l'EEI n'ont pas pu être reflétées dans ce document lorsqu'il a été arrêté en juillet 2007.

Dans la section intitulée « la marche à suivre », le rapport de l'EEI suggère aux Membres une démarche qui pourrait être envisagée lors de la Conférence de novembre 2007 en ce qui concerne la Résolution d'ouverture de crédits budgétaires pour l'exercice biennal à venir.

Le rapport de l'EEI souligne que les réformes proposées et l'augmentation des ressources en termes réels sont deux éléments qui se renforcent mutuellement. Autrement dit, la volonté de changement des parties prenantes doit aller de pair avec la nécessité d'appuyer le changement au moyen de ressources appropriées et c'est sur cette base que doit être élaboré le PAI. En définitive, ce sont les autorités compétentes de chaque pays qui devront décider du type d'investissement que celui-ci devrait faire en sa qualité de Membre de la FAO, compte tenu de la nécessité pour l'Organisation d'agir dans les domaines relevant de son mandat et des attentes diverses quant aux services qu'elle doit fournir.

Comme les coûts dépasseront vraisemblablement les ressources qui seront disponibles au titre du budget ordinaire au cours des exercices biennaux à venir, même dans les hypothèses les plus optimistes, la Conférence voudra peut-être envisager d'inviter les Membres à fournir un appui extrabudgétaire afin que les réformes issues de l'EEI puissent être menées à bien et indiquer les modalités et le calendrier à suivre à cet égard.

IV. Observations concernant les recommandations et les domaines appelant des mesures immédiates

38. Figurent dans cette section les observations qu'inspirent à la Direction nombre des recommandations établies pour chaque segment du rapport qui s'adressent à elle ou qui s'adressent conjointement à elle et aux organes directeurs. D'autres détails à ce sujet figurent à l'*Appendice I*.

39. En outre, les domaines dans lesquels le Directeur général a l'intention d'adopter des mesures immédiates dans son domaine de compétence sont indiqués dans des encadrés pour chacune des différentes parties du rapport. Certaines de ces mesures ont des incidences financières non récurrentes qui n'ont pas été prévues dans le budget de maintenance présenté dans le Programme de travail et budget 2008-09. Ces incidences financières correspondent aux estimations provisoires des coûts figurant dans le rapport de l'EEI et l'application des mesures en question dépendra de la disponibilité des ressources nécessaires.

Recommandations générales / Plan d'action immédiate

40. Comme indiqué précédemment, la Direction accueille favorablement la recommandation préconisant de formuler un Plan d'action immédiate (PAI) sur un horizon de trois à quatre ans. Sous réserve de la décision que prendra la Conférence de 2007, le PAI sera le résultat des efforts conjoints des organes directeurs et de la Direction et sera coordonné par eux. Il est recommandé d'élaborer un plan de communication qui ferait partie intégrante du PAI afin de tenir constamment informé les Membres, le personnel de la FAO et les principaux partenaires de l'avancement de son exécution. La Direction appuie la création d'un groupe de travail mixte associant les Membres et la Direction et qui serait chargé d'élaborer le PAI. La Direction souscrit également à la proposition de convoquer pendant le second semestre de 2008 une session extraordinaire de la Conférence en vue de l'approbation et du lancement du PAI.

Segment 1: Revitaliser l'action de la FAO au moyen d'une nouvelle stratégie

41. Le Segment 1 du rapport souligne la nécessité d'élaborer un nouveau Cadre stratégique afin de définir les orientations que devra suivre l'Organisation jusqu'à 2015 au moins. Les thèmes prioritaires qu'il est suggéré de mettre en relief dans le Cadre stratégique seraient ciblés, englobant les activités de plaidoyer, les travaux normatifs et la coopération technique. Leur horizon temporel serait de six ans au moins. La Direction convient que les trois objectifs des États Membres (lutte contre la faim et la malnutrition, contribution de l'agriculture au développement économique et social, gestion durable des ressources naturelles pour l'alimentation et l'agriculture) devraient constituer le fondement du cadre hiérarchique logique de l'analyse des fins et moyens.

42. La Direction appuie également l'élaboration des « composantes stratégiques » pour maximiser l'impact de la FAO dans ses principaux domaines d'activité, dont la mobilisation de ressources, la coopération avec des partenaires clés comme les ONG et le secteur privé, la gestion des connaissances, le plaidoyer et la communication, et le renforcement des capacités. Et elle a l'intention, dans tous les cas où cela sera possible, d'entreprendre immédiatement leur élaboration. Elle relève non sans satisfaction qu'à la différence de l'idée qui avait cours précédemment, la FAO est aujourd'hui considérée comme un partenaire utile et intéressant (message 14). Les recommandations de l'Équipe de l'EEI touchant le resserrement des relations avec des partenaires extérieurs sélectionnés en vue d'exploiter au mieux l'avantage comparatif dont jouit la FAO sont appuyées par la Direction, qui a l'intention d'en appliquer immédiatement certains éléments.

43. Les 24 recommandations formulées sous la rubrique des choix stratégiques préliminaires à faire concernant les programmes techniques constituent l'élément essentiel du Segment 1. La Direction appuie l'idée fondamentale de disposer d'éléments stratégiques plus efficaces pour guider les activités et les programmes futurs de la FAO et d'un choix de priorités plus audacieux.

Ces questions devront être discutées et convenues avec les Membres sur la base des analyses et des avis qu'ils pourront demander au Secrétariat.

44. Les vues de la Direction concernant six recommandations sont les suivantes:

- a) La Direction élaborera et promulguera une nouvelle stratégie concernant le rôle que doit jouer l'Organisation s'agissant d'aider les pays en développement à déterminer leurs propres priorités, approches et plans d'investissement, y compris dans le contexte des DSRP; apportera aux accords avec les institutions financières internationales les modifications nécessaires pour refléter la nouvelle stratégie et mobiliser un appui extrabudgétaire à long terme pour compléter les ressources allouées au Centre d'investissement au titre du Programme ordinaire afin de fournir une assistance directe aux pays; et resserrera les relations entre les pays, les institutions financières internationales et les autres donateurs afin d'améliorer les stratégies d'investissement et les mesures connexes.
- b) La Direction communiquera aux organes directeurs les informations pertinentes dont ils ont besoin pour prendre des décisions afin d'élaborer un programme solide dans le domaine de la production vivrière et s'attachera à maximiser les synergies entre les services chargés des cultures et des terres de parcours ainsi que des semences et de la nutrition des plantes.
- c) En ce qui concerne les activités relatives à la nutrition, la Direction élaborera une évaluation systématique et différenciée de l'appui dont les pays en développement ont besoin dans le domaine des politiques économiques et des politiques relatives à l'alimentation et à la nutrition en vue d'intensifier le recours à des partenariats et de mieux répartir les tâches dans tous les domaines de la formulation des politiques, notamment avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et les organes internationaux s'occupant des produits de base.
- d) La Direction reconnaît la nécessité de concentrer l'attention sur le renforcement des capacités afin de promouvoir le transfert de technologies et de faciliter l'accès aux savoirs concernant les technologies de production.
- e) La Direction se propose d'examiner les conditions dans lesquelles les activités menées conjointement avec l'AIEA au profit des pays en développement, en particulier dans le domaine du renforcement des capacités, pourraient être poursuivies plus efficacement.
- f) En ce qui concerne l'eau et l'irrigation, la Direction convient de la nécessité d'élaborer une approche stratégique à long terme en vue de mettre en œuvre des politiques intégrées à la réalisation desquelles concourent l'ingénierie, la réforme du régime foncier, la gestion économique et la législation, conformément aux orientations définies et aux politiques adoptées par les pays membres.

45. S'agissant de la « coopération technique aux plans national et régional », dans le contexte du Programme de coopération technique et d'une assistance technique axée sur la demande, la Direction convient de centrer les efforts sur les pays résolus à donner la priorité à l'agriculture, au développement rural et à la sécurité alimentaire, en particulier les PFRDV, les PMA et les autres pays considérés comme prioritaires par le système des Nations Unies (PEID, pays sans littoral, etc.). La Direction convient, dans le contexte des domaines d'activités prioritaires, d'établir des partenariats avec des pays en développement et des donateurs sélectionnés en vue de concentrer les efforts visant à progresser dans des domaines spécifiques. Elle accordera la priorité aux PMA d'Afrique et aux autres pays ciblés par l'ONU, spécialement dans le domaine de la lutte contre la faim et la malnutrition, en s'employant simultanément à promouvoir l'expansion économique grâce à la création d'emplois. D'une manière générale, ces activités devraient coïncider avec celles qui sont prévues dans les Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme (CNPMT) convenus avec les gouvernements et devraient être étroitement intégrées aux activités entreprises dans le cadre de l'Initiative « Unis dans l'action » des Nations Unies, tout en étant alignées autant que possible sur les priorités du système des Nations Unies telles que reflétées dans le PNUAD.

46. La Direction reconnaît également la nécessité de décentraliser le processus d'approbation des projets relevant du PCT: les projets nationaux devraient être approuvés par le Représentant de la FAO, les projets sous-régionaux par le Directeur du Bureau sous-régional, les projets régionaux par le Directeur général adjoint chargé de la région considérée et les projets mondiaux et les projets d'urgence par le Directeur général adjoint responsable de la coopération technique, en consultation avec les Directeurs généraux adjoints chargés des activités techniques au Siège ; un certain volume de ressources devant être mis de côté pour ménager une nécessaire flexibilité. Il faudra veiller, au départ, à ce que les divers services décentralisés disposent des capacités voulues pour évaluer et formuler des projets répondant pleinement aux critères du PCT et pour mettre en place un système approprié de contrôle a posteriori.

Segment 1: Domaines appelant une action rapide

- a) Dans le contexte de l'élaboration du Plan d'action immédiate (PAI), un processus de consultation devant déboucher sur la formulation d'un nouveau Cadre stratégique commencera immédiatement après la Conférence de 2007 en vue de dégager des indications claires concernant les priorités et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser les trois objectifs visés par les États Membres.
- b) Simultanément, il sera entrepris de formuler les principales composantes stratégiques envisagées dans le rapport dans des domaines comme la mobilisation des ressources, le renforcement des capacités, la promotion et la communication, la gestion des connaissances, le partenariat, la collaboration avec les OSC/ONG, l'évaluation des risques et la planification des principales activités en matière administrative et financière et en matière de gestion des ressources humaines.
- c) Il serait également entrepris des examens stratégiques dans plusieurs domaines techniques dans lesquels l'Organisation jouit d'un avantage comparatif mais pour lesquels des ajustements devront être apportés à certains programmes, notamment dans les domaines de l'appui aux investissements, de l'appui aux interventions d'urgence, des statistiques, de la pêche et de la foresterie.
- d) La promotion de l'égalité entre les sexes sera intégrée plus étroitement au cycle du Programme de l'Organisation. Le système centralisé de financement des activités pluridisciplinaires accordera spécifiquement la priorité à cette question en 2008. Un nouveau Plan d'action pour la parité hommes-femmes sera soumis pour examen à la Conférence à sa prochaine session.
- e) Les travaux seront poursuivis dans les domaines techniques prioritaires et, en particulier, dans ceux de la biodiversité, de la lutte contre les parasites et de la gestion des maladies animales transfrontières, l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, et la bioénergie.
- f) En ce qui concerne les systèmes d'information et les publications, l'Organisation s'efforcera de mettre un plus grand nombre de publications sur support papier à la disposition des pays les moins avancés. En outre, il sera mis au point un mécanisme afin d'arrêter un budget pour chaque langue et d'en identifier les incidences sur l'allocation des fonds. Les ressources nécessaires pour améliorer les outils, normes et méthodes employées pour appuyer les systèmes d'information de la FAO et leur gouvernance seront calculées en 2008.
- g) En outre, pour mieux exploiter l'avantage comparatif de la FAO, le Secrétariat s'attachera à resserrer la collaboration avec les partenaires stratégiques dans des domaines clés, en particulier avec les organisations ayant leur siège à Rome (activités conjointes de communication et de plaidoyer et services communs), le GCRAI (partage et transfert des connaissances) et l'ONUDI (appui institutionnel au développement agricole).
- h) La coopération technique aux échelons national, sous-régional et régional sera renforcée grâce à la création d'Équipes multidisciplinaires sous-régionales et à l'élargissement des pouvoirs délégués aux responsables des services décentralisés.
- i) Le mécanisme d'approbation des projets relevant du PCT sera décentralisé dès que les services concernés disposeront des capacités nécessaires pour les évaluer et les formuler et qu'un système de contrôle a posteriori aura été mis en place.

Segment 2: « Investir dans la gouvernance »

47. L'Équipe de l'EEI attache une grande importance à l'amélioration de la gouvernance, qui apparaît un élément essentiel à la poursuite des réformes de l'Organisation, d'où le grand nombre de recommandations formulées au sujet de questions liées à la gouvernance, dont le contexte est le plus souvent exposé au chapitre 4, certains aspects étant également évoqués au Chapitre 5 (*La place de la FAO dans le système multilatéral – partenariats*) et au Chapitre 7 (*Cycle du programme de la FAO*). Dans la section consacrée à « *La voie à suivre* », il est envisagé une série distincte de discussions entre les Membres au sujet de la réforme du système de gouvernance.

48. La première des questions traitées dans le Segment 2 a trait au rôle financier et à la fonction de supervision des structures de gouvernance. Le Secrétariat appuie l'objectif visant à mettre les organes directeurs en meilleure position pour exercer une supervision indépendante. Une autre question étroitement liée à celle-ci est celle de l'élection du Directeur général par la Conférence de la FAO et des règles devant régir cette élection. En 2003, la durée du mandat du Directeur général a été abrégée et il a été décidé que le Directeur général ne pourrait être réélu qu'une seule fois.

49. En ce qui concerne la Conférence elle-même, le Secrétariat convient de la nécessité de promouvoir une large participation aux travaux de la Conférence et, à mesure que l'ordre du jour de celle-ci se précise, d'envisager de faciliter l'organisation d'un ou plusieurs forums mondiaux parallèles à l'intention des groupes d'intérêt non gouvernementaux. À un niveau moins élevé, et afin de renforcer les capacités de supervision de la Conférence, le Secrétariat a l'intention d'élaborer pour l'ensemble de l'Organisation un cadre de gestion des risques ainsi que d'analyser l'expérience acquise par les organismes du système des Nations Unies et les autres organisations internationales en vue de constituer un comité sur l'éthique qui puisse analyser efficacement et de manière indépendante tout problème éthique porté à son attention, y compris les questions pouvant éventuellement avoir été identifiées lors de vérifications internes. Le Secrétariat a également l'intention de communiquer les programmes de travail relatifs à la vérification interne des comptes de la FAO aux organes directeurs ainsi que d'organiser au moins tous les cinq ans un examen externe du système de vérification interne des comptes de la FAO par les pairs.

50. Le Secrétariat apprécie la proposition formulée par l'Équipe de l'EEI tendant à ce qu'il soit établi un cadre qui permette d'évaluer périodiquement le fonctionnement des structures de gouvernance ainsi que de diffuser, au moyen de séminaires et de communiqués, des informations de nature à promouvoir la transparence et à faire mieux comprendre les activités de l'Organisation. Il conviendrait également, à ce propos, de permettre aux Membres de se familiariser directement avec les activités menées par la FAO sur le terrain.

51. Le Secrétariat est convaincu qu'une structure de gouvernance équilibrée caractérisée par des organes directeurs investis de pouvoirs appropriés et par des domaines de responsabilité clairement définis en matière de direction et de gestion est indispensable. Cependant, l'Équipe de l'EEI propose également d'introduire d'importants changements en envisageant un Président indépendant du Conseil disposant d'un secrétariat et d'un budget qui lui seraient propres. La Direction tient à appeler l'attention sur le fait qu'une telle structure pourrait entraîner des risques en établissant une double direction et en entraînant des chevauchements de responsabilités.

52. La Direction est d'avis que le mieux serait de renforcer le rôle de médiation du Président indépendant du Conseil, surtout avant que des propositions ne soient soumises aux organes directeurs pour décision.

53. En ce qui concerne les conférences régionales, le Secrétariat appuie la proposition tendant à ce que les bureaux régionaux élaborent, en étroite consultation avec les gouvernements, des ordres du jour concrets axés sur les principales questions à résoudre au plan régional.

54. Une telle architecture de gouvernance tend également à faire en sorte que les rôles des organes directeurs et des acteurs existants permettent à l'Organisation de réaliser ses objectifs

globaux. Le Secrétariat convient avec l'Équipe de l'EEI qu'il importe d'établir un ordre de priorités parmi toutes les questions d'envergure internationale qui se posent et de déterminer les domaines dans lesquels la FAO devrait s'employer activement à dégager un consensus au plan mondial et ceux dans lesquels la FAO devrait sans tarder prendre l'initiative, sans perdre de vue qu'à terme, certains aspects pourraient relever du domaine de compétence d'autres institutions. L'Organisation s'attachera également à suivre, au nom des Membres de la FAO, le processus d'élaboration d'accords internationaux entrepris au sein d'autres instances afin de pouvoir influencer sur le processus de prise de décisions en cours.

Segment 2: Domaines appelant une action rapide

- a) Le Bureau de l'Inspecteur général (AUD) guidera la Direction dans l'élaboration systématique en 2008 d'un « cadre de gestion des risques dans l'Organisation ».
- b) L'Inspecteur général aura accès directement au Comité financier et un examen extérieur du fonctionnement d'AUD sera effectué tous les cinq ans.
- c) L'Organisation cherchera à obtenir une contribution obligatoire de 1 pour cent appliquée à chaque projet extrabudgétaire aux fins d'évaluation.
- d) Un calendrier annuel des séminaires informels, interactifs et/ou des réunions d'information thématiques sur des questions présentant un grand intérêt pour les États Membres sera établi et des réunions à l'intention des représentants permanents auprès de la FAO seront organisées sur le modèle de celles tenues en 2007.

Segment 3: Changement de la culture institutionnelle et réforme des systèmes administratifs et de gestion

55. Comme son titre l'indique, ce segment propose une approche à deux volets: d'une part, modifier en profondeur la culture de l'Organisation et d'autre part, engager de nouvelles réformes des systèmes et procédures d'administration et de gestion. L'analyse étayant cette démarche figure dans plusieurs sections du rapport consacrées à ces deux dimensions clés: la première partie du Chapitre 6 intitulé « *La culture institutionnelle de la FAO* » et le Chapitre 8 « *Administration, ressources humaines et finances* ».

56. La Direction approuve la grande majorité des recommandations regroupées au Segment 3 dans les domaines de la gestion et de l'administration, des ressources humaines, de l'appui aux changements structurels, de l'efficacité administrative, des finances et de la culture organisationnelle. La Direction accorde une haute priorité à l'application de la recommandation 8.1 qui préconise, avec un concours externe, un examen détaillé de tous les aspects de la gestion et de l'administration et dont le résultat infléchira et guidera de nombreuses autres initiatives relevant de ce segment. La Direction confirme l'importance qu'il convient d'accorder à des pratiques de gestion des ressources humaines plus efficaces et novatrices afin d'attirer et de valoriser des personnes à fort potentiel et de responsabiliser et motiver le personnel. Les mesures allant dans ce sens comprennent l'amélioration des procédures de recrutement, le recours accru aux délégations de pouvoirs, de meilleurs systèmes de perfectionnement du personnel et de gestion des compétences, parallèlement à l'introduction d'incitations à la performance. Les mesures transitoires recommandées pour contribuer à alléger et rationaliser les processus administratifs sont également acceptées, étant entendu que la réalisation de l'examen détaillé pourrait prendre quelque temps.

57. Reconnaissant l'importance d'une transformation de la culture organisationnelle de la FAO, la Direction accueille favorablement la série de mesures proposées, conçues pour contribuer à catalyser le changement culturel et susciter de nouvelles attitudes au sein du Secrétariat. La Direction entend hiérarchiser et mettre en œuvre ces mesures, ainsi que les mesures corrélées, dans le cadre du Plan global d'action immédiate. Les mesures destinées à optimiser la gestion des systèmes financiers contribueront à résoudre certains problèmes critiques et à combler les lacunes du cadre de gestion financière et de gestion des risques de l'Organisation, tout en donnant

l'occasion de tirer pleinement parti de l'introduction des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) afin d'améliorer encore l'efficacité et l'efficacé.

58. En attendant le résultat de l'examen détaillé, la Direction estime, comme l'EEI, que ce segment contient plusieurs recommandations qui se prêtent à une action rapide lorsque les décisions à cet égard relèvent de sa compétence. Ainsi, attendre la finalisation et l'approbation du Plan d'action ou les résultats de l'examen administratif détaillé ne ferait que retarder inutilement plusieurs changements positifs propres à faciliter de nouvelles réformes.

Segment 3: Domaines appelant une action rapide

I. Alléger et rationaliser les procédures administratives et le soutien:

- a) Établir le mandat, l'appel d'offres et lancer l'examen détaillé de la gestion et de l'administration.
- b) Intensifier la collaboration avec les institutions des Nations Unies ayant leur Siège à Rome, notamment en organisant des réunions consacrées à l'examen des recommandations du rapport de l'EEI et en menant à bien la procédure d'appel d'offres conjointe avec le FIDA pour les services de voyages.
- c) Intégrer des systèmes informatiques supplémentaires d'appui administratif, y compris des applications facilitant le traitement des transactions relatives aux voyages et aux opérations de terrain.
- d) Intégrer les exigences de la gestion financière et des comptes-rendus financiers aux processus liés aux responsabilités stratégiques et programmatiques de manière à établir un Système complet d'information de gestion.
- e) Améliorer les achats et services connexes en achevant en 2008 une révision des sections pertinentes du Manuel administratif et en simplifiant les contrôles sur les preuves de voyage.
- f) Améliorer le recouvrement des dépenses liées aux services aux projets, y compris le recouvrement des coûts fixes comme ceux afférant à l'infrastructure des technologies de l'information.

II. Optimiser la gestion financière institutionnelle et les systèmes:

- a) Établir une stratégie de gestion des risques financiers pour l'Organisation.
- b) Démarrer un nouveau projet d'évaluation des risques dans le secteur informatique pour prendre en compte les risques liés aux technologies de l'information dans les bureaux décentralisés.
- c) Mettre en œuvre un projet relatif aux normes IPSAS, en concordance avec le calendrier du système des Nations Unies (2007-2010), pour réaliser des gains d'efficacité, y compris par des dispositions relatives à la monnaie de base pour toutes les transactions afin de faciliter un meilleur suivi des taux de change.
- d) Élaborer des propositions à soumettre au Comité financier, pour examen en 2008, concernant la possibilité de reporter d'un exercice biennal à l'autre une part des fonds de roulement.
- e) Inscrire l'intégralité des obligations au titre de l'assurance médicale après cessation de service dans le bilan à compter du 31 décembre 2007 et demander un financement approprié dans le cadre du PTB 2008-09 pour les obligations passées au titre de l'assurance maladie après cessation de service.

Attirer, retenir et valoriser des ressources humaines à fort potentiel, responsabiliser et motiver le personnel:

- a) Élaborer et mettre en œuvre d'ici la fin 2008 un cadre cohérent pour la politique des ressources humaines, comprenant un système homogène d'identification des compétences, d'évaluation des performances ainsi que la mise en place de programmes ciblés pour le perfectionnement du personnel.
- b) Préparer d'ici fin 2008 une politique de mobilité des personnels ciblés grâce à des mesures incitatives.
- c) Élaborer un plan d'action pour la parité hommes-femmes dans la gestion des ressources humaines d'ici la fin de 2007. Appliquer d'ici fin 2008 une stratégie adaptée de recrutement dans l'objectif d'améliorer les profils en ce qui concerne l'âge, la parité hommes-femmes et la représentation géographique, et fixer pour chaque département des objectifs pour la parité hommes-femmes et la représentation géographique.
- d) Élargir le vivier de candidats qualifiés, encourager le recrutement d'agents plus jeunes, conduire des missions ciblées de recrutement et améliorer la publication des avis.
- e) Revoir les modalités contractuelles sur la base des services effectifs, y compris celles appliquées actuellement au recrutement de consultants et au recrutement d'anciens employés de la FAO et de retraités des Nations Unies et autres retraités.

- f) Appliquer le double grade D-1 ou D-2 aux postes de chefs de divisions, ménageant ainsi une certaine flexibilité à la fois dans la gestion des ressources humaines et dans l'exécution du programme.
- g) Accroître le pourcentage du total des dépenses de personnel consacré à la formation et appliquer un nouveau modèle de financement axé sur les priorités institutionnelles, y compris en augmentant les fonds allant au développement des capacités de gestion, à la formation à la gestion axée sur les résultats et à la formation destinée aux nouveaux représentants de la FAO.
- h) Élaborer un cadre de délégations basé sur le principe de la subsidiarité qui renforcerait les délégations d'autorité aux administrateurs du personnel et aux supérieurs directs.
- i) Responsabiliser les chefs des bureaux décentralisés en renforçant leur pouvoir décisionnel en matière de programme, de gestion des ressources humaines et de finances, ainsi que dans le domaine de la mobilisation des ressources.
- j) Confier la responsabilité de la sélection des fonctionnaires du cadre organique et des fonctionnaires nationaux aux Sous-Directeurs généraux à compter du 1er janvier 2008.
- k) Revoir les délégations concernant l'approbation des taux de rémunération offerts aux consultants.
- l) Finaliser et introduire les règles du Système de gestion des performances (PEMS).
- m) Renforcer le système récemment introduit d'évaluation et de suivi (PAMS) des représentants de la FAO pour introduire un double dispositif grâce auquel les représentants de la FAO seront aussi en mesure d'évaluer le soutien qu'ils reçoivent du Siège.

IV. Piloter le changement culturel:

- a) Constituer un groupe de travail spécial chargé de superviser la mise en œuvre d'un programme détaillé de changement culturel.
- b) Promouvoir la planification et l'intégration *ex ante* comme moyen pratique à privilégier pour réaliser des activités multidisciplinaires et accroître les financements destinés aux travaux multidisciplinaires.
- c) Établir une plate-forme institutionnelle pour le partage des savoirs, y compris de nouveaux outils pour la communication interne.
- d) Inclure à l'actuel répertoire téléphonique des regroupements par compétences spécialisées.
- e) Étoffer les cours du Centre commun de perfectionnement des cadres.
- f) Accroître les activités de conseil et de soutien (y compris personnalisé) menées par AFH à l'intention des supérieurs hiérarchiques directs en ce qui concerne les besoins de perfectionnement du personnel.
- g) Éliminer les mesures de sécurité autour des déplacements du Directeur général lorsqu'il se trouve dans les bâtiments du Siège.
- h) Afficher et mettre à jour des bulletins mensuels rendant compte des visites officielles du Directeur général et des principales réunions avec des personnes extérieures.
- i) Augmenter les réunions d'information formelles et informelles conduites par les hauts fonctionnaires à l'intention des représentants permanents.

Segment 4: Restructurer pour améliorer l'efficacité et l'efficience, au Siège et sur le terrain

59. Au titre de ce segment, l'EEI propose une révision structurelle des services de la FAO pour adapter l'Organisation à la nouvelle vision, aux fonctions et à la nouvelle culture envisagées dans le rapport.

60. La Direction note que selon l'EEI la structure proposée est seulement: « un modèle possible parmi beaucoup. D'autres sont bien sûr possibles, ainsi que des variations sur celui-ci. Les hypothèses de base qui le sous-tendent doivent être vérifiées avec soin, y compris les estimations coûts-avantages. Ce qui suit doit donc être envisagé comme une première approche à perfectionner et à discuter plutôt que comme une prescription magistrale et définitive. » Le rapport de l'EEI reconnaît également les contraintes qu'impose le régime commun des Nations Unies régi par la Commission de la fonction publique internationale ainsi que les difficultés du renforcement de l'interdisciplinarité au moyen de modifications au sein de la structure, en particulier en ce qui concerne le changement climatique et la bioénergie. Lors de l'examen de la proposition, il faudra prendre en considération, entre autres facteurs, les principes et les pratiques optimales concernant la portée du contrôle et la structure hiérarchique, compte tenu en particulier

de l'appui direct que reçoit au jour le jour le Directeur général de la part du Directeur général adjoint, du Directeur de cabinet et du Directeur du Bureau de la coordination et de la décentralisation, ainsi que les fonctions essentielles assumées par les Sous-Directeurs généraux qui jouent un rôle exécutif et décisionnel primordial.

61. La Direction prend également note de l'observation énoncée dans l'EEI selon laquelle la structure doit s'adapter à la fonction et qu'il faudra examiner les recommandations relatives à la structure du Siège au regard des questions programmatiques, culturelles, fonctionnelles, et aussi des questions liées aux partenariats qui ont été soulevées dans l'analyse. La Direction souscrit au principe d'une présence sur le terrain plus efficace et d'une décentralisation plus poussée des fonctions et des pouvoirs du Siège en direction du terrain. En conclusion, pour être pertinent, crédible et pour avoir un réel impact, cette question devra soulever et résoudre de nombreuses autres questions complexes et difficiles.

V. Conclusions

62. L'équipe de l'EEI a souligné le caractère unique de son travail et plaidé en faveur de la « réforme dans la croissance ». Le rapport a été étudié de près par les cadres et le personnel à tous les niveaux du Secrétariat, y compris dans les bureaux décentralisés. La Direction sait bien que les personnels des représentations permanentes à Rome et sans doute aussi les responsables nationaux chargés des affaires de la FAO dans les capitales s'y sont aussi intéressés.

63. Le Directeur général a affirmé avec force sa volonté de conduire un processus de transformation qui peut s'appuyer sur la détermination du personnel de la FAO à mettre en œuvre les réformes qui auront été décidées par les États Membres, tout en lançant les initiatives préconisées par l'EEI qui relèvent de sa responsabilité. Il exprime sa gratitude aux Membres qui ont suivi activement toutes les étapes du processus de l'évaluation avec grand intérêt.

64. La Direction est persuadée que le Conseil et la Conférence sauront mesurer les attentes suscitées par l'EEI et parviendront à une vision équilibrée de ce qui doit être fait pour donner à la FAO les conseils, le consensus et les moyens qui lui permettront d'appuyer les États Membres face aux grands enjeux du développement agricole et rural et de la sécurité alimentaire au XXI^e siècle.

65. Le Directeur général remercie à nouveau les États Membres de la confiance qu'ils lui ont marquée dans l'exercice de ses responsabilités. Il s'engage à contribuer pleinement et efficacement au processus destiné à donner une suite fructueuse à l'EEI.

**APPENDICE I:
REMARQUES PRÉLIMINAIRES AU SUJET DE CERTAINES
RECOMMANDATIONS**

66. Compte tenu du peu de temps dont disposait la Direction pour préparer sa réponse « de principe », il ne lui a pas été possible de formuler des observations détaillées sur chaque recommandation. Des remarques sont toutefois apportées, dans le présent Appendice, sur nombre des recommandations destinées à la Direction générale ou conjointement adressées à la Direction et aux organes directeurs.

67. Les commentaires sont présentés dans l'ordre où ils figurent dans le tableau Résumé des recommandations par segment, qui constitue l'Annexe 1 du rapport de l'EEI. L'avis de la Direction sur des recommandations précises ou sur certains groupes de recommandations est présenté ci-dessous (en italiques) assorti, le cas échéant, d'observations connexes sur l'action de l'Organisation. Comme les auteurs de l'EEI eux-mêmes l'envisageaient, la Direction générale prendra des dispositions, après la Conférence 2007, pour formuler des observations plus détaillées.

**A. RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES -
PLAN D'ACTION IMMÉDIATE**

68. *La Direction générale accueille avec satisfaction la recommandation visant à formuler un « Plan d'action immédiate » de 3-4 ans, sur la base, au minimum, d'une croissance réelle zéro des crédits budgétaires pour le prochain exercice biennal 2008-09, assorti de dispositions pour l'examen des incidences budgétaires de la réforme lors d'une session extraordinaire de la Conférence en 2008.* Le Plan d'action immédiate sera établi et coordonné conjointement par les organes directeurs et la Direction générale après la Conférence de 2007, sur la base des recommandations du rapport, pour permettre aux Membres de l'examiner et de se prononcer. Il sera assorti d'un plan de communication visant à tenir l'ensemble des Membres, le Secrétariat de la FAO et les grands partenaires informés de l'état d'avancement des travaux. La Direction générale appuie la constitution d'un groupe de travail conjoint par les organes directeurs, qui sera composé de représentants des Membres et de la direction et chargé d'élaborer le Plan d'action immédiate et de démarrer son application concrète, après la Conférence de novembre 2007. Elle est également d'accord pour convoquer une session extraordinaire de la Conférence, au second semestre 2008, pour pouvoir prendre des décisions précises concernant la mise en œuvre du Plan d'action immédiate, y compris ses éventuelles incidences budgétaires.

**B. SEGMENT 1: REVITALISER L'ACTION DE LA FAO PAR UNE
NOUVELLE STRATÉGIE**

THÈME 1.1: Un nouveau cadre stratégique pour l'Organisation

69. Ce thème vise à doter l'Organisation d'une orientation stratégique claire.

Cadre stratégique

70. *La Direction générale appuie l'élaboration d'une stratégie clairement énoncée couvrant toute la gamme des activités de la FAO jusqu'en 2015 au minimum, qui soit comprise et ratifiée par tous ses Membres et sans ambiguïté dans sa description des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs.* L'examen à moyen terme du Cadre stratégique 2000-2015 a été retardé, en 2006-07, dans l'attente des résultats de l'EEI. Pour ce qui est de l'élaboration du Plan d'action immédiate, un processus consultatif destiné à la formulation d'un nouveau Cadre stratégique sera engagé immédiatement après la Conférence de 2007. Ce travail sera entrepris

parallèlement à la préparation des composantes stratégiques clés. Les mesures prises seront inspirées de l'expérience acquise par la FAO en 1999, lors de la préparation du premier Cadre stratégique, ainsi que d'expériences plus récentes dans l'ensemble du système des Nations Unies. Conformément aux recommandations de l'EEI, ce processus qui devrait bénéficier de la participation active des Membres, devrait être placé au rang de priorité (7.1, 7.2).

Stratégies et priorités

71. ***La Direction convient que les trois objectifs définis par les États Membres (éradication de la faim et de la malnutrition, contribution de l'agriculture au développement économique et social et gestion durable des ressources naturelles pour l'alimentation et l'agriculture) doivent être les objectifs ultimes dans le cadre logique de l'analyse des objectifs et moyens pour la FAO (3.1).***

THÈME 1.2: Stratégies constitutives

72. Ce thème a pour objet d'optimiser les retombées de l'action de la FAO au moyen de démarches stratégiques plus efficaces régissant les principaux moyens d'action.

73. Le rapport de l'EEI a recensé les aspects essentiels du travail de l'Organisation, susceptibles d'apporter une contribution importante à l'élaboration d'un nouveau Cadre stratégique global et au regard desquels des approches stratégiques plus pertinentes s'imposent.

74. Les travaux d'élaboration des « composantes stratégiques » ont déjà démarré dans plusieurs domaines au titre des réformes en cours. Dans les autres secteurs, ils débiteront en 2008. Les conclusions de l'EEI et les orientations fournies par les Membres seront dûment prises en compte en vue de la finalisation de ces stratégies. On s'attachera notamment à échelonner les travaux en fonction de leurs liens avec le Cadre stratégique global et des liens d'interdépendance entre les diverses composantes stratégiques.

Mobilisation des ressources

75. ***La Direction accepte de mettre en place une stratégie cohérente et dynamique de mobilisation des ressources sur la base des thèmes prioritaires et des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme (7.6).***

Partenariats stratégiques

76. ***La Direction s'engage à appliquer les recommandations visant à accorder la priorité au partenariat comme moyen de renforcer l'impact, l'efficacité et l'efficience de l'action engagée et de relever les défis multisectoriels auxquels est confronté le secteur (5.1, 5.2).*** À cette fin, elle s'appuiera sur les politiques en vigueur depuis 2000 qui énoncent les principes retenus par l'Organisation pour la constitution de partenariats et fournissent un cadre propice à une collaboration élargie dans les activités normatives et opérationnelles aux échelons national, régional et international ; ce qui correspond à un aspect important des réformes approuvées par la Conférence en 2005.

Gestion des connaissances

77. ***La Direction convient de faciliter la gestion et la mise en commun des connaissances pour s'efforcer d'équilibrer les intérêts entre la création de savoirs, qui relèvent souvent du domaine privé, et la mise à disposition des connaissances dans le domaine public, surtout pour les pays les moins avancés, en se dotant d'une vision stratégique centrée sur le développement de secteurs précis en matière d'accès aux connaissances (3.3).*** Cette action transversale sera coordonnée par la nouvelle Division de l'échange de connaissances et du renforcement des capacités qui pilote la préparation d'une vaste stratégie de gestion des connaissances, fondée sur une étude de la FAO en tant qu'organisation du

savoir, ainsi que sur l'expérience récente en matière de réseaux diffusant des pratiques exemplaires tels que WAICENT et « Ask FAO ».

Promotion et communication

78. ***La Direction accepte d'élaborer une véritable stratégie institutionnelle de communication et de promotion, axée sur les politiques et les techniques ayant trait à des thèmes fondamentaux, d'adopter à cet effet un processus plus collégial, en partenariat avec les principales parties prenantes de la société civile, du secteur privé, des médias et d'autres organisations partenaires, et de la soumettre à l'approbation des organes directeurs (3.4, 5.10).*** Toutes les activités stratégiques de promotion et de communication, notamment la Journée mondiale de l'alimentation, le Telefood, le Programme des Ambassadeurs de la FAO et l'Alliance internationale contre la faim, ont récemment été regroupées au sein du Département des connaissances et de la communication qui héberge également la Division de la communication. Cette nouvelle structure institutionnelle favorisera la formulation d'une stratégie globale de communication et de promotion.

Renforcement des capacités

79. ***La Direction accepte de formuler une stratégie de renforcement des capacités après avoir évalué les besoins et capacités de pays se trouvant à divers stades de développement et dans différentes régions du monde (3.24).*** Le renforcement des capacités est l'un des principes directeurs des réformes approuvées en 2005-06 et les premières mesures prises en ce sens portent sur la formation en matière de politiques et de stratégies agricoles, la formation des techniciens en vue du renforcement des capacités, le renforcement des institutions pour le développement agricole et rural et les bourses d'études. La stratégie de l'Organisation dans ce domaine vise à mieux aligner son action sur le nouveau paradigme international du « développement des capacités ».

Collaboration avec les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales

80. ***La Direction accepte de développer sa collaboration avec les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales (5.8).*** À cet effet, elle pourra s'inspirer des succès obtenus pour rallier ces entités aux travaux du Sommet mondial de l'alimentation et de sa réédition cinq ans après, ainsi que sur des consultations ultérieures qui ont contribué à l'adoption des Directives volontaires sur le droit à l'alimentation.

Collaboration avec le secteur privé

81. ***La Direction accepte d'établir un cadre stratégique et politique clair pour l'Organisation qui lui permette de travailler et de forger des partenariats avec le secteur privé, en particulier avec les petites et moyennes entreprises (5.9, 5.10).*** Outre un examen des pratiques et de l'expérience acquises en dehors de la FAO, l'Organisation s'appuiera sur le dialogue engagé avec le secteur privé pour la promotion des programmes nationaux pour la sécurité alimentaire du PSSA, du TeleFood et de l'Alliance internationale contre la faim, ainsi que sur le Comité consultatif pour les partenariats avec le secteur privé.

Évaluation du risque et planification

82. ***La Direction accepte d'établir un plan de continuité des opérations dans le cadre de l'évaluation du risque et de la planification (8.20A).***

THÈME 1.3: Choix stratégiques préliminaires pour le Programme technique

83. Ce thème vise la hiérarchisation des actions afin de mieux tirer profit de l'avantage comparatif de la FAO.

Statistiques et données de base

84. ***La Direction convient d'accorder une plus grande priorité à la fourniture de données de base et de statistiques, compte tenu des besoins statistiques du XXI^e siècle et des moyens permettant d'y pourvoir, et de consolider les statistiques relatives aux cultures et à l'élevage (3.5).*** Cette tâche a déjà démarré afin d'évaluer l'ampleur des travaux à conduire et le sens à donner au travail statistique. Sur proposition de la Direction, le Comité du Programme a déclaré qu'une évaluation de l'activité de la FAO dans le domaine des statistiques sera réalisée à titre prioritaire.

Systèmes d'information et publications

85. ***La Direction accepte de:***

- ***maintenir et de renforcer les systèmes d'information essentiels à l'action de l'Organisation et de mettre davantage de publications imprimées à la disposition des pays les moins avancés;***
- ***faire correspondre un budget à chaque langue afin de permettre à un groupe d'utilisateurs de décider de l'affectation des fonds;***
- ***créer des « sites miroirs » pour le chinois et l'arabe (3.6).***

86. Elle améliorera la distribution des publications de la FAO aux pays les moins avancés en ciblant mieux les parties concernées et en maintenant la diffusion des publications imprimées. Un mécanisme sera défini pour déterminer les budgets spécifiques alloués à chaque langue et en examiner les conséquences sur l'utilisation des crédits du budget ordinaire. Les investissements nécessaires pour l'amélioration des outils, des normes et des méthodes qui sous-tendent les systèmes d'information de la FAO et leur administration seront quantifiés en 2008.

Soutien à l'investissement

87. ***La Direction convient de:***

- ***mettre au point et de diffuser une nouvelle stratégie précisant le rôle de l'Organisation dans l'aide apportée aux pays pour qu'ils puissent définir leurs propres priorités, approches et plans d'investissement, notamment pour les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP);***
- ***ajuster les accords avec les institutions financières internationales de manière à refléter la nouvelle stratégie et de rechercher un soutien extrabudgétaire à long terme, pour compléter les allocations du budget ordinaire au Centre d'investissement et fournir une assistance directe aux pays;***
- ***renforcer les relations entre les pays, les institutions financières internationales et les autres donateurs en vue d'améliorer les stratégies d'investissement et les politiques de mise en œuvre (3.7).***

88. Le partenariat trilatéral pays-IFI-FAO joue un rôle crucial dans la mobilisation des investissements et la FAO fournit des avis indépendants uniques en leur genre. Plusieurs chargés d'investissement ont été détachés auprès des nouvelles équipes multidisciplinaires des bureaux sous-régionaux. Leur tâche consiste principalement à répondre aux besoins des pays en matière d'élaboration des plans d'investissement dans le secteur agricole, en conformité avec le programme du pays et/ou les programmes sous-régionaux; de ce fait, ils joueront un rôle clé dans le renforcement des relations entre les pays, les IFI et la FAO.

Soutien dans les situations d'urgence

89. ***La Direction accepte de:***

- ***donner une plus grande priorité à l'action de la FAO dans les situations d'urgence;***

- ***formuler et soumettre aux organes directeurs une stratégie globale afin de définir un mandat clair sur les fonctions d'intervention d'urgence qui sont l'un des atouts de la FAO (3.8).***

90. La stratégie favorisera une approche des activités de préparation et de secours à l'échelle de l'Organisation toute entière (c'est-à-dire à la fois intersectorielle et dans tous les bureaux décentralisés) et mettra l'accent sur les facteurs qui contribuent à l'efficacité, à l'opportunité des interventions et à leur impact. Elle s'inspirera de l'expérience acquise par le Centre de gestion des crises, créé en 2007, pour coordonner les interventions de la FAO dans les situations d'urgence dues à des ravageurs transfrontières, des maladies animales ou des atteintes à la sécurité sanitaire des aliments. Elle veillera à élargir les capacités de la FAO pour la gestion des urgences provoquées par des ravageurs des cultures (en particulier le criquet pèlerin) et à maintenir des capacités adéquates pour lutter contre les maladies animales (notamment la grippe aviaire).

Activités techniques générales

91. ***La Direction s'engage à fournir aux organes directeurs les informations nécessaires à la prise de décisions sur les priorités et les équilibres entre les interventions en faveur des cultures, des forêts et des pêches (3.9).***

Production végétale et protection intégrée

92. ***La Direction fournira aux organes directeurs les informations nécessaires pour décider d'un programme efficace sur la production végétale afin de favoriser les synergies entre les unités s'occupant des cultures, des herbages, des semences et de la nutrition des plantes (3.10).***

93. La FAO devra contribuer à l'effort international massif engagé pour alimenter les populations durant les quatre décennies à venir où la population mondiale passera de six à 9 milliards, dans un contexte caractérisé par une raréfaction mondiale des ressources en terres et en eau et une détérioration croissante de l'environnement du fait des changements climatiques. Ces circonstances appellent une nouvelle révolution verte, notamment en Afrique. Les nouvelles biotechnologies peuvent compléter les méthodes classiques de sélection. S'agissant des cultures génétiquement modifiées, un vaste consensus se dégage en faveur d'une évaluation au cas par cas, permettant de déterminer les risques et avantages potentiels des différents OGM par comparaison avec les méthodes traditionnelles, et la FAO apporte aux États Membres des analyses et des informations objectives, scientifiquement fondées, sur les biotechnologies et leurs applications aux cultures.

Élevage

94. ***La Direction reconnaît qu'il est nécessaire que les activités dans le domaine de l'élevage disposent des ressources et de l'attention nécessaires (3.11A).*** L'importance des activités liées à l'élevage découle de la demande accrue des pays émergents, des aspects qualitatifs et nutritionnels mais aussi de l'impact de l'élevage sur l'environnement et des défis que présentent les maladies animales transfrontières. Les partenariats seront renforcés avec d'importantes organisations et en particulier avec l'OIE, l'OMS, l'Institut international de recherches sur l'élevage et l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

Soutien institutionnel au développement agricole

95. ***La Direction convient d'élaborer des politiques globales qui accordent la priorité aux relations institutionnelles afin de maximiser les points forts des secteurs publics et privés et des ONG, de recourir à de nouveaux médias selon les besoins, ainsi que de mettre en œuvre des partenariats solides (3.17).*** À cet égard, l'important partenariat stratégique entre la FAO et l'ONUDI sera renforcé afin de répondre aux besoins spécifiques des diverses régions dans trois principaux domaines: agro-industrie et activités à haute valeur ajoutée, biocarburants concurrentiels issus de produits agricoles et activités contribuant au relèvement et à l'amélioration de la sécurité humaine dans les pays en situation de post-crise. La FAO, l'ONUDI et la FIDA

organiseront au mois d'avril 2008, en Inde, un Forum mondial des agro-industries qui devrait servir de base aux futurs programmes et priorités des trois agences concernées par l'agro-industrie et les entreprises agricoles.

Nutrition

96. ***La Direction propose de procéder à une évaluation systématique et différenciée des besoins de soutien aux politiques économiques, alimentaires et nutritionnelles des pays en développement membres de la FAO afin de favoriser le recours aux partenariats et une meilleure division du travail dans tous les domaines liés aux politiques, y compris avec l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et les divers organismes internationaux de produits (3.18.)***

Meilleure considération des questions liées à la parité et renforcement des moyens donnés aux femmes

97. ***La Direction convient d'intégrer le Plan d'action - Parité hommes-femmes dans le cycle de programmes de la FAO, d'établir des rapports appropriés et de donner la priorité aux questions de parité dans les fonds réservés aux actions interdisciplinaires et d'accompagnement (3.19).*** Le nouveau Plan d'action sur la parité hommes-femmes qui sera proposé à la Conférence s'appuie sur les entités de programme de chaque division et comprend des indicateurs qui permettront une meilleure surveillance et la création de rapport plus efficaces, en tant qu'éléments du cycle de programmes de la FAO. En 2008, le financement destiné aux travaux interdisciplinaires accordera une priorité spécifique à la question de la parité.

Environnement et ressources naturelles

98. ***La Direction s'engage à accorder un haut niveau de priorité aux questions liées aux changements climatiques pour lesquelles la coopération inter-unités, les partenariats externes et la définition des fonctions respectives sont particulièrement importants (3.20).*** La nouvelle Division de l'environnement, des changements climatiques et de la bioénergie (NRC) a été instituée en 2007. La FAO intègre actuellement les questions relatives aux changements climatiques dans le PTB 2008-09. Ces travaux bénéficient de l'appui d'un Groupe de travail interdépartemental. La FAO collaborera étroitement avec la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) et la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) en leur communiquant des données, des informations et des préconisations techniques dans les domaines de l'agriculture, des forêts, des pêches ainsi que des terres et des eaux. Elle accueille des programmes internationaux comme le Système mondial d'observation terrestre (SMOT) et le Réseau mondial sur le couvert végétal. En 2008, une plus grande priorité et davantage de ressources seront accordées aux questions relatives aux changements climatiques, en particulier pour aider les pays en développement à s'y adapter. La FAO a proposé l'organisation de deux réunions de haut niveau en 2008: une sur la sécurité alimentaire mondiale et les défis des bioénergies et des changements climatiques (juin 2008) et une sur le thème Nourrir le monde en 2050 (automne 2008).

Technologies de production – Transfert et essais pilotes

99. ***La Direction accepte de concentrer ses efforts sur le renforcement des capacités de transfert de technologies et de faciliter l'accès aux connaissances sur les technologies de production (3.21).***

Services juridiques

100. ***La Direction accepte d'axer prioritairement son soutien juridique aux pays membres sur ses domaines de compétence particulière, en ce qui concerne les instruments internationaux (traités, codes de conduite, etc.) (3.22).***

Politiques et stratégie

101. ***La Direction s'efforcera de faire converger les capacités de l'Organisation pour assurer les moyens d'existence des populations et accroître le bien être économique et social, en mettant à profit l'impulsion donnée par son action de promotion en faveur du développement de politiques (3.23).*** Le Département du développement économique et social, élargi en 2006 pour inclure une division chargée des questions relatives à la parité, à l'équité et à l'emploi rural, s'efforcera de définir une vision plus globale des questions sociales et politiques sur laquelle pourront s'appuyer les activités de conseil de la FAO. Le groupe de travail sur les politiques créé en 2003 renforcera ses activités de coordination dans ce domaine d'une importance cruciale; il comprendra des spécialistes issus des bureaux régionaux et sous-régionaux ainsi que des représentants de la FAO.

Terre et sols

102. ***La Direction accepte d'accorder une plus haute priorité à la question des terres et des sols (3.12).***

Travaux conjoints avec l'AIEA

103. ***En concertation avec ses membres, la Direction propose de réviser les conditions selon lesquelles une suite plus efficace pourrait être donnée aux travaux conjoints menés avec l'AIEA, particulièrement en ce qui concerne le renforcement des capacités des pays en développement (3.13).***

104. La collaboration entre la FAO et l'AIEA constitue l'un des plus anciens partenariats formels encore en vigueur au sein du système des Nations Unies. La contribution de la FAO représente moins de 20 pour cent des ressources totales de la Division mixte (12 pour cent si l'on prend en compte la coopération technique de l'AIEA). Au mois de septembre 2007, la 51^e Conférence générale de l'AIEA a adopté une résolution qui appelait notamment au renforcement des activités de la Division mixte. Au cours des trois derniers exercices biennaux, plus de 500 personnes ont participé à des formations, des ateliers et des séminaires. Le Laboratoire FAO/AIEA de biotechnologie agricole propose une formation pratique et offre aux participants l'opportunité d'accélérer le renforcement des capacités dans leurs pays respectifs.

Eau et irrigation

105. ***La Direction reconnaît la nécessité d'une approche stratégique à long terme contribuant à des politiques intégrées regroupant l'ingénierie, les régimes fonciers, la gestion économique et la législation, dans le contexte des politiques définies par les pays membres (3.14).*** On n'insistera en effet jamais assez sur l'importance de l'eau pour l'être humain, les poissons, les animaux, les cultures et les forêts, en particulier face aux défis des changements climatiques. Dans de nombreux pays à faibles revenus et à déficit vivrier, il apparaît que la solution au problème des pénuries d'eau met en jeu les dimensions multidisciplinaires de l'agriculture, du développement rural et de la sécurité alimentaire. Il sera donc essentiel de renforcer les partenariats, en particulier via les réseaux existants tels que l'ONU-Eau.

Pêches

106. ***La Direction reconnaît la nécessité d'élaborer une stratégie cohérente dans le domaine des pêches tant au niveau des politiques intégrées qu'en ce qui concerne les données mondiales nécessaires (3.15).*** Pour ce faire, il conviendra de prendre en considération les résultats des travaux du Comité des pêches. La pêche et le développement de l'aquaculture devraient créer davantage d'emplois et jouer un rôle plus important pour le développement des moyens d'existence. La FAO devra ainsi fournir non seulement des données et des informations mais également des conseils, tout en contribuant au renforcement des capacités, en partenariat avec les organisations concernées. Elle devra également soutenir les divers organes régionaux des pêches.

Forêts

107. ***La Direction reconnaît la nécessité d'une approche intersectorielle à long terme (3.16).*** Dans le cadre du suivi des résultats des travaux du Comité des forêts, une stratégie renouvelée sera élaborée. Elle mettra l'accent sur une approche intersectorielle intégrée, encouragera les partenariats, y compris ceux avec les membres du Partenariat de collaboration sur les forêts, et appuiera les organismes forestiers régionaux.

THÈME 1.4: Partenariats externes spécifiques

108. Ce thème tire parti de l'avantage comparatif de la FAO au moyen d'activités de partenariat.

109. Le rapport de l'EEI a identifié une série de partenariats stratégiques en mesure d'aider la FAO à tirer le meilleur parti de ses ressources et de ses avantages comparatifs à moyen terme. Bien que la constitution de partenariats ne soit pas un processus de court terme, certaines mesures spécifiques peuvent être entreprises sans tarder.

Partenariats avec les Nations Unies

110. ***La Direction veillera à ce que les partenariats de la FAO, moyennant des accords de collaboration, des mécanismes de coordination entre les différentes institutions et des échanges avec les organismes intergouvernementaux des Nations Unies, contribuent à la réalisation de la mission de la FAO et à celle du système des Nations Unies dans son ensemble (5.3).*** Les solides accords de coopération de la FAO avec d'autres organismes et programmes des Nations Unies constituent un point de départ en ce sens; citons ici les travaux menés avec l'OMS sur les normes alimentaires, la collaboration sans cesse renforcée avec l'ONUDI sur le développement agro-industriel, avec l'OIT sur le travail des mineurs en agriculture et avec l'IMO sur la sécurité en mer des pêcheurs, sa participation active à divers mécanismes du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination tels que le Comité de haut niveau sur la gestion et le Comité de haut niveau sur les Programmes, sa collaboration avec les Commissions économiques régionales de l'ONU, celle avec les équipes nationales des Nations Unies, y compris sa contribution à la préparation des PNUAD et sa participation au processus de réforme des Nations Unies.

Partenariats avec des organisations ayant leur siège à Rome

111. ***La Direction accepte de développer et de renforcer les partenariats avec les trois organisations ayant leur siège à Rome et de regrouper la Journée mondiale de l'alimentation, le TeleFood et le Programme des Ambassadeurs de la FAO autour d'objectifs communs, en vue d'élaborer avec le PAM et la FIDA une stratégie commune de communication et de promotion (5.4, 3.4).*** Grâce à la récente création du Comité de coordination interinstitutions, sont étudiées actuellement les diverses possibilités d'actions et de services communs à Rome dans plusieurs domaines comme les opérations d'achat, la gestion des ressources humaines, les prestations après cessation de service, le développement de capacités de gestion et les systèmes et protocoles informatiques. La FAO poursuivra sa collaboration avec le PAM dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) en envisageant le regroupement des centres informatiques et des standards téléphoniques des deux institutions. En ce qui concerne le partage de bureaux dans les États membres, des mesures seront prises afin d'étendre la portée des programmes pilotes conjoints FAO-FIDA à la Colombie, au Rwanda, à Madagascar et au Viet Nam. En ce qui concerne les projets conjoints, on poursuit actuellement le développement de groupes thématiques nationaux sur la sécurité alimentaire et, dans plusieurs pays, de pôles co-gérés de sécurité alimentaire.

Partenariats avec le GCRAI

112. ***La Direction s'engage à renforcer son partenariat avec le GCRAI afin de soutenir le développement de l'agriculture et des zones rurales et de favoriser la mise à disposition et le***

transfert de connaissances (5.6). La portée des travaux menés avec le GCRAI afin de faciliter le partage et le transfert des connaissances pourra également être élargie.

113. Le Conseil scientifique du GCRAI (CS) est hébergé par la FAO. Afin de remplir sa toute nouvelle fonction de mobilisation scientifique mondiale, le Conseil scientifique a mené à bien une enquête sur la collaboration scientifique actuelle des centres du GCRAI et a préparé une publication sur le thème « Science et développement agricole ». Les chefs des CIRA et du GCRAI ont examiné avec le Directeur général et les fonctionnaires concernés de la FAO les meilleurs moyens de renforcer leur coopération. Par la suite, une réunion de haut niveau FAO-GCRAI s'est tenue à la FAO le 3 avril 2007 et il a été décidé de renforcer la collaboration dans plusieurs domaines: ressources génétiques, ravageurs et maladies transfrontières, changements climatiques et élaboration des politiques. Un certain nombre d'activités conjointes seront également lancées pour renforcer les capacités dans les pays membres.

Partenariats avec l'OIE

114. *La Direction convient d'examiner la possibilité d'établir de plus étroites relations avec l'OIE, y compris en collaborant à la définition des exigences de gouvernance mondiale dans le domaine de la santé animale (5.7).* Celle-ci se fonderait sur l'accord signé au mois de mai 2004, qui définit les responsabilités de base des deux organisations en ce qui concerne leurs activités conjointes ainsi que les modalités de mise en commun des informations. L'initiative conjointe intitulée « Cadre mondial pour la maîtrise progressive des maladies animales transfrontières » inclut le système mondial d'alerte rapide hébergé au siège de la FAO et auquel collaborent sur un pied d'égalité l'OIE et l'Organisation mondiale de la santé. L'éventualité d'une plus étroite collaboration sera examinée à l'occasion de la prochaine réunion annuelle où seront présentés les plans de travail et débattues les questions d'intérêt commun.

THÈME 1.5: Coopération technique aux niveaux nationaux et régionaux

115. Ce thème concerne essentiellement les interventions décentralisées portant sur les besoins stratégiques nationaux pour lesquels la FAO dispose d'un avantage comparatif.

116. Depuis 2006, la coopération et les partenariats techniques aux niveaux régionaux et nationaux ont été renforcés, en intensifiant la décentralisation au sein de diverses régions. Des fonctionnaires techniques détachés travaillent sur les questions et stratégies portant sur l'ensemble de la région tandis que les équipes multidisciplinaires des Bureaux sous-régionaux soutiennent directement les pays et les diverses organisations infrarégionales et en réfèrent directement au Coordonnateur sous-régional et non aux unités situées au siège. **Les Bureaux sous-régionaux font partie intégrante des Bureaux régionaux respectifs, tandis que leurs équipes et les représentants de la FAO concernés devront œuvrer ensemble en fournissant efficacement leurs services aux États membres.** Il sera procédé à d'autres ajustements sans effectuer de transferts de personnels depuis le siège jusqu'aux bureaux décentralisés, sauf si de nouvelles ressources venaient à être mises à disposition lors d'une future conférence.

117. Ces réformes permettent également aux représentants de la FAO d'agir en tant que responsables budgétaires et concepteurs de projets au plan national, de diriger les travaux de préparation des Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme tout en collaborant avec d'autres organismes des Nations Unies à la formulation du PNUAD, d'assumer l'essentiel des responsabilités afférentes à la mobilisation des ressources au niveau national et, enfin, d'approuver les projets du PCT d'un montant maximal de 200 000 dollars EU par pays et par exercice biennal.

118. En Afrique, le recours au PCT a permis, entre autres, l'adoption par les Chefs d'État et de gouvernement de cinq pays du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) et de Programmes nationaux d'investissement à moyen terme (NMTIP), d'une résolution affirmant la priorité qu'il convient d'accorder à la maîtrise de l'eau et aux

infrastructures rurales et engageant les pays à investir 10 pour cent de leurs budgets nationaux en faveur du développement rural.

Coopération technique aux niveaux nationaux et régionaux

119. *La Direction s'engage à créer des partenariats dans le cadre de thèmes d'action prioritaires avec certains pays en développement et donateurs afin de concentrer toute l'attention nécessaire sur les progrès qui doivent être accomplis dans certains domaines particuliers et de donner la priorité aux PMA d'Afrique et à d'autres pays ciblés par les Nations Unies (PEID, pays sans littoral, etc.), particulièrement en ce qui concerne la lutte contre la faim et la malnutrition et le soutien à la croissance économique moyennant la création d'emplois (3.2).*

120. De telles activités coïncident de façon générale avec les Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme définis d'un commun accord et pilotés par les représentants de la FAO; il conviendra de les intégrer étroitement à l'initiative « Unis dans l'action » ainsi que de les aligner autant que possible sur les priorités du système des Nations Unies telles que précisées dans le PNUAD. Il conviendrait également que la FAO les soutienne, notamment en leur fournissant des conseils politiques, en contribuant au renforcement de leurs capacités et en mobilisant des partenaires bilatéraux et multilatéraux afin de mettre en œuvre les programmes.

121. *En ce qui concerne le PCT, la Direction reconnaît que le PCT de la FAO doit être orienté sur la demande et qu'il est nécessaire de disposer de procédures d'approbation décentralisées (3.2).* Elle considère que les PCT nationaux doivent être approuvés par les représentants de la FAO, les PCT des unions économiques régionales par le Chef du Bureau sous-régional, les PCT régionaux par les Représentants régionaux/Sous-Directeurs généraux, les PCT mondiaux et d'urgence par le Sous-Directeur général responsable de la coopération technique, en concertation avec les Sous-Directeurs généraux des Départements techniques au siège, tout en réservant suffisamment de fonds pour assurer la souplesse du système. Il sera avant tout nécessaire de s'assurer que les divers bureaux décentralisés auront la capacité d'évaluer et de définir des projets satisfaisant totalement aux critères du PCT et d'établir un système de contrôle ex-post approprié.

C. SEGMENT 2 – INVESTIR DANS LA GOUVERNANCE

THÈME 2.1: Conduire la réforme de la gouvernance

THÈME 2.2: Rôle de la gouvernance mondiale

Cohérence de la politique mondiale

122. *La Direction reconnaît la nécessité de classer par ordre de priorité les problématiques internationales pour lesquelles la FAO peut jouer un rôle actif en vue de favoriser le consensus et celles pour lesquelles il lui faudra prendre rapidement des initiatives, tout en sachant que certaines discussions se tiendront, en fin de compte, dans d'autres instances. Elle convient également de passer en revue, au nom de ses pays membres, les accords internationaux conclus ailleurs de manière à influencer les instances où sont prises les décisions (4.4, 4.5).*

Participation

123. *La Direction reconnaît la nécessité d'élargir la participation et, au fur et à mesure que l'ordre du jour de la Conférence sera élaboré, d'envisager l'organisation d'un forum mondial parallèle ou de forums de groupes d'intérêt non gouvernementaux (4.19).*

THÈME 2.3: Rôle fiduciaire et supervision

Élection du Directeur général

124. En 2003, la Conférence a réduit la durée du mandat du Directeur général et en a limité le nombre à deux. Au sein de certaines autres organisations des Nations Unies, il n'existe aucune limite en ce domaine.

Cycle de programmes

125. *La Direction accueille favorablement la proposition de l'EEI recommandant que la Conférence se réunisse au mois de mai ou de juin pour qu'un programme de travail détaillé puisse être établi. Avant la Conférence, le Conseil devrait donner une orientation générale quant au programme et se mettre d'accord sur un budget biennal indicatif raisonnablement fiable (7.3).* Cela coïncide avec l'examen comparatif mené par le Secrétariat en 2006 sur les pratiques de planification et de budgétisation des autres organisations du système des Nations Unies, examen qui a montré que l'OIT, l'OMS, l'UNESCO et l'ONUDI sont parvenus à réduire significativement les incertitudes pesant sur le Programme de travail et le budget finals alors que l'incertitude persiste au sein de la FAO jusqu'à ce que la Conférence décide du budget final.

Vérification

126. *La Direction convient:*

- *de préparer un cadre de gestion des risques s'appliquant à l'ensemble de l'organisation et de communiquer aux organes directeurs les plans de vérification intérieure des comptes de la FAO;*
- *de se pencher sur l'expérience du système des Nations Unies et d'autres organisations internationales en vue d'établir un Comité d'éthique indépendant dont le mandat couvrirait toutes les questions d'éthique portées à son attention, y compris celles soulevées par l'audit interne, et*
- *de conduire un examen par des pairs externes de la fonction de vérification interne de la FAO, et ce au moins une fois tous les cinq ans (7.9).*

Évaluation

127. *La Direction accepte d'entreprendre des consultations avec les pays donateurs en ce qui concerne la recommandation visant à exiger une contribution obligatoire de 1 pour cent de chaque projet financé par des ressources extrabudgétaires aux fins d'évaluation. Elle continuera d'accorder la plus haute priorité à l'évaluation stratégique au niveau de toute l'Organisation et de procéder à une évaluation exhaustive des programmes extrabudgétaires (7.11).*

THÈME 2.4: Architecture de la gouvernance

Rôle accru du Président indépendant du Conseil dans les domaines de l'encadrement et de la gestion

128. L'EEI propose (voir la recommandation 4.2, 4.10 et observations y relatives) que le Président indépendant du Conseil mène des consultations informelles afin de renforcer la confiance mutuelle et de faciliter les processus essentiels de prise de décision. Selon l'opinion de la Direction, le fait de renforcer le rôle de médiation du Président indépendant du Conseil, en particulier avant que des décisions essentielles ne soient présentées devant les organes directeurs, constituerait une avancée positive.

129. L'EEI propose également d'importantes mesures concernant le Président indépendant du Conseil, en particulier de lui adjoindre un secrétariat et un budget correspondant. La Direction doit attirer l'attention sur le fait qu'une telle proposition comporterait des risques potentiels, notamment des problèmes de direction bicéphale, de chevauchement des tâches et de division

entre les États Membres, considérant que le Président indépendant du Conseil et le Directeur général sont tous deux élus par la Conférence. Cette question a déjà été soulevée et examinée il y a plusieurs années par les organes directeurs.

Conférences ministérielles

130. *La FAO reconnaît l'importance d'organiser des réunions ministérielles sur des sujets de portée mondiale (4.12)*, notamment en vue d'y mobiliser les volontés politiques. Au mois de novembre 2007, des événements spéciaux de haut niveau auront lieu sur les thèmes suivants (4.12): Le rôle de l'aquaculture dans le développement durable, forêts et énergie, financement de l'agriculture, qualité et sécurité sanitaire des aliments et aide au commerce.

Conférences régionales

131. *La Direction accepte que le Bureau régional établisse, en étroite collaboration avec les gouvernements, un ordre du jour concret et bien ciblé pour la Conférence régionale, traitant les principaux problèmes régionaux (après consultation avec les groupes régionaux) (4.13)*. Cela permettra de prolonger le processus de consultation déjà en place qui a déjà permis de fournir des orientations concrètes et d'effectuer un suivi pertinent dans des domaines tels que: soutien élargi dans le cadre de la grippe aviaire (grippe aviaire hautement pathogène) en Afrique; depuis 2006, actions de soutien aux commissions économiques régionales d'Afrique pour l'harmonisation des politiques, particulièrement par le biais d'activités de mise en œuvre du PDDAA/NEPAD; assistance technique aux pays du Proche-Orient portant sur les questions liées à l'OMC afin de garantir une plus grande efficacité de leur participation aux négociations commerciales et de les aider à satisfaire à leurs engagements en vertu des accords commerciaux; en Asie-Pacifique, aide visant à renforcer les capacités des différents pays à satisfaire aux normes internationales relatives à la qualité des aliments et aux normes sanitaires et phytosanitaires et à élaborer des programmes de certification pour la pêche et l'aquaculture.

THÈME 2.5: Procédures de gouvernance

Confiance

132. *Le Directeur général poursuivra ses efforts en direction des États Membres au moyen de séminaires et en engageant un dialogue pour la création de groupes consultatifs (4.2)*.

133. Le Directeur général continuera à assurer des consultations périodiques informelles avec des groupes d'Ambassadeurs et de Représentants permanents pour des échanges de vues sur des questions d'intérêt commun, et avec les groupes régionaux avant les réunions de leurs organes directeurs. Les exposés présentés par les fonctionnaires principaux aux Représentants permanents seront maintenus tout comme les séminaires informels et interactifs introduits en 2007 portant sur des questions importantes intéressant au plus haut point les États Membres.

134. Le Directeur général encouragera des séances d'information (formelles et informelles) sur des questions techniques et administratives, destinées aux Représentants permanents et organisées par des fonctionnaires principaux. Il serait également souhaitable que les Membres puissent constater directement les résultats des activités de terrain de la FAO.

D. SEGMENT 3: CHANGEMENT DE CULTURE INSTITUTIONNELLE ET RÉFORME DES SYSTÈMES ADMINISTRATIFS ET DE GESTION

THÈME 3.1: Examen fondamental de la gestion et de l'administration

135. *La Direction convient de prendre contact avec un organisme externe spécialisé dans l'analyse et la réforme institutionnelles pour faciliter un examen détaillé de l'administration ainsi que de la gestion des ressources humaines et financières de l'Organisation (8.1)*.

136. Les trois examens précédents effectués au cours des dix dernières années par des experts externes et indépendants se sont révélés utiles. En 1997, un examen du Département de l'administration et des finances (AF) a permis d'établir que sa gestion et sa structure étaient conformes aux conditions requises par la FAO et de cerner des domaines dans lesquels il était possible d'améliorer l'efficacité et la qualité du service. En 2003, l'examen de la Division des finances et celui de la Division des systèmes et des techniques d'information ont conduit, lors de la trente-deuxième conférence de la FAO, à l'adoption d'une approche systématique de la gestion et du financement des dépenses d'équipement. En 2005, un examen de la Division de la gestion des ressources humaines (AFH) a abouti à l'élaboration du Modèle de gestion des ressources humaines actuellement mis en oeuvre.

THÈME 3.2: Cadre des ressources humaines

137. ***La Direction convient d'harmoniser les critères utilisés pour le recrutement, la valorisation et la promotion des personnels en les intégrant à une politique des ressources humaines unifiée et cohérente (8.2).***

Modalités contractuelles

138. ***La Direction convient d'élaborer des modalités contractuelles répondant aux changements rapides de l'environnement dans lequel opère la FAO: plus de souplesse au niveau des effectifs afin de faire face à l'évolution des compétences techniques exigées et des zones géographiques concernées tout en proposant aux clients de la FAO des services de la meilleure qualité et les plus économiques possibles (8.3).***

Équilibre géographique et équilibre hommes-femmes

139. ***La Direction convient d'assurer un équilibre géographique et un équilibre hommes-femmes sous la responsabilité d'ensemble du Directeur général, dans le cadre d'une délégation de compétences élargie utilisant au mieux le Plan d'action sur la parité hommes-femmes (8.5).***

140. Des mesures prises entre janvier 1994 et août 2007, ont permis d'augmenter la proportion des États Membres représentés au sein du personnel de l'Organisation, qui a progressé de 68 à 81 pour cent, alors que le nombre total d'États Membres est passé de 168 en 1994 à 189. Les missions effectuées en vue de recruter des ressortissants de pays fortement sous-représentés ont permis de corriger la représentation géographique de ces pays.

141. Les femmes représentent actuellement 49 pour cent des effectifs de l'Organisation. Les efforts déployés au cours des cinq derniers exercices se sont traduits par une augmentation rapide de leur présence dans le cadre organique où elles sont passées de 17 pour cent au début de 1994 à 30 pour cent au 1^{er} septembre 2007 et de 2 à 12 pour cent dans la catégorie des directeurs. La FAO mettra en oeuvre un Plan d'action sur la parité hommes-femmes dans le cadre des ressources humaines pour étudier avec attention les possibilités et les contraintes liées à un objectif de 35 pour cent de femmes dans le cadre organique.

Gestion des performances

142. ***La Direction convient d'améliorer la gestion des performances en appliquant la nouvelle évaluation du comportement professionnel (8.6).***

Mesures incitatives pour le personnel

143. ***La Direction convient d'introduire une gamme de mesures incitatives pour le personnel afin de récompenser le travail exceptionnel sur la base d'un système renforcé d'évaluation du comportement professionnel (8.7).***

Formation

144. *La Direction convient de réorienter et de renforcer la formation du personnel et d'allouer des ressources à la formation pour renforcer les compétences du personnel et lui permettre de bien identifier et suivre les réalisations et les résultats attendus, en élaborant les indicateurs correspondants et en examinant les programmes de formation au management par objectifs tels que pratiqués dans les autres agences des Nations Unies (7.5, 8.8).*

Départements du Programme technique

145. *La Direction convient de donner les moyens voulus aux Sous-Directeurs généraux chargés des programmes tout en continuant à allouer les crédits budgétaires annuels aux Directeurs de division (6.17, 6.18).*

Recrutement

146. *La Direction convient d'attribuer de nouvelles responsabilités pour le recrutement à différents niveaux (8.4).* La responsabilité de la sélection des cadres et des fonctionnaires nationaux est confiée aux Sous-Directeurs généraux

*THÈME 3.3: Appui aux changements de structure*Interdisciplinarité

147. *La Direction convient de renforcer les incitations à l'interdisciplinarité et à la concentration sur les objectifs centraux et les thèmes prioritaires (6.16)*

Allocations pour le soutien des projets

148. *La Direction convient de poursuivre les actions déjà en cours pour garantir que les dépenses de soutien des projets et les allocations correspondantes soient examinées et fixées à un niveau adéquat. (7.7).*

THÈME 3.4: Efficacité administrative (provisoire)

149. L'Organisation a fortement cherché à obtenir des gains d'efficacité et à améliorer ses systèmes et processus administratifs, comme indiqué dans les documents qui figurent sur le site web de la FAO et à l'adresse www.fao.org/reform.

Administration, achats et collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome

150. *La Direction convient de chercher à améliorer les processus administratifs, les achats et les services connexes en collaboration avec les autres organisations ayant leur siège à Rome (8.9, 8.10, 8.19).*

Autres mesures administratives provisoires

151. *La Direction convient d'intégrer plus fortement l'ensemble des besoins des systèmes d'appui en matière de gestion stratégique et financière en vue de mieux faire correspondre les processus de responsabilisation stratégique et programmatique avec les exigences de communication d'informations (8.13).*

THÈME 3.5: Financement

152. *La Direction convient de:*

- *profiter du passage aux normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) pour dégager des gains de productivité significatifs et améliorer l'efficacité de la*

comptabilité et de la gestion financière mais aussi des systèmes d'aide à la décision (8.14).

- *élaborer une stratégie institutionnelle de gestion du risque financier (8.15).*
- *introduire la possibilité de reporter d'un exercice biennal à l'autre une part relativement modeste des fonds de roulement en plus des dispositions prévues pour le PCT et les fonds d'équipement et de sécurité ; ce qui permettrait d'assurer une saine gestion financière et de lisser les recettes et les dépenses. (8.17).*
- *Adopter des mesures financières complémentaires pour financer les obligations de dépenses après la cessation de service, qui sont sous-budgétisées, et réduire les obligations envers les retraités (8.18).*

THÈME 3.6: Technologies de l'information

153. *La Direction convient d'améliorer la gestion des risques en matière de technologies de l'information au Siège et dans les bureaux régionaux et sous-régionaux ainsi que dans les bureaux de liaison et de pays, notamment en installant des systèmes financiers basés sur Oracle, en élaborant des procédures de financement appropriées et en étudiant les coûts-avantages des nouvelles applications (8.12).*

THÈME 3.7: Culture institutionnelle

154. *Le Directeur général convient de jouer un rôle moteur en mobilisant le personnel autour d'une vision claire des efforts à consentir pour remplir sa mission, avec des objectifs exprimés clairement (tels qu'approuvés par les organes directeurs) et des indicateurs mesurables (6.1).*

155. *Le Directeur général convient de constituer un groupe de travail spécial pour diriger l'élaboration et la supervision d'un programme de changement de la culture institutionnelle (6.2).* Il sera créé après la Conférence au cours de laquelle les États Membres devraient donner des lignes directrices sur l'orientation générale du processus de réforme. Les expériences positives découlant des mesures prises pour préparer la réponse de la Direction seront un atout à cet effet.

156. *La Direction convient d'encourager les contacts interdisciplinaires et de prendre les premières mesures pour établir un recensement des lieux où se trouvent les savoirs (6.3).*

Recommandations concernant directement le Directeur général

Le Directeur général accepte la recommandation indiquant qu'il devrait offrir une image plus ouverte et accessible (6.4). Le système de sécurité mis en place au sein de l'Organisation en 1976 a été modifié en vue de corriger l'image d'une personne peu ouverte ou inaccessible qu'ont certains (non corroborée par les faits). Le Directeur général souhaite relever qu'il est possible de déduire de sa réélection en tant que Directeur général de la FAO et de ses fonctions électives précédentes qu'il est une personne accessible. En outre, le Directeur général ne se souvient d'aucun cas où un Sous-Directeur général de la FAO, un Directeur ou un Représentant de la FAO n'ait pas été reçu rapidement, ou appelé par téléphone, après avoir manifesté le souhait de le rencontrer.

157. Des rapport sur les visites officielles du Directeur général à l'étranger, ses principaux entretiens avec des partenaires externes importants, les réunions avec de petits groupes informels de fonctionnaires sur des questions internes importantes pour la FAO (concernant pour l'essentiel le travail de l'Organisation) sont publiés dans le réseau Intranet. Ces informations seront mises à jour tous les mois.

E. SEGMENT 4: RESTRUCTURER POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ET LA PRODUCTIVITÉ DE L'ORGANISATION, AU SIÈGE ET SUR LE TERRAIN

THÈME 4.1: Siège

158. *La Direction partage l'opinion de l'EEI selon laquelle la structure telle qu'elle est proposée du Siège n'est « qu'un modèle possible parmi beaucoup d'autres. D'autres structures sont bien sûr possibles, ainsi que des variations autour de celle qui est proposée. Les hypothèses de base qui la sous-tendent doivent être vérifiées avec soin, y compris les estimations coûts-avantages. Ce qui suit doit donc être envisagé comme une première approche à perfectionner et à discuter plutôt que comme une prescription définitive ». Elle pense aussi, comme le rapport de l'EEI, que « c'est la fonction qui crée la structure », et que les recommandations sur la structure du Siège doivent donc être examinées en tenant compte de diverses questions (programmes, partenariats, culture, fonctions) soulevées au cours de l'analyse.*

159. Le rapport de l'EEI reconnaît à juste titre qu'il convient de tenir compte des contraintes liées au régime commun des Nations Unies, dont les conditions sont fixées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), ainsi que des difficultés de renforcement de l'interdisciplinarité dans le cadre d'accords pris au sein de l'Organisation, surtout pour ce qui est des changements climatiques et des bioénergies. Les débats portant sur cette proposition devront prendre en considération, notamment, les principes et les meilleures pratiques relatives à l'«étendue des pouvoirs de contrôle» et à la « voie hiérarchique» en tenant compte de l'aide directe quotidienne reçue par le Directeur général de la part du Directeur général adjoint, du Directeur de Cabinet et du Directeur de l'OCD ainsi que du rôle fondamental joué par les Sous-directeurs généraux dans la prise de décisions essentielles du Secrétariat.

THÈME 4.2: Structure de terrain

160. *La Direction adhère au principe d'une présence plus efficace sur le terrain et d'une décentralisation des fonctions et des compétences du Siège vers le terrain (6.19).*

**APPENDICE II:
RÉSUMÉ DES RÉFORMES APPROUVÉES PAR LES ORGANES
DIRECTEURS DE LA FAO PENDANT LA PÉRIODE 2005-07**

A. CONTEXTE GÉNÉRAL ET PORTÉE DU DOCUMENT

161. Au cours de la période 2005-07, des réformes visant à renforcer la pertinence et l'efficacité de l'action de la FAO ont été proposées par le Directeur général et approuvées en plusieurs fois par les organes directeurs, principalement lors de la trente-troisième session de la Conférence, tenue en novembre 2005, de la cent trente et unième session du Conseil, en novembre 2006, et de la cent trente deuxième session du Conseil, en juin 2007. Les réformes engagées au cours de cette période étaient de grande envergure et portaient notamment sur des changements d'ordre organisationnel, la rationalisation de l'administration, des mesures visant à accroître l'efficacité de l'Organisation (de manière à réaliser des économies) et la rationalisation de la structure des programmes de la FAO. Dans le contexte de l'examen par les membres du rapport de l'Évaluation externe indépendante, il semble utile de rappeler les grands axes de la nouvelle série de réformes en cours à la FAO.

162. En conséquence, le présent appendice décrit, sous forme condensée:

- les principes directeurs des réformes;
- la structure organisationnelle modifiée mise en place au Siège au 1er janvier 2007;
- le réseau modifié des bureaux locaux issu des réformes précitées;
- le processus de mise en place de « pôles multiples » pour le Centre des services communs (CSC);
- les modifications majeures apportées à la structure des programmes et au contenu du Programme de travail et budget;
- les économies financières réalisées grâce aux réformes.

B. PRINCIPES DIRECTEURS DES RÉFORMES

163. Il est également utile de rappeler quelques-uns des principes qui ont guidé les réformes, dans la mesure où nombre de recommandations formulées dans l'Évaluation externe indépendante suivent la même démarche. Ces principes peuvent être résumés comme suit:

- a) respecter les priorités définies par les Membres, en d'autres termes accorder toute l'importance qu'ils méritent aux travaux sur les cadres réglementaires internationaux, la conservation des ressources naturelles et la lutte contre les ravageurs des plantes et les maladies animales, ainsi qu'à l'assistance technique et à l'aide aux politiques;
- b) renforcer le rôle de la FAO en tant qu'organisation du savoir;
- c) mettre davantage l'accent sur le développement des capacités, en vue de développer davantage les compétences individuelles et institutionnelles à l'échelle régionale, locale et nationale;
- d) renforcer la coopération avec les organisations auxquelles appartiennent les États membres, sachant que de plus en plus d'organisations d'intégration économique régionale travaillent sur des questions d'agriculture et de sécurité alimentaire;
- e) renforcer l'interdisciplinarité pour faire face aux problèmes de plus en plus complexes et aux nouveaux défis et menaces qui pèsent sur le développement agricole et alimentaire des pays;
- f) collaborer avec les institutions partenaires du système des Nations Unies, notamment à travers une participation active aux équipes de pays des Nations Unies, pour appuyer les activités de planification ou d'élaboration des politiques nationales dans les domaines qui relèvent du mandat de la FAO;

- g) consolider les alliances avec les organisations de la société civile et les associations à l'échelle nationale comme internationale;
- h) mobiliser des ressources en faveur des États membres, non seulement pour financer les programmes exécutés par la FAO, mais surtout pour mobiliser, grâce à son rôle catalyseur, les investissements nécessaires aux États Membres pour développer l'agriculture et la sécurité alimentaire dans leur pays;
- i) adopter une approche plus axée sur les pays, notamment en formulant avec les pays des cadres nationaux de priorités à moyen terme dans le but de renforcer la cohérence des interventions de la FAO à l'échelle nationale, en s'appuyant sur des capacités pluridisciplinaires à l'échelle sous-régionale;
- j) respecter le principe d'universalité pour les services rendus aux États Membres, tout en continuant à faire preuve de sélectivité dans l'allocation des ressources, pour accorder une attention particulière aux groupes de pays les plus démunis;
- k) adapter les structures organisationnelles tout en améliorant les processus de gestion;
- l) adopter des moyens d'action plus souples.

C. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Principales caractéristiques de la structure actuelle du Siège

164. Les réformes visaient à rendre la structure du Siège mieux adaptée au rôle renforcé de la FAO en tant qu'organisation du savoir et à appuyer plus efficacement les activités pluridisciplinaires.

165. Les principaux changements intervenus sont les suivants:

- transformation du Département des affaires générales et de l'information en Département des connaissances et de la communication, avec transfert de la Division des technologies d'information, auparavant rattachée au Département de l'administration et des finances et le regroupement au sein de la Division des communications des principales activités de promotion;
- création d'un nouveau Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, qui succède au Département du développement durable et qui abrite une Division des terres et des eaux, ainsi qu'une nouvelle division de l'environnement, du changement climatique et des bioénergies;
- intégration de diverses disciplines au sein du Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs, à l'appui de l'approche « de la ferme à la table »; le Département accueille désormais un centre de gestion des crises, chargé des crises liées aux ravageurs et maladies transfrontières des animaux et des plantes et aux crises liées à la sécurité sanitaire des aliments, qui permet à la FAO de réagir plus rapidement et plus efficacement en cas de crises affectant la totalité de la filière alimentaire;
- création au sein du Département du développement économique et social d'une Division chargée de la parité hommes-femmes, de l'équité et de l'emploi rural pour renforcer la capacité du Département à traiter de façon globale les aspects sociaux et économiques du développement;
- réaménagement des départements chargés des forêts et des pêches; le Département des pêches devient le Département des pêches et de l'aquaculture pour mieux refléter la priorité croissante accordée à l'aquaculture;
- changement du nom du Département de l'administration et des finances, qui devient le Département des ressources humaines, financières et matérielles. Ce dernier regroupe toutes les fonctions relatives à la sécurité du personnel et des biens de la FAO partout dans le monde.

Modification de la structure des bureaux décentralisés

166. Les réformes prévoyaient la mise en place progressive d'un réseau de bureaux décentralisés plus efficace, avec notamment:

- des bureaux nationaux de la FAO mieux à même de répondre aux besoins des pays en matière d'assistance;
- des bureaux sous-régionaux faisant partie intégrante des bureaux régionaux concernés, dotés d'équipes multidisciplinaires et stratégiquement implantés, y compris des équipes multidisciplinaires partageant les locaux des bureaux régionaux; tous disposent désormais de ressources opérationnelles accrues afin de pouvoir répondre à la demande dans leurs zones géographiques respectives au-delà des compétences déjà présentes au sein des équipes;
- des bureaux régionaux recentrés (principalement sur les questions d'intérêt régional).

167. Tous ces changements supposent un nouveau modèle opérationnel, avec: 1) des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux en collaboration étroite avec leur division mère au Siège afin de mieux répondre aux priorités régionales; 2) des équipes multidisciplinaires composées de fonctionnaires techniques justifiant de compétences adaptées aux principaux besoins de leur sous-région respective, ainsi que de représentants de la FAO consacrant une partie de leur temps à ces équipes; 3) des bureaux de pays dont l'action est axée sur les principales priorités préalablement définies avec le pays concerné et qui travaillent en concertation étroite avec les équipes de pays des Nation Unies.

168. Grâce aux conditions très favorables offertes par les pays hôtes concernés, la nouvelle structure des bureaux décentralisés décrite ci-dessus a déjà été mise en place dans les zones géographiques suivantes:

- **Afrique:** des bureaux sous-régionaux dotés d'équipes multidisciplinaires ont été ouverts à Addis-Abeba et Libreville; s'y ajoutent un bureau sous-régional installé dans les locaux du Bureau régional pour l'Afrique à Accra et un bureau sous-régional plus restreint que dans le passé à Harare, couvrant la région de l'Afrique australe;
- **Europe et Asie centrale:** un nouveau bureau sous-régional couvrant les pays d'Asie centrale a été ouvert à Ankara, et le Bureau régional pour l'Europe (qui s'appellera désormais Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale) a été transféré à Budapest, où il rejoindra le bureau sous-régional pour l'Europe centrale et orientale qui était en place à Budapest depuis plusieurs années et dont la structure a été modifiée;
- **Amérique latine et Caraïbes:** un nouveau bureau sous-régional pour l'Amérique centrale sera bientôt opérationnel au Panama; il viendra s'ajouter au bureau sous-régional existant pour les Caraïbes, basé à la Barbade; une nouvelle équipe multidisciplinaire pour l'Amérique du Sud partagera les locaux du Bureau régional de Santiago.

169. Enfin, depuis que la Fédération de Russie est devenue membre de l'Organisation, au début de 2006, la FAO a pris des contacts avec ce pays pour y installer un bureau de liaison à Moscou. Pour l'heure, les réformes engagées en 2005-2007 n'ont pas été étendues aux régions Asie-Pacifique et Proche-Orient.

Mise en fonction opérationnelle du Centre de services communs (CSC)

170. Le CSC restructuré sera chargé des fonctions administratives de routine liées aux ressources humaines, aux voyages, aux finances et aux contrats et achats dans des lieux d'affectation où les coûts sont moins élevés. La structure retenue (qui devrait être entièrement mise en place d'ici à la fin de 2009) repose sur trois « pôles » de services communs correspondant aux bureaux régionaux (Bangkok, Budapest et Santiago). Ces pôles sont situés dans des fuseaux horaires correspondant à ceux de la majorité des membres du personnel effectuant des transactions et seront gérés par un centre de coordination situé à Rome qui sera rattaché au Département des ressources humaines, financières et matérielles. La mise en place du Centre de services communs engendrera des économies nettes de 8 millions de dollars EU par exercice biennal, en raison de gains d'efficacité et de la différence entre les coûts de personnel au siège et dans ces lieux d'affectation.

D. RATIONALISATION DU CONTENU DU PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET

171. Les réformes proposées à la Conférence en novembre 2005 prévoyaient notamment l'adoption d'une structure des programmes entièrement remaniée applicable dès 2006-07. Cette nouvelle structure constitue le fondement du Programme de travail et budget 2006-07 révisé² approuvé en mai 2006 par le Comité du programme et le Comité financier. Elle a également été prise en compte dans le projet de PTB 2008-09³ dont la Conférence est saisie. Le PTB 2006-07 révisé témoigne de la reformulation considérable des entités de programme fondées sur les résultats qui constituent l'ossature des 42 programmes de la FAO. Cet effort de rationalisation visait à doter les programmes d'ensembles cohérents d'activités, faisant une plus large place à la multidisciplinarité, tout en réduisant la fragmentation des interventions. Il a débouché sur une diminution considérable du nombre d'entités, qui a diminué de 29 pour cent passant 261 à 186 entités.

172. S'agissant des activités multidisciplinaires, un changement radical s'est opéré en faveur de la mise en place de mécanismes formels de coopération dès les tout premiers stades des phases de planification, de programmation, de mobilisation des ressources et de mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation, notamment par le biais d'entités de programmes multidisciplinaires et de groupes de travail interdépartementaux. À cet égard, le PTB 2008-09 prend dûment en considération les activités prévues au titre de quatre domaines clés faisant intervenir une vaste coopération multidisciplinaire: la gestion et l'échange de connaissances, le renforcement des capacités, les changements climatiques et les bioénergies.

E. RÉSUMÉ DES GAINS ET AVANTAGES DÉCOULANT DES RÉFORMES

173. La mise en œuvre des réformes s'accompagne déjà d'avantages qualitatifs et quantitatifs. Au plan qualitatif, les réformes ont permis d'affirmer le rôle de la FAO en tant qu'organisation détentrice de savoirs, de renforcer les approches multidisciplinaires et de créer un réseau de bureaux décentralisés plus efficace. Quant à leurs avantages quantitatifs, ils découlent des gains financiers récurrents résumés au tableau 1 ci-dessous.

² PC 95/3 - FC 113/14

³ C 2007/3

Tableau 1. Résumé des principaux gains récurrents

• Domaine/mesure	• Montant par exercice biennal (milliers de \$EU)
Gains de productivité, rationalisation et restructuration	
Mise en fonction opérationnelle échelonnée du Centre de services communs (CSC).	8 000
Diminution nette des postes de Directeur et des postes d'agents des services généraux correspondants au Siège (déstratification) - une partie des gains seront affectés aux mêmes unités de l'Organisation.	9 100
Accroissement des remboursements au fonds général au titre des projets d'urgence et des projets extrabudgétaires, y compris proposition d'accroissement des taux de remboursement des dépenses d'appui pour les projets qui fournissent un soutien direct aux activités du programme ordinaire.	15 000
Gains de productivité, rationalisation et mesures d'efficience sous l'autorité du Directeur général.	1 650
Décentralisation	
Écart favorable pour les coûts de personnel, grâce à l'affectation d'équipes multidisciplinaires dans les bureaux sous-régionaux et à la rationalisation des groupes chargés des politiques et des opérations dans les bureaux régionaux	5 300
Écart favorable des dépenses de personnel grâce au transfert à Budapest du Bureau régional pour l'Europe qui deviendra Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale.	740

174. Par ailleurs, l'assistance en espèce et en nature accordée par les gouvernements des pays hôtes pour couvrir les frais de fonctionnement du CSC et des bureaux sous-régionaux, notamment la valeur estimative de la mise à disposition de jeunes fonctionnaires techniques et de personnel d'appui par les pays hôtes des bureaux sous-régionaux, sont estimées à plus de 15 millions de dollars EU.

APPENDICE III: L'AGRICULTURE À NOUVEAU SUR L'AGENDA INTERNATIONAL

175. Au cours des vingt dernières années, le monde a connu de profonds changements. L'antagonisme politique Est-Ouest s'est progressivement estompé au profit de relations multilatérales plus complexes entre les nations et l'apparition de nouveaux pouvoirs. Les conflits se sont multipliés. La réduction et la modification des politiques d'intervention publique du début des années 80 se sont étendues au plan international en se traduisant par des budgets d'austérité exigeant une rationalisation et une efficacité accrues. Des multinationales puissantes ont fait leur apparition: elles disposent de plus de ressources⁴ que nombre d'États et leurs investissements étrangers directs ont atteint 1,2 milliard de dollars en 2006. Des fondations sont également en train de mobiliser de vastes ressources pour le développement, en particulier en faveur de la santé et de l'éducation⁵. Les institutions publiques bilatérales et multilatérales, dont l'aide publique au développement (APD) atteignait 104 milliards en 2006, n'ont certainement pas autant de ressources, malgré une augmentation significative enregistrée par rapport aux années précédentes.

176. Dans ces conditions, le système des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods, créés après la seconde guerre mondiale, font l'objet d'une remise en cause. Parallèlement, l'Organisation des Nations Unies, les institutions spécialisées ainsi que les divers fonds et programmes connaissent des temps difficiles.

177. La FAO a naturellement été touchée par ces tendances générales. Elle a toutefois été frappée plus durement car, au cours des années 80 et 90 au niveau international, une faible priorité était accordée à l'agriculture, au développement rural et à la sécurité alimentaire. La part du secteur primaire dans l'aide publique au développement a baissé de 50 pour cent de 1990 à 2000. À la Banque mondiale, les projets dans ce domaine ont reculé, passant de 29 pour cent en 1986 à 7 pour cent en 2006.

178. Dans ce secteur, l'aide bilatérale a suivi la même tendance, amorçant ainsi un cercle vicieux pour les ressources régionales et nationales nécessaires pour assurer la sécurité alimentaire mondiale.

179. Pour réagir à cette situation, la Direction de la FAO a lancé plusieurs initiatives en vue d'attirer l'attention sur la sécurité alimentaire mondiale. Elle a introduit des mesures fondamentales d'adaptation pour que la FAO puisse véritablement aider ses Membres – dont le nombre a augmenté, passant de 169 en 1994 à 190 en 2006, y compris la décision historique de la Russie d'intégrer l'Organisation après 60 années d'absence.

180. Le premier Sommet mondial de l'alimentation a eu lieu en 1996 au niveau des chefs d'État et de gouvernements. Il a été suivi par le Sommet mondial de l'alimentation : *cinq ans après*, en 2002.

181. En septembre 2000, le Sommet du Millénaire, organisé par le Secrétaire général des Nations Unies, a conduit à l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le développement. Des actions de suivi en faveur d'une augmentation de l'aide publique au développement (APD) ont eu

⁴ En l'an 2000, le montant de la valeur ajoutée totale pour les 19 plus grandes multinationales était quatre fois celle du total du PIB des 50 pays les moins avancés (PMA).

⁵ Le total des aides du secteur privé a totalisé 11 milliards de dollars EU en 2006, soit un total équivalent à 13 pour cent de l'aide fournie par les membres du CAD. Par exemple, la Fondation Gates prévoit d'octroyer 2,8 milliards en 2007 et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et la malaria a versé en moyenne 2 milliards de dollars par an, de 2002 à 2006.

lieu lors de la Conférence de Monterrey ainsi qu'à l'occasion du sommet du G8 , en particulier à Sea Island (États-Unis) et à Gleneagles (Royaume-Uni).

182. À la suite de ces initiatives, une nouvelle prise de conscience de l'importance de l'agriculture est apparue. Il a ainsi été possible de mobiliser la société civile et certains artistes pour lutter contre la pauvreté et les institutions multilatérales ont intensifié leurs efforts de sensibilisation.

Lors de la réunion du G8 qui s'est tenue à Gênes (2001), en présence du Directeur général, les engagements suivis ont été pris:

(...)

20. À l'approche du « Sommet mondial de l'alimentation: cinq ans après » en novembre 2001, la sécurité alimentaire reste un objectif insaisissable. Plus de 800 millions de personnes, dont au moins 250 millions d'enfants, sont encore gravement sous-alimentées. Un objectif central de notre stratégie de réduction de la pauvreté reste donc l'accès à des approvisionnements alimentaires adéquats et le développement rural. Le soutien à l'agriculture est un instrument essentiel de l'APD. Nous nous efforcerons de développer la capacité de production et de distribution dans les pays pauvres, en intégrant des programmes d'assistance dans les stratégies nationales et en renforçant la formation dans le domaine des sciences agricoles. Il est nécessaire de déployer les plus grands efforts pour augmenter la productivité agricole. L'introduction de nouvelles technologies éprouvées et expérimentées, y compris des biotechnologies, appliquées de manière sûre et adaptée aux conditions locales, a de vastes potentialités pour accroître sensiblement les rendements agricoles dans les pays en développement, tout en réduisant, par rapport aux méthodes traditionnelles, le recours aux pesticides et la consommation d'eau. Nous sommes déterminés à étudier, partager et faciliter l'utilisation responsable des biotechnologies pour faire face aux nécessités du développement.

21. Nous aurons pour objectif les régions les plus déficitaires sur le plan alimentaire, notamment l'Afrique subsaharienne et l'Asie du Sud, et nous continuerons à encourager la coopération Sud-Sud. Nous soutiendrons le rôle crucial que jouent les organisations internationales et les ONG dans les opérations de secours humanitaire. Nous estimons que les stratégies nationales pour la réduction de la pauvreté et les stratégies sectorielles doivent tenir dûment compte des besoins nutritionnels des groupes vulnérables, notamment des nouveau-nés et de leurs mères.»

(...)

183. Si des investissements ne sont pas effectués dans les zones rurales, il sera impossible de gagner la bataille contre la faim et la pauvreté. Ces conclusions fondamentales commencent à influencer les politiques, les stratégies et les programmes des donateurs bilatéraux. Ces principes sont également reconnus par les institutions financières multilatérales. En 2008, le Rapport sur le développement dans le monde sera axé sur l'agriculture (ce qui ne s'est pas produit depuis 1982). Cette orientation traduit un changement appréciable des politiques de développement. Le rôle de plaidoyer de la FAO a certainement joué sa part dans l'évolution des priorités de la coopération internationale.

184. On ne peut que se réjouir de cette nouvelle prise de conscience du rôle de l'agriculture, mais à court terme, la situation alimentaire mondiale reste un motif de grandes préoccupations. Les cours des produits agricoles ont atteint un niveau record sur le marché mondial. De nouveaux défis, comme les bioénergies renouvelables et les changements climatiques, ont également attiré l'attention des médias vers l'agriculture.

185. **Par rapport à la situation d'il y a 20 ans, on constate le retour de l'agriculture sur le devant de la scène.** Le moment est donc plus favorable à la prise de décisions courageuses et de grande envergure, en vue de renforcer les institutions multilatérales s'occupant de l'agriculture, en particulier la FAO. Le Rapport de l'EEI donne l'occasion aux États Membres et à la Direction de préparer le terrain pour que l'Organisation soit en mesure de relever les défis actuels et ceux qui se profilent à l'horizon.

SIGLES

ADG	Sous-Directeur général
AFH	Division de la gestion des ressources humaines
ASMC	Assurance-maladie après cessation de service
AUD	Bureau de l'Inspecteur général
PDDAA	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
CSO	Organisation de la société civile
FAOR	Représentant de la FAO
GF-TADs	Cadre mondial pour la maîtrise progressive des maladies animales transfrontières
OGM	Organisme génétiquement modifié
GLCN	Réseau mondial sur le couvert végétal
SMOT	Système mondial d'observation terrestre
HLCM	Comité de haut niveau sur la gestion
HLCP	Comité de haut niveau sur les programmes
HPAI	Grippe aviaire hautement pathogène
HRMM	Modèle de gestion des ressources humaines
IAAH	Alliance internationale contre la faim
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
PAI	Plan d'action immédiate
CIRA	Centres internationaux de recherche agronomique
ICSC	International Civil Service Commission
TIC	Technologies de l'information et des communications
IDWG	Groupe de travail interdépartemental
EEI	Évaluation externe indépendante
FIDA	Fonds international de développement agricole
IFI	Institution financière internationale
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IICC	Inter-Institution Coordination Committee
OIT	Organisation internationale du travail
ILRI	Institut international de recherches sur l'élevage
GIEC	Groupe intergouvernemental sur l'évolution du climat
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public

PMA	Pays les moins avancés
PFRDV	Pays à faible revenu et à déficit vivrier
MDT	Équipe multidisciplinaire
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ONG	Organisation non gouvernementale
PNIMT	Programme national d'investissement à moyen terme
NMTPF	Cadre national sur les priorités à moyen terme
NPFS	Programme national pour la sécurité alimentaire
NRC	Division de l'environnement, des changements climatiques et de la bioénergie
 OCD	Bureau de la coordination et de la décentralisation
APD	Aide publique au développement
OIE	Organisation mondiale de la santé animale
PAMS	Système d'évaluation et de suivi
PEMS	Système de gestion de résultats
PPAB	Conseil de direction
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
PTB	Programme de travail et budget
PEID	Petits États insulaires en développement
SMM	Réunion de direction de haut niveau
PSSA	Programme spécial pour la sécurité alimentaire
SRO	Bureaux sous-régionaux
SSC	Centre des services communs
TAD	Maladie transfrontière des animaux
PCT	Programme de coopération technique
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
WDR	Rapport sur le développement dans le monde
PAM	Programme alimentaire mondial
SMA	Sommet mondial de l'alimentation
SMA: caa	Sommet mondial de l'alimentation: <i>cinq ans après</i>
OMS	Organisation mondiale de la santé
OMC	Organisation mondiale du commerce