

**Aide-mémoire des Présidents de la Réunion conjointe des Groupes de travail I et III
du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI**

Lundi 16 mai 2008, 9 h 30 – 12 h 30

Vic Heard, Président du GT I, et Ramalingam Parasuram, Président du GT III

- 1) **Programme de coopération technique (PCT) de la FAO** - (Réponse de la Direction, Annexe 1): Tous les membres ont mis l'accent sur la simplification des procédures et la clarté, la simplicité et la souplesse des modalités, notamment les critères retenus pour l'allocation et l'approbation. Les membres du Groupe de travail se sont généralement accordés sur les points suivants:
 - a) Le PCT devrait être maintenu au moins au niveau de l'actuel pourcentage du budget du Programme ordinaire. Les approbations et débours du PCT devraient se caractériser par la continuité et la régularité de la programmation et de la mise en œuvre afin d'éviter les retards et l'accumulation des approbations en fin d'exercice biennal. Le PCT ne devrait pas être utilisé comme fonds de réserve pour les paiements tardifs et les ressources du PCT devraient continuer à pouvoir être reportées d'un exercice sur l'autre;
 - b) Il était nécessaire de procéder à la passation effective des pouvoirs du Siège aux Représentants régionaux et aux Représentants de la FAO en matière de conception, d'approbation et de mise en œuvre du PCT (la Direction a estimé que le Directeur général demeurait responsable du PCT et que le suivi et le contrôle devaient être maintenus au Siège. La Direction a également noté qu'une décentralisation accrue avait été adoptée après l'examen indépendant du PCT de 2004 et que ce processus était actuellement en voie d'achèvement);
 - c) L'accent sur le suivi, le contrôle et l'amélioration du PCT devrait être mis par l'intermédiaire d'une vérification a posteriori et d'une évaluation par rapport à des produits et résultats spécifiés;
 - d) Le PCT devrait être impulsé par les pays, conforme aux besoins nationaux et régionaux, ainsi qu'aux priorités régionales de la FAO. À cet égard, les cadres nationaux significatifs sur les priorités à moyen terme avaient un rôle important à jouer. Les coûts de conception des divers projets du PCT devraient être proportionnels aux dimensions totales des projets et être calculés en détail au démarrage du projet, plutôt qu'avant l'approbation;
 - e) Le PCT devrait tirer tout le parti possible du recours aux experts nationaux mais, s'agissant d'un programme de transfert des connaissances, il pourrait utiliser les services d'experts internationaux le cas échéant (la Direction a averti que le recours aux experts internationaux devrait être limité le plus possible et elle a mis l'accent sur l'emploi de consultants CTPD et de retraités dans le cadre des programmes de partenariat).
- 2) La Direction a été invitée à étoffer encore, en vue de leur examen par le Groupe de travail, les critères et options à retenir pour une allocation indicative de ressources du PCT aux échelles régionale et nationale. Tous les membres ont estimé que les besoins, la situation au regard du revenu et le degré de pauvreté rurale des pays devraient figurer parmi les critères. En même temps, la plupart des membres ont

souligné que le PCT devrait rester un programme universel ouvert à tous les membres. Certains membres ont estimé que les antécédents en matière d'utilisation effective du PCT devraient figurer parmi les critères, mais la majorité n'a pas partagé cette vue.

- 3) **Partenariats:** Les membres ont souscrit à la Note stratégique de la Direction (Annexe 2). Ils sont convenus que le partenariat n'était pas une fin en soi et ont souligné l'importance des partenariats fondés sur la valeur ajoutée et l'efficacité, ayant des objectifs partagés de résultats communs. Il est en particulier de la plus haute priorité de renforcer et d'approfondir les relations avec la famille des Nations Unies, notamment avec les institutions ayant leur siège à Rome qui s'occupent d'alimentation et d'agriculture. Il a été souligné:
- a) que les unités d'évaluation des institutions ayant leur siège à Rome devraient collaborer plus étroitement;
 - b) qu'il devrait y avoir un engagement orienté vers l'avenir avec les institutions financières internationales;
 - c) que l'examen périodique des partenariats est essentiel pour envisager la modification ou la suppression de partenariats existants et la valeur de nouveaux partenariats;
 - d) qu'en œuvrant de concert avec le secteur privé, la FAO devrait maintenir sa neutralité et son impartialité;
 - e) que les dispositions institutionnelles conjointes devraient être pleinement justifiées par les avantages qu'on en retirerait et devraient être examinées au cas par cas, avec toute la souplesse requise.

Annexe 1 – Le Programme de coopération technique (PCT) de la FAO – Réponse de la Direction

Recommandation 3.2.c de l'EEI

- Le PCT devrait continuer à être un programme axé sur les demandes prioritaires dans le contexte des priorités d'ensemble de l'Organisation et des cadres nationaux approuvés sur les priorités à moyen terme: **ACCEPTÉ**
- Les fonds devraient être stabilisés à leur part actuelle du budget global: **ACCEPTÉ**
- Le Programme ne devrait pas davantage servir de fonds de réserve que ne le font les autres programmes techniques de l'Organisation: **ACCEPTÉ**
- Des montants indicatifs devraient être attribués à chaque région et les pays concernés devraient en être informés: **ACCEPTÉ**
- Les restrictions relatives à l'utilisation d'experts internationaux devraient être levées: **ACCEPTÉ**, mais ...
- Les approbations devraient être du ressort du Représentant permanent sans obligation d'en référer au Siège: **PARTIELLEMENT ACCEPTÉ**
- Les projets du PCT devraient spécifier les résultats recherchés et les effets attendus: **ACCEPTÉ**
- Les projets du PCT devraient rester soumis à des vérifications a posteriori et à des évaluations: **ACCEPTÉ**

Recommandation 7.8 de l'EEI

- Les crédits régionaux devraient être établis et des critères indicatifs pour l'affectation des ressources, selon les besoins du pays et les résultats obtenus par le passé sur le plan de l'utilisation efficace des ressources, devraient être établis et appliqués par les bureaux régionaux pour les crédits par pays: **PARTIELLEMENT ACCEPTÉ**
- Les Représentants régionaux devraient être chargés des allocations par pays dans des cadres nationaux convenus sur les priorités à moyen terme: **PARTIELLEMENT ACCEPTÉ**

Au sujet des consultants internationaux

- Accepte d'éliminer le contrôle a priori mais
- continue d'encourager le recours à des consultants nationaux et relevant de partenariats (principalement au titre de la CTPD/CTPT, mais également de retraités) pour favoriser le renforcement des capacités des pays en développement, assurer des réponses appropriées aux besoins des pays et réduire les coûts.
- Le recours à des consultants nationaux et issus de partenariats par rapport à l'emploi des services de consultants internationaux sera suivi a posteriori.

Principes du modèle de décentralisation

- Conformément à la politique de la FAO en matière de décentralisation, les Représentants de la FAO, les Coordonnateurs sous-régionaux et les Représentants régionaux sont chargés de l'ensemble du cycle des projets dans leurs domaines de compétence respectifs.
- Les Représentants de la FAO et les Coordonnateurs sous-régionaux font partie de la même équipe et sont mieux à même d'évaluer les priorités nationales et sous-régionales et d'assurer une optique stratégique.
- Les ressources destinées à l'aide d'urgence et aux projets interrégionaux ne peuvent être allouées par région et doivent être gérées par le Siège.
- La qualité technique et la pertinence des objectifs stratégiques des projets du PCT de la FAO doivent être maintenues.
- Le Directeur général demeure responsable du PCT: responsabilité du suivi et du contrôle au Siège.

Modèle de décentralisation pour le PCT

- Approbation des projets nationaux, sous-régionaux et régionaux du PCT déléguée aux Représentants de la FAO, aux Coordonnateurs sous-régionaux et aux Représentants régionaux.
- Sous réserve de l'intégration dans les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme ou d'autres cadres relatifs aux priorités, autorisation technique et approbation de l'évaluation préalable compte tenu des critères du PCT et du Comité chargé de l'examen de programmes et de projets à un niveau plus élevé.
- Responsabilité conjointe des Représentants régionaux et des Coordonnateurs sous-régionaux pour la gestion des fonds régionaux du PCT et pour toute reprogrammation, en consultation avec les Représentants de la FAO.
- Les projets d'urgence et les projets interrégionaux sont approuvés au Siège.
- L'ensemble du suivi et du contrôle est maintenu au Siège.

Allocation de fonds du PCT – Indications données par le passé par des organes directeurs

En 2004, l'Examen indépendant du PCT a recommandé l'introduction d'allocations indicatives par pays, mais le Comité du Programme, en mai 2005, est convenu que l'examen des critères à appliquer pour procéder à ces allocations risquait de ne pas déboucher sur un consensus.

Cependant, les principes ci-après relatifs à la répartition des ressources du PCT ont été confirmés:

- Universalité du PCT: 37 pays développés et pays en développement à revenu élevé ont accès au PCT contre remboursement, 156 pays ont droit à l'aide du PCT sans contrepartie.
- Il faut en priorité répondre aux besoins des pays à faible revenu et à déficit vivrier, des PMA, des pays enclavés en développement et des PEID (116 pays).
- Affectation de 15 pour cent des crédits budgétaires du PCT en faveur de l'aide d'urgence.

- Le PCT est régi par la demande et doit être utilisé avec souplesse, en fonction des besoins et de façon équitable.
- Les crédits du PCT doivent être entièrement engagés.

Crédits du PCT – Critères mentionnés par l'EEI

- Sécurité alimentaire
- Dépendance à l'égard de l'agriculture
- Chiffres absolus des personnes souffrant de la faim et de la pauvreté
- Besoins des pays
- Les fonds inutilisés devraient être assujettis à reprogrammation
- Conservation de données par pays en matière d'utilisation efficace des ressources (difficile)

Conclusion:

La Direction aurait besoin d'indications des membres de la FAO

Plan de mise en oeuvre

Une fois la décision finale de décentralisation prise, une période de transition de deux ans doit être envisagée pour:

- renforcer les capacités dans tous les bureaux décentralisés (formation et, éventuellement dans certains cas, effectifs supplémentaires);
- simplifier et rationaliser les directives et procédures;
- élaborer les outils nécessaires pour la gestion décentralisée du PCT.

Les incidences du point de vue des coûts seront calculées lorsque la décision de décentraliser aura été confirmée. On suppose qu'un accord peut être obtenu afin que les coûts ponctuels soient absorbés par les crédits du PCT. Des gains d'efficacité sont attendus après la période de transition.

Annexe 2 - Stratégie de partenariat à l'échelle de l'Organisation – Note stratégique

1. Analyse des besoins et avantage comparatif de la FAO

1. La FAO institue des partenariats dans le but: a) d'améliorer ses performances techniques; b) d'établir une collaboration horizontale en matière de programmation stratégique ou opérationnelle, de financement ou de promotion; et c) de renforcer l'accès des utilisateurs finals à ses services. La FAO contribue à ces partenariats, de durée variable, et en tire avantage. Les partenariats font partie intégrante des modalités de travail de la FAO au niveau mondial, régional, sous-régional et national. Certains sont mis en place avec les institutions des Nations Unies, les instituts de recherche, les institutions financières internationales et d'autres entités intergouvernementales. D'autres sont établis avec les gouvernements, avec la société civile, y compris les organisations populaires et les ONG, et avec le secteur privé. L'Organisation participe également à de nombreux dispositifs moins institutionnalisés de travail en réseau.

2. Pour jouer un rôle effectif de chef de file dans la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole, la FAO doit mobiliser les meilleures connaissances et capacités mondiales. L'Organisation n'est pas le seul réservoir de ces savoirs et une collaboration effective avec les différentes institutions compétentes est nécessaire pour la réalisation d'objectifs communs. La capacité de la FAO à accomplir son mandat peut être renforcée par des partenariats permettant d'en accroître la crédibilité en tant qu'organisation détentrice de savoirs et d'en améliorer l'image dans les tribunes internationales, grâce à une valorisation fondée sur la conjugaison des efforts. Les partenariats peuvent également permettre de réaliser des économies de coûts et des économies d'échelle, surtout dans le cadre de l'évolution actuelle de l'aide.

3. Les avantages comparatifs de la FAO et sa crédibilité en matière de partenariats, tiennent à divers facteurs, à savoir:

- a) sa nature en tant qu'organisation dotée de capacités intégrées de création, de collecte et de diffusion de savoirs, et sa capacité technique, non biaisée, de direction, d'encadrement et d'intervention dans les domaines relevant de son mandat;
- b) sa visibilité, sa continuité et ses compétences en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies dans ces domaines;
- c) son rôle en tant que tribune d'échange neutre et facilitateur à l'échelle mondiale du dialogue sur les politiques;
- d) son programme de terrain et ses capacités de mise en œuvre dans des situations complexes, ainsi que son accès aux gouvernements;
- e) sa capacité de travailler en réseau dans le monde entier, à différents niveaux et dans de multiples disciplines, et sa longue expérience avec des partenaires de tous types; et
- f) la légitimité que les partenaires peuvent acquérir grâce à leur collaboration avec la FAO, y compris quant à son rôle de plaidoyer.

2. Vision et objectifs

4. La capacité effective de la FAO à réaliser ses objectifs généraux sera renforcée par une stratégie de partenariat à l'échelle de l'Organisation. Celle-ci encouragera un recours plus systématique aux partenariats et fournira aux unités et aux partenaires de la FAO des orientations pratiques pour la sélection, la fixation des priorités, la mise en place et une meilleure gestion des partenariats, nouveaux ou renouvelés.

Vision

5. La FAO renforcera sa capacité d'aider les Membres dans la réalisation de leurs objectifs mondiaux grâce à des partenariats clés et à de solides alliances.

Objectifs

- a) renforcer l'interaction de la FAO avec d'autres acteurs et avec ses utilisateurs finals afin d'en tirer de plus grands avantages pour les Membres;
 - b) maximiser l'utilisation des connaissances techniques disponibles; et
 - c) renforcer la capacité de la FAO à sélectionner, à fixer les priorités et à assurer l'établissement et la mise en œuvre efficace des partenariats, à l'appui d'objectifs communs.
6. En vue de ces objectifs, il s'agira de définir les principes directeurs régissant les partenariats, qui pourront être notamment les suivants:
- a) Le partenariat n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour fournir un soutien plus efficace à la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole, en poursuivant les objectifs et les priorités du nouveau Cadre stratégique de l'Organisation, avec lequel les partenariats seront pleinement harmonisés.
 - b) En s'appuyant sur des collaborations de longue durée, les partenariats reposent sur les avantages comparatifs des partenaires et visent des objectifs spécifiques de la FAO et partagés par les partenaires.
 - c) La nature du rôle de la FAO variera selon les partenariats dans lesquels celle-ci s'engage: ainsi, l'Organisation pourra jouer un rôle de chef de file ou de facilitateur dans certains partenariats et être un simple participant dans d'autres.
 - d) L'opportunité d'un partenariat est fonction de la valeur ajoutée réciproque et des avantages mutuels dans la réalisation d'objectifs communs, exprimés en termes de résultats et pondérés par rapport aux coûts et aux facteurs qui en limitent l'efficacité pour les partenaires.
 - e) La FAO doit toujours préserver son rôle neutre et impartial, et agir de manière transparente. Les partenariats doivent être évités en cas de conflit d'intérêt.
 - f) Les partenariats mondiaux devraient prévoir un niveau d'exécution régional et national.

3. Résultats et produits attendus

7. La mise en application systématique des *principes directeurs* à des partenariats choisis et prioritaires, visera à obtenir des résultats et des produits concrets qui contribueront à la réalisation des objectifs de la FAO.

Résultats attendus	Produits attendus
<ul style="list-style-type: none">▪ Partenariats valorisés, aidant la FAO à obtenir les résultats prévus, conformément à son Cadre stratégique, et révélant une définition précise du rôle de l'Organisation en tant que chef de file ou facilitateur.▪ Mobilisation facilitée des connaissances mondiales.▪ Meilleure capacité d'intervention dans des contextes multidisciplinaires.▪ Meilleure capacité d'approche.▪ Gestion et mise en œuvre efficaces des partenariats – y compris grâce à une stratégie de partenariat plus systématique, à la prise en compte adéquate des besoins d'investissement et des exigences en matière de ressources, de rapidité, de flexibilité et de communication – améliorant ainsi l'image de la FAO en tant que bon partenaire.	<ul style="list-style-type: none">▪ Directives générales pour l'identification, la sélection, l'établissement des priorités et la mise en œuvre des partenariats.▪ Partenariats stratégiques et prioritaires nouveaux et renouvelés pour différentes catégories de partenaires.▪ Calendrier d'examen des partenariats (établi en accord avec les unités concernées de la FAO).▪ Inventaire des partenariats mettant en relief la valeur ajoutée et les contraintes mutuelles, pour éviter le chevauchement des efforts.▪ Expérience, meilleures pratiques et leçons apprises pour guider la conception et l'examen des partenariats.▪ Grâce au soutien et à la formation, les fonctionnaires sont plus enclins à s'engager dans des partenariats.

4. Mise en œuvre de la stratégie

8. Cette stratégie est centrée sur les dimensions globales des partenariats de la FAO. Elle couvre au départ les partenariats établis à l'échelle de l'Organisation. Les partenariats plus spécifiques seront également traités, mais séparément et de manière sélective, par les unités concernées de la FAO. La mise en œuvre de la stratégie sera pragmatique et graduelle. Le processus de formulation comprendra:

- a) La mise au point des principes directeurs de l'Organisation en matière de partenariats.
- b) L'élaboration d'un programme d'initiatives à court terme (12 mois) pour l'obtention des résultats et des produits indiqués à la section 3, et notamment la préparation, l'examen ou la mise à jour de certaines catégories de partenariats de la part des unités responsables, et l'établissement d'un calendrier à moyen terme (3 ans).
- c) Des consultations avec les unités de la FAO pour faciliter la cohérence entre les *principes directeurs* et les stratégies spécifiques dont elles sont responsables, et favoriser les synergies et l'harmonisation.

- d) L'harmonisation avec les initiatives de changement organisationnel en cours, en encourageant des attitudes positives vis-à-vis des partenariats qui alimenteront le processus de changement de la culture institutionnelle.
- e) La formulation d'un mécanisme de suivi et d'évaluation approprié pour assurer le retour d'information et la révision itérative de la stratégie en cours de mise en œuvre.
- f) L'établissement, au sein de la structure de la FAO, d'un dispositif ou d'un service permettant de soutenir la mise en œuvre de la stratégie et l'institution de certains types de partenariats.