

**Aide-mémoire du Président pour la première réunion du Groupe de travail I (GT I)  
du Comité de la Conférence chargée du suivi de l'EEI  
Lundi 14 janvier 2008 - Vic Heard, Président du GT I**

**Tâche du Groupe de travail (GT I)**

1) Le Groupe de travail a noté qu'il était invité à terminer ses travaux en vue de leur examen par le Comité de la Conférence chargée du suivi de l'EEI en juillet 2008.

**Échéancier des activités et réalisations attendues du GT I**

2) Le Groupe de travail a examiné et arrêté la portée de ses activités et son échéancier proposé des activités et réalisations attendues qui figure à l'Annexe 1. En approuvant ce plan d'activités en vue de son examen par le Comité de la Conférence, le Groupe de travail a noté qu'une certaine souplesse serait nécessaire compte tenu de l'évolution de la situation et étant donné la nécessité d'assurer la coordination avec les autres groupes de travail pour les questions communes. Le choix des dates devrait également être opéré en tenant compte des consultations internes et de l'ensemble des travaux auxquels doit procéder la Direction pour apporter les intrants d'appui à l'ensemble du Comité de la Conférence. La préparation, par le Secrétariat, du projet de texte dans des délais très serrés pendant les fêtes de fin d'année a été très appréciée. Cependant, il était regrettable que la série complète des versions de la documentation dans les différentes langues n'ait été disponible que peu de temps avant la réunion. Le Groupe de travail a également pris note des préoccupations exprimées au sujet de la qualité de certaines des traductions, en particulier en arabe.

**Modalités des activités conjointes avec les autres groupes de travail**

3) Le Groupe de travail est convenu que ces modalités devraient être caractérisées par une souplesse pratique et développée et pourraient varier selon la question dont il s'agit. Parfois, une réunion conjointe serait appropriée; parfois il faudrait constituer une équipe spéciale; et parfois un groupe de travail élaborerait ses idées dans un premier temps, puis les communiquerait aux autres groupes de travail concernés. Le Bureau avait son rôle à jouer en assurant cette coordination. Cependant, il a été noté que parmi les nombreux observateurs présents au Groupe de travail, il y avait des membres des autres groupes de travail, ce qui allait probablement favoriser la compréhension mutuelle des questions communes.

**Conclusions préliminaires sur les recommandations de l'EEI**

4) En ce qui concerne l'ensemble des conclusions relatives aux recommandations examinées lors de la réunion, les membres ont souligné qu'elles étaient préliminaires et qu'il pourrait être nécessaire de les remanier au terme de nouveaux débats au sein du Groupe de travail et des groupes régionaux.

5) **Recommandation 3.1 de l'EEI: Des trois grands objectifs définis par les États Membres dans le Cadre stratégique 2000-2015** devrait découler, dans le cadre logique de l'Organisation, tout le détail des objectifs et moyens spécifiques: "trois objectifs mondiaux interconnectés, dont l'Organisation s'emploie à faciliter la réalisation par ses Membres, à savoir:

- a) l'accès de tous à tout moment à une nourriture saine et nutritive, en quantité suffisante, de façon à réduire de moitié le nombre des personnes souffrant de sous-alimentation chronique d'ici à 2015;
- b) la contribution constante de l'agriculture et du développement rural durables, y compris des pêches et des forêts, au progrès économique et social et au bien-être de l'humanité;
- c) la préservation, l'amélioration et l'utilisation durable des ressources naturelles, qui incluent les terres, les eaux, les forêts, les pêches et les ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture."

6) Les Membres sont convenus que les trois objectifs demeuraient généralement valables et offraient une base de travail pour les débats. Il a été noté que les objectifs avaient été formulés en 1999. Un examen plus détaillé permettrait aux Membres de se mettre d'accord sur un libellé, des ajouts et des suppressions qui lui permettraient

d'en assurer la validité pour les années à venir, notamment, par exemple, des considérations telles que la relation avec les Objectifs du Millénaire pour le développement, le concept d'une alimentation adéquate pour tous, la contribution de la FAO à la réduction de la pauvreté et l'insertion de questions récentes et urgentes telles que le changement climatique.

7) Les Membres ont demandé au secrétariat du Comité de la Conférence, en étroite consultation avec la Direction de la FAO, d'élaborer un texte contenant des considérations relatives au perfectionnement des Objectifs, pour lequel la date limite a été fixée au mois de mars. Il devrait de préférence être disponible d'ici à la fin de janvier.

8) **Recommandation 7.2 de l'EEI:** Il faudrait **un nombre limité de thèmes techniques prioritaires**, soutenant chacun un ou plusieurs objectifs des États Membres et intégrant les activités de plaidoyer, de travail normatif et de coopération technique. Les thèmes seraient ciblés et auraient une durée d'au moins six ans (trois exercices biennaux). Une fois le maximum dépassé, de nouveaux thèmes ne seraient pas ajoutés sans en avoir éliminé d'anciens. Les thèmes constitueraient une priorité absolue aux fins de la mobilisation de ressources extrabudgétaires et serviraient à intégrer les fonds du Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires. Certains seraient d'ordre interdisciplinaire et d'autres non. Les thèmes devraient être élaborés en collaboration étroite avec le Secrétariat et les Membres et tenir compte aussi des opinions des donateurs quant aux éléments auxquels ils envisageraient de donner leur soutien. Le modèle de programme devrait, par essence, relever véritablement de l'ensemble de l'Organisation, et intégrer pleinement des fonds extrabudgétaires dans tous les aspects de la programmation, y compris l'établissement d'objectifs (comme c'est le cas à l'OMS).

- a) Les Membres sont convenus de la nécessité de thèmes prioritaires qui permettraient à l'Organisation à la fois de cibler et de mobiliser des ressources. Il a été souligné que ce doivent être des thèmes prioritaires pour les Membres dans leur ensemble et qu'ils doivent tenir compte des intérêts des régions. Les thèmes seraient donc la priorité mais ne seraient pas des domaines exclusifs de financement par le Budget ordinaire et permettraient à l'Organisation à la fois de mieux mobiliser et de diriger les contributions extrabudgétaires. Leur nombre et leur durée feraient l'objet de débats ultérieurs. Ils seraient conformes au mandat de la FAO, à l'avantage comparatif et aux priorités des Membres. Les vues des donateurs n'étaient pas considérées comme un critère utile à l'élaboration de priorités. Leurs vues seraient prises en compte, au même titre que celles de tous les autres Membres de la FAO auxquels, ensemble, appartiendraient les thèmes.
- b) La Direction a été invitée à élaborer les modalités concrètes selon lesquelles l'application des thèmes prioritaires pourrait fonctionner dans la pratique, compte tenu de l'expérience de l'OMS (voir également GT II). Ce document devrait aussi décrire en détail l'élaboration de critères possibles pour l'évaluation des priorités, y compris pour les thèmes, compte tenu des propositions avancées par l'EEI. La Direction s'est engagée à fournir ce document en février.

9) **Message 10 de l'EEI: Mettre davantage l'accent sur la gouvernance mondiale pour l'alimentation et l'agriculture:** La FAO doit renforcer son rôle de gouvernance mondiale, en tant que rassembleur, facilitateur et source de référence pour la cohérence des politiques mondiales et l'élaboration de codes, de conventions et d'accords mondiaux. L'objectif stratégique de l'Organisation doit être de redorer son image d'organisation efficace et faisant autorité, défendant les intérêts des populations rurales, de ceux qui souffrent de la faim et de tous ceux qui peuvent tirer profit de la contribution de l'agriculture à l'économie (Question partagée avec le GT II).

- a) Les Membres sont convenus qu'il s'agissait là de l'une des priorités pour les activités de la FAO, et notamment de ses Organes directeurs. Il a été noté qu'il y avait une évaluation en cours des activités de la FAO en matière d'élaboration d'instruments internationaux de politiques et réglementaires.
- b) Il était nécessaire, en accord avec le Groupe de travail II, de demander au secrétariat du Comité de la Conférence et à la Direction de la FAO d'élaborer une note conceptuelle, compte tenu des conclusions de l'EEI et des informations qui pourraient découler de l'évaluation en question. Cela faciliterait la

décision relative à la nécessité de procéder éventuellement à une étude distincte de la situation mondiale des politiques et des cadres juridiques dans les domaines relevant du mandat de la FAO. Il a été noté que lorsque l'on parviendrait à toute décision relative aux priorités pour la FAO en ce qui concerne la gouvernance mondiale, régionale et sous-régionale, il serait nécessaire de disposer d'un apport des comités techniques du Conseil. Par conséquent, des progrès pouvaient certes être faits en ce qui concerne l'approche du rapport du Comité de la Conférence à la session extraordinaire de la Conférence, mais les priorités finales ne seraient pas établies dans ces délais puisque les comités techniques ne se réuniraient pas avant 2009.

### **Priorités transversales**

10) Les Membres sont convenus que les activités ci-après, qui étaient transversales, faisant intervenir l'ensemble ou une grande partie des disciplines techniques de la FAO et les travaux de coopération normative et technique bénéficiaient d'un rang de priorité élevée, notamment pour l'allocation des ressources:

- a) Gestion des connaissances;
- b) Appui aux politiques et élaboration des politiques et stratégies;
- c) Renforcement des capacités;
- d) Données fondamentales et statistiques;
- e) Gestion de l'environnement et des ressources naturelles;
- f) Situations d'urgence et relèvement;
- g) Prise en compte, dans l'ensemble des activités, de considérations relatives à la parité hommes/femmes et à la dévolution de pouvoirs aux femmes.

Il a également été convenu que la communication et le plaidoyer, questions très importantes, avaient un rang de priorité moyen.

11) En ce qui concerne les recommandations de l'EEl, la Direction de la FAO a été invitée à élaborer des stratégies dans les domaines transversaux ci-après, devant servir à établir le Cadre stratégique. Le Groupe de travail a estimé que ses propres indications relatives à l'élaboration des stratégies qui devaient être communiquées en février seraient facilitées par des notes conceptuelles de la Direction, partant de l'EEl et développant les questions en ce qui concerne :

- a) La gestion des connaissances;
- b) Le renforcement des capacités;
- c) Les données fondamentales et statistiques et notamment les résultats de l'évaluation actuellement menée au sujet des travaux statistiques de la FAO;
- d) Les situations d'urgence et le relèvement
- e) La communication et le plaidoyer.

### **Calendrier des réunions**

12) Sous réserve de la coordination de l'ensemble des calendriers des réunions par le Bureau, il a été convenu que le Groupe de travail se réunirait le 28 janvier et le 11 février pour poursuivre ses travaux. Il a été noté que toutes les réunions commenceraient exactement à l'heure indiquée dans l'annonce des réunions.

## Annexe I: EEI – Résumé des recommandations et plan de travail proposé

Introduction	4
Contexte - Messages et recommandations d'ensemble	5
Cadre stratégique d'ensemble (Recommandations pour l'ensemble du cadre stratégique)	7
Priorités et approche transversales (y compris gouvernance mondiale, gestion des connaissances et renforcement des capacités)	11
Domaines communs avec le Groupe de travail II (la priorité accordée par l'EEI se réfère à l'allocation des ressources – voir tableau 3.16)	11
Domaines couverts uniquement par le Groupe de travail I	15
Domaines techniques prioritaires	36
Partenariats pour les activités techniques	52
Domaines à examiner avec les organes directeurs du FIDA et du PAM -	54
Autres domaines exigeant des débats communs entre les organes directeurs:	55
Examen conjoint avec le Groupe de travail II sur les questions de gouvernance relatives aux domaines techniques	55
Examen conjoint avec le Groupe de travail III sur les modalités et l'organisation des activités techniques	59
Elaboration des stratégies, programmation, ressources et évaluation	59
Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout	65
Fonctions, fonctionnement et organisation des activités techniques décentralisées: même date limite pour tout	71

### Introduction

1) Le résumé ci-après doit permettre aux groupes de travail de passer en revue les différentes questions à l'étude, ainsi qu'un plan de travail indicatif. Il regroupe toutes les recommandations et conclusions de l'EEI qui sont du ressort du Groupe de travail I. Toutes les citations sont accompagnées de références au rapport de l'EEI et à la réponse de la Direction afin de faciliter le travail des Membres.

2) **Des extraits de la « Réponse de principe de la Direction » sont fournis lorsque existent des divergences de vues avec l'EEI ou une nuance différente. La réponse de la Direction n'a pas été citée lorsqu'elle fait siennes les conclusions et recommandations de l'EEI, ce qui est très souvent le cas, ou lorsqu'elle renforce ses conclusions et recommandations ou décrit des mesures déjà prises par l'Organisation. Les mesures rapides à prendre par la Direction, notamment pour l'élaboration des stratégies proposées par l'EEI,**

**ne sont pas reprises ici; elles feront l'objet de documents séparés préparés par la Direction.**

3) Un certain nombre de domaines en rapport avec le rôle de la FAO dans la gouvernance mondiale, qui comprennent la cohérence des politiques, ainsi que les traités, conventions et accords, relèvent à la fois des Groupes de travail I et II. De même, les modalités des activités techniques relèvent à la fois des Groupes de travail I et III (réforme des systèmes, changement de culture et restructuration de l'Organisation – en particulier en ce qui concerne la mise au point des programmes et stratégies et les arrangements pris pour les activités techniques, où existent des liens très étroits entre la forme et les fonctions comme l'ont souligné à la fois l'EEI et la Direction. Ces domaines devraient faire l'objet d'un examen conjoint.

4) Le calendrier a été établi en tenant compte du fait que le Groupe de travail devait établir un avant-projet de Cadre stratégique et présenter des éléments d'un plan à moyen terme pour juillet, en vue de leur finalisation par le Comité de la Conférence chargé de l'EEI:

- a) Les premières mesures absolument essentielles portant sur le Cadre stratégique ont donc été prévues pour janvier, tout comme la définition, d'un commun accord, des objectifs d'ensemble du Cadre stratégique pour les Membres, à la réalisation desquels la FAO s'attachera.
- b) On a ensuite prévu pour février d'autres orientations générales qui permettront au Secrétariat de la FAO d'avancer dans l'adoption de mesures déjà acceptées par l'Organisation, comme la formulation de stratégies.
- c) Les quelques propositions de changements des Textes fondamentaux, importantes pour la session extraordinaire de 2008 de la Conférence, seront également présentées rapidement pour que soit prise une décision de principe.
- d) Les activités conjointes avec d'autres groupes de travail ont été envisagées principalement en mars-avril.

e) Les discussions conjointes avec les organes directeurs du FIDA, du PAM, de l'OIE, etc. ont été proposées pour mai.

5) Les recommandations ont été groupées sur la base des diverses disciplines, du calendrier des débats du groupe de travail et de l'identification des travaux qui devront être réalisés avec d'autres groupes.

6) Pour compléter le présent document, une liste d'actions et de réalisations prévues, mois par mois, est en cours de préparation

7) Parfois, un rang de priorité moyen a été attribué à certaines recommandations lorsqu'il apparaît clairement qu'elles contribueraient moins radicalement à un changement d'ensemble cohérent. En général, il n'a pas été possible de préciser qu'une question était plus importante qu'une autre dans la mesure où elles sont totalement interdépendantes. En général, le Groupe de travail donnera des orientations d'ensemble pour permettre au Secrétariat d'agir selon un processus d'itération et de fournir de nouveaux intrants au Groupe de travail pour examen, par exemple sur les stratégies ou sur les critères applicables aux prises de décisions sur les priorités de programme. Cela ne devrait pas empêcher les membres d'élaborer de leur côté des documents sur des questions particulières.

### **Contexte - Messages et recommandations d'ensemble**

8) (EEI par. 8) **Message 1: La conclusion centrale de cette étude peut être résumée en trois mots: réforme accompagnée de croissance.** (EEI par. 35). A défaut d'un accord bien défini sur un programme de réforme significatif et soutenu et sur l'augmentation des ressources requises pour le mener à bien, on peut difficilement envisager que la FAO puisse aller de l'avant. La FAO est dans une impasse financière. Ses principales compétences et ses capacités d'exécution globales se sont sérieusement effritées dans de nombreux domaines par suite de l'amenuisement constant de l'ensemble de ses ressources, en particulier pour le budget ordinaire. La situation financière est à la fois une cause de ces problèmes et la conséquence de

problèmes plus profonds. Paradoxalement, avec un budget en diminution, dans une situation où l'on est lié par des engagements envers un personnel particulièrement compétent et qualifié (ainsi que par le statut du personnel applicable dans le système des Nations Unies), il est plus difficile d'ajuster les priorités qu'avec un budget en expansion, qui permet d'affecter des ressources additionnelles aux domaines d'activité prioritaires. Si l'on ne commence pas par corriger les problèmes plus profonds, à savoir l'orientation et les choix stratégiques, les processus de gestion, les obstacles structurels et administratifs et la culture de base de l'Organisation, la confiance indispensable pour mobiliser de nouveaux financements ne se matérialisera pas. De la même manière, quand la FAO s'attaquera aux autres causes profondes de la crise, il lui faudra trouver de nouvelles ressources financières, et elle les méritera.

9) (EEI par. 12) **Message 3:** Si la FAO disparaissait demain, il faudrait la «réinventer» en grande partie. L'EEI a conduit une évaluation exhaustive des travaux actuels de la FAO. Cet examen a confirmé que la FAO continue de produire un ensemble de produits et de services qui sont extrêmement utiles et qui ne sont pas fournis, pour la plupart, par d'autres organisations.

10) (EEI par. 21) Le processus décisionnel de la FAO s'est en grande partie enlisé dans une discussion fallacieuse opposant les travaux normatifs et opérationnels. Cette situation a nourri la méfiance évoquée auparavant tout en empêchant l'Organisation de définir précisément sa stratégie et ses objectifs. (EEI par. 22). Certains membres sont d'avis que la FAO devrait se cantonner à son rôle normatif. D'autres estiment que les travaux normatifs profitent avant tout aux pays développés et déclarent que «ce qui compte est ce que fait la FAO sur le terrain». Les deux avis donnent lieu à des simplifications outrancières et ne tiennent pas compte du mandat assigné à la FAO dans son Acte constitutif, qui stipule que l'Organisation intervient dans les domaines normatif et opérationnel afin de produire des biens publics mondiaux auxquels pourront accéder tous ceux qui en auront besoin. Lorsque les membres de l'EEI ont étudié les deux points de vue lors des entretiens approfondis menés avec des représentants des États Membres à Rome et pendant les visites dans les pays, il est apparu que, pour la plupart des interlocuteurs, les deux rôles supposaient un continuum d'activités mutuellement complémentaires.

11) (EEI par. 13) **Message 3** suite: L'EEI a également estimé que la FAO continue assez fréquemment à dilapider des ressources en fournissant des produits et services qui ne produisent guère d'avantages ou d'impacts significatifs, et dans des domaines où elle n'a plus d'avantages comparatifs. Il a été constaté que de nombreuses activités de développement de la FAO comprenaient des interventions de faible envergure, non stratégiques, peu susceptibles d'être reproduites dans d'autres contextes et de produire des avantages durables. Des problèmes analogues ont été observés pour certaines des activités normatives. Si la FAO disparaissait, elle ne serait pas réinventée telle quelle, mais sous une forme qui i) s'appuierait sur ses domaines d'excellence, sur ses atouts incontestables et sur la perspective d'une action restant pertinente; ii) renforcerait de façon sélective des domaines d'activité essentiels en perte de vitesse; iii) mettrait fin aux activités dans d'autres domaines.

12) (EEI par. 27) **Message 8:** En tant qu'organisation détentrice de savoir, la FAO doit offrir un appui à ses États Membres, en garantissant la pleine satisfaction des besoins de la communauté mondiale dans la limite de son mandat – elle ne doit pas nécessairement tout entreprendre elle-même. (EEI par. 19) **Message 6:** La FAO doit de toute urgence faire des choix stratégiques difficiles. Continuer à «piloter à vue» n'est pas une solution. Au cours de ces deux dernières décennies, la FAO a été confrontée à une insuffisance chronique de ressources financières qui l'ont contrainte à des arbitrages budgétaires difficiles pour élaborer son Programme de travail et budget (PTB). Elle a dû en premier lieu procéder à des réductions de personnel tout en s'efforçant de réaliser des gains d'efficacité, ce qui n'a pas résolu le problème. Elle a dû parallèlement «piloter à vue» en imposant des coupes budgétaires à la quasi totalité des programmes et des départements. Ces décisions n'ont fait qu'aggraver le problème, d'autant que l'Organisation n'a quasiment jamais été en mesure de faire les choix stratégiques qui auraient permis d'ajuster les moyens aux fins. Les priorités de l'Organisation sont donc devenues de moins en moins claires. **Message 6** suite: Pour conserver sa pertinence et son efficacité, la FAO doit faire des choix difficiles entre les grandes priorités, pour adapter les moyens aux fins et déterminer le rôle à donner à l'Organisation dans un monde de plus en plus complexe et compétitif. Dans le domaine des biens publics mondiaux, des choix stratégiques cruciaux doivent être faits.

13) (EEI par. 27) **Message 8** suite: La FAO doit jouer davantage un rôle de facilitateur et concentrer les actions qu'elle mène elle-même sur les domaines dans lesquels elle a un avantage comparatif. La FAO doit à présent être stratégiquement intégrée pour que les connaissances sur l'alimentation et l'agriculture existant dans le monde soient effectivement à la disposition de ceux qui en ont besoin au moment où il le faut et sous une forme telle qu'ils puissent y accéder et les utiliser.

14) (EEI par. 23) **Message 7:** La FAO doit devenir une organisation plus flexible et continuer de gérer de manière responsable les fonds publics tout en rompant avec sa culture opposée au risque, pour améliorer son efficacité et son efficience. Les enjeux d'aujourd'hui ne sont pas ceux de demain. L'Organisation a été prudente et lente à s'adapter, lente à distinguer les changements de l'approche de développement et des domaines prioritaires qui ne peuvent être évités, de ceux qui ne sont que des engouements passagers. La capacité de

discernement et la flexibilité nécessaires pour répondre au changement et aux nouveaux défis ne peuvent être obtenus que si la FAO modifie radicalement la manière dont elle est organisée, ses méthodes de travail, les comportements internes, la reconnaissance du mérite ainsi que les systèmes qu'elle impose à son administration et à sa gestion des ressources humaines.

(EEI par. 1037) **Recommandation 6.19** – Il y a lieu de rétablir un équilibre entre le Siège et le terrain, notamment par une refonte radicale de la structure institutionnelle, du modèle de fonctionnement et des processus de prise de décision de la FAO afin de la repositionner et de la doter de liens efficaces et efficients avec les pays et les régions. En outre, aucun transfert net supplémentaire de ressources du Siège vers le terrain ne doit être effectué tant que des ressources adéquates ne seront pas assurées.

## Cadre stratégique d'ensemble (Recommandations pour l'ensemble du cadre stratégique)

### Recommandations

15) (EEI par. 1196) **Recommandation 7.1: La FAO a besoin de toute urgence d'une stratégie clairement énoncée couvrant toute la gamme de ses produits jusqu'en 2015 au minimum, qui soit comprise et ratifiée par tous ses membres et univoque dans sa description des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs. Une telle stratégie doit transcender les aspirations générales et les annonces d'objectifs nobles:**

- a) en tenant compte, après analyse, des avantages comparatifs absolus et dynamiques de la FAO;
- b) en présentant clairement les cinq ou six thèmes prioritaires (au maximum) sur lesquels la FAO propose d'axer ses efforts;
- c) en énonçant des critères systématiques pour l'établissement des priorités et l'application de ceux-ci aux priorités réelles (quelle est la priorité principale pour l'affectation des ressources? Quelle est la priorité secondaire? Et ainsi de suite);
- d) en indiquant clairement les domaines où la FAO cessera de travailler, et établissant l'importance générale des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs;

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Avant-projet de Cadre stratégique et éléments d'un Plan à moyen terme	Juillet

Cadre stratégique d'ensemble (Recommandations pour l'ensemble du cadre stratégique) Recommandations	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<ul style="list-style-type: none"> <li>e) en définissant les stratégies visant à mobiliser ces ressources;</li> <li>f) en établissant les objectifs de performance et de réalisation pour lesquels l'Organisation sera tenue responsable.</li> </ul>			
<p>16) (EEI par. 595) <b>Recommandation 3.1:</b> De ces <b>trois grands objectifs définis par les États Membres dans le Cadre stratégique 2000-2015</b> devrait découler, dans le cadre logique de l'Organisation, tout le détail des objectifs et moyens pour l'Organisation (EEI par. 5): "trois objectifs mondiaux interconnectés, dont l'Organisation s'emploie à faciliter la réalisation par ses membres"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) accès de tous à tout moment à une nourriture saine et nutritive, en quantité suffisante, de façon à réduire de moitié le nombre des personnes souffrant de sous-alimentation chronique d'ici à 2015;</li> <li>b) la contribution constante de l'agriculture et du développement rural durable, y compris des pêches et des forêts, au progrès économique et social et au bien-être de l'humanité;</li> <li>c) la préservation, l'amélioration et l'utilisation durable des ressources naturelles, qui incluent les terres, les eaux, les forêts, les pêches et les ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture. »</li> </ul>	Élevée	Accord de principe sur les objectifs des États Membres pour permettre l'élaboration d'un Cadre stratégique Parachever le libellé des buts	Janvier  Mars
<p>17) (EEI par. 1202) <b>Recommandation 7.2:</b> Comme indiqué ci-dessus, <b>il faudrait un nombre limité de thèmes techniques prioritaires</b>, soutenant chacun un ou plusieurs objectifs des États Membres, et intégrant les activités de plaidoyer, les travaux normatifs et la coopération technique. Les thèmes seraient ciblés et auraient une durée d'au moins six ans (trois exercices biennaux). Une fois le maximum atteint, de nouveaux thèmes ne seraient pas ajoutés sans avoir éliminé ceux existants. Les thèmes constitueraient une priorité absolue aux fins de la mobilisation de ressources extrabudgétaires et serviraient à intégrer les fonds du budget ordinaire et les ressources extrabudgétaires. Certains seraient d'ordre interdisciplinaire et d'autres non. Les thèmes devront être élaborés en collaboration étroite avec le secrétariat et les membres, et tenir compte aussi des opinions des donateurs quant aux éléments qu'ils envisageraient de soutenir.</p>	Élevée	Accord quant à la nécessité de thèmes. Accord sur le fait que les priorités et thèmes devraient intégrer des ressources extrabudgétaires.	Janvier
<p>18) (EEI par. 1197) Le modèle du programme devrait véritablement concerner l'ensemble de l'Organisation, intégrant pleinement les ressources extrabudgétaires dans tous les aspects du programme, y compris l'établissement d'objectifs (comme dans le cas de l'OMS).</p>			

Cadre stratégique d'ensemble (Recommandations pour l'ensemble du cadre stratégique) Recommandations	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>19) (EEI par. 1202) Les <b>thèmes prioritaires</b> devront être choisis en collaboration étroite avec le secrétariat et les membres, et les critères de sélection comprendront les suivants:<sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) priorité absolue en ce qui concerne les besoins des membres;</li> <li>b) utilisation des atouts potentiels comparatifs de l'Organisation, y compris les capacités existantes, l'interdisciplinarité et l'intégration d'activités de plaidoyer, les travaux normatifs et la coopération technique;</li> <li>c) actualité et intérêt pour les donateurs de fonds extrabudgétaires;</li> <li>d) possibilités de constituer des partenariats.</li> </ul>	Élevée	<p>Accord sur les critères utilisés pour le choix de thèmes</p> <p>Accord de principe sur les thèmes</p> <p>Finalisation des thèmes</p>	<p>Début février</p> <p>Février</p> <p>Mai</p>
<p><b>Définition des programmes prioritaires</b></p> <p>20) (EEI par. 1204) L'équipe d'évaluation a examiné une série de <b>grands critères</b> pour étayer son jugement sur les <b>priorités globales du programme</b>. Les critères sont les suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La nécessité d'un développement mondial équilibré à l'appui des trois principaux objectifs des États Membres. L'absence d'un nombre suffisant de voix en faveur de ce critère exclurait automatiquement tout domaine proposé de travail;</li> <li>b) Les priorités énoncées par les membres, y compris celles des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme. L'absence d'une forte majorité de voix en faveur de ce critère exclurait le domaine proposé, hormis des cas exceptionnels où les membres estiment qu'un potentiel pourrait devenir une priorité;</li> <li>c) La contribution de la FAO à l'obtention des résultats et impacts durables. Si les résultats obtenus jusqu'ici par la FAO dans un domaine se révèlent médiocres, avant de la recommander, il faudra une très forte demande et des raisons convaincantes pour croire que sa contribution pourrait être améliorée.</li> <li>d) Le nombre de concurrents et de fournisseurs de rechange. Si on a de bonnes raisons de croire que d'autres fournisseurs pourraient satisfaire le besoin de façon durable, il n'y a pas de raison pour que la FAO affecte de maigres ressources à un domaine de travail – les tâches qui lui sont confiées seront de toutes façons réalisées. La seule difficulté réside dans le fait que les autres fournisseurs sont, dans une</li> </ul>	Élevée	<p>Accord sur les critères pratiques applicables pour la définition des programmes prioritaires afin de permettre l'élaboration de propositions de programme</p>	<p>Début février</p>

<sup>1</sup> (EEI par. 1203) L'application de ces critères mène aux **exemples** suivants qui illustrent ces thèmes potentiels: a) gestion des ressources hydriques pour le développement de l'Afrique; b) agriculture et changements climatiques; c) emploi et création de revenus en agriculture; d) forêts: lier la gouvernance mondiale à la réduction de la pauvreté; e) « Reconstruire mieux » – réaliser le développement après les catastrophes; f) création de capacités et gouvernance visant à éradiquer au plan mondial les maladies du bétail et la vulnérabilité humaine.

**Cadre stratégique d'ensemble** (Recommandations pour l'ensemble du cadre stratégique)  
Recommandations

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

certaines mesures, irrégulières. La Banque mondiale en particulier a créé de fortes capacités dans certains domaines et puis les a réduites. L'exemple de l'ISNAR examiné au Chapitre 3 a créé un vide en ce qui concerne le renforcement institutionnel pour la recherche et la vulgarisation agricole. Toutefois, l'équipe d'évaluation estime que, dans les cas où il existe des bonnes raisons de croire que les capacités seront renforcées, comme dans le cas de l'ISNAR, la FAO devrait établir une collaboration solide avec d'autres institutions et réduire ou éliminer ses propres capacités. Avec la souplesse nécessaire préconisée plus haut, si les capacités extérieures à la FAO diminuent notablement et que le domaine conserve sa priorité élevée, l'Organisation devrait être prête à reconstituer ses capacités;

- e) Les possibilités de soutien extrabudgétaire. Ce critère est important pour déterminer comment les fonds du Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires peuvent s'équilibrer par rapport à une priorité et la possibilité d'un travail significatif, compte tenu des contraintes actuelles du budget ordinaire. Cependant, son application ne devrait pas détourner le travail des principales priorités, définies sur la base des autres critères. Il pourrait permettre parfois d'accorder une priorité moins élevée à l'affectation des fonds du Programme ordinaire, étant donné la disponibilité de ressources extrabudgétaires, consentant aux fonds très limités du Programme ordinaire d'être affectés à d'autres domaines à priorité élevée.

21) (EEI par. 1205) Pour résumer, l'équipe d'évaluation recommande qu'en établissant les priorités du programme, les membres concentrent leur attention sur les objectifs et les domaines de travail principaux, et non pas sur les produits. **Ils devraient envisager d'élaborer un ensemble de critères semblables à ceux décrits plus haut pour attribuer une priorité à des domaines choisis.** L'attribution de notes peut aider à prendre les décisions; toutefois, il ne faudrait pas recourir à ce système mécaniquement mais seulement pour focaliser les jugements, comme nous l'avons fait dans ce rapport. Il faudra aussi présenter et considérer les besoins de preuves qualitatives comparatives.

22) (EEI par. 1200) **Des stratégies régionales et nationales seraient également mises au point dans le cadre de ces priorités convenues.** (EEI par. 1201) Au niveau des pays, le travail peut et doit favoriser tant le pays bénéficiaire que les travaux normatifs mondiaux, et permettre aussi de faire progresser les réformes des Nations Unies. C'est pourquoi il devrait être cohérent par rapport aux cadres nationaux sur les priorités à moyen terme (plus ciblés qu'ils ne le sont à présent), lesquels sont, quant à eux, incorporés dans le PNUAD, et aux accords éventuels pour «Unis dans l'action». L'accent

Élevée

Accord sur les principes  
Accord sur le changement de rôle des Conférences

Février  
Février, pour permettre des changements lors des Conférences

<b>Cadre stratégique d'ensemble</b> (Recommandations pour l'ensemble du cadre stratégique) Recommandations	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
pourrait porter, par exemple, sur la participation aux partenariats mondiaux à long terme qui font partie de la stratégie de base et sur le soutien des travaux normatifs.. De même, au niveau régional, il faudrait l'accord des conférences régionales sur quelques thèmes de base qui coïncident avec les priorités globales de la FAO.		régionales (voir ci-après avec <b>GT II</b> )	régionales
23) (EEI par. 1201) <b>Toutes les activités, y compris celles du Programme de coopération technique</b> , devraient démontrer comment elles contribuent à l'obtention des résultats convenus.	Moyenne	Accord de principe Accord sur le changement des critères du PCT	Février Juillet

**Priorités et approche transversales** (y compris gouvernance mondiale, gestion des connaissances et renforcement des capacités)

**Recommandations**

<b>Recommandations de l'EEI sur les priorités transversales d'ensemble</b> <b>Domaines communs avec le Groupe de travail II (la priorité accordée par l'EEI se réfère à l'allocation des ressources – voir tableau 3.16)</b>	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
24) <b>Une importance majeure à la gouvernance mondiale pour l'alimentation et l'agriculture.</b> Priorité élevée pour l'EEI (EEI par. 28) <b>Message 9: La FAO doit renforcer son rôle de gouvernance mondiale</b> , en tant que rassembleur, facilitateur, et source de référence pour la cohérence des politiques mondiales et l'élaboration de codes, de conventions et d'accords mondiaux. L'objectif stratégique de l'Organisation doit être de redorer son image d'organisation efficace et faisant autorité, défendant les intérêts des populations rurales, de ceux qui souffrent de la faim et de tous ceux qui peuvent tirer profit de la contribution de l'agriculture à l'économie, y compris des	Élevée	Conclusion de principe	Janvier

## Recommandations

consommateurs. La FAO est la seule organisation mondiale capable de parler en leur nom. Elle ne prête, dans le meilleur des cas, qu'une attention secondaire aux responsabilités qui lui incombent au titre de la gouvernance mondiale, notamment celles consistant à faire coïncider les exigences de l'action collective avec le bien-être de l'humanité en s'appuyant sur l'alimentation et l'agriculture. C'est l'échec de la gouvernance mondiale qui est à l'origine de la création des Nations Unies et de la FAO. Les organes directeurs de la FAO ne se soucient pas assez des questions de politique mondiale que les architectes de l'Organisation avaient pourtant placées au cœur de son mandat. Lorsqu'ils le font, ils n'agissent pas de leur propre initiative mais sous l'impulsion du Directeur général. Comme pour les autres domaines d'activité de la FAO, l'attention doit être tournée vers les besoins des États Membres, les avantages comparatifs de la FAO et les possibilités de partenariats et d'alliances. Il s'agit de faire en sorte que la gouvernance mondiale réponde aux besoins des membres de la FAO, et pas nécessairement que la FAO prenne la direction de toutes les activités.

25) (EEI par. 749) La FAO doit conserver un rôle mondial de premier plan, en tant que chef de file, facilitateur et source de références. **L'objectif stratégique de l'Organisation doit être de redevenir le porte-parole efficace et légitime des populations rurales, des victimes de la faim et de tous ceux qui dépendent du développement du secteur agricole, au sein des économies nationales.** La FAO est la seule organisation internationale en mesure de représenter ces catégories. Il lui faut donc, dans ces domaines comme dans d'autres, identifier les besoins de ses membres, ses avantages comparatifs et les alliances et partenariats possibles. La FAO doit s'efforcer de remplir son rôle en définissant et en orientant le programme d'action mondial, mais cela ne signifie pas qu'elle doive pour autant rester la seule enceinte de réflexion sur ces questions ou élaborer elle-même la législation. Les évaluations du Codex et de la CIPV ont révélé que l'avantage comparatif de la FAO en matière d'accords sur des enjeux internationaux résidait dans son travail reposant sur des fondements scientifiques robustes. L'EEI a abouti à la même conclusion pour le secteur des pêches: l'Organisation doit donc développer et exploiter cet avantage comparatif.

26) (EEI par. 751) **Recommandation 4.4:** Les conditions dans lesquelles des questions internationales surgissent et s'imposent au premier plan des préoccupations des États Membres dans une perspective de gouvernance mondiale sont toujours difficiles à prévoir, **mais les organes directeurs ont pour responsabilité d'identifier en priorité les domaines dans lesquels la FAO peut jouer un rôle proactif dans la recherche d'un consensus mondial:**

- a) à partir d'un état des lieux de l'agriculture et de l'alimentation dans le monde et du cadre juridique international y afférent, et en s'appuyant pleinement sur les Comités techniques du Conseil, les organes

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

Élevée	Conclusion sur le fait de savoir si une étude doit être entreprise	Janvier (l'évaluation de ce domaine de travail est en cours et devrait
--------	--	--

## Recommandations

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>directeurs devraient élaborer un plan stratégique à évolution continue pour aborder les questions de gouvernance mondiale. Les critères retenus seraient notamment l'incidence internationale de ces questions sur l'agriculture, l'alimentation et les populations concernées, ainsi que la volonté des organes directeurs d'autres organisations internationales de nouer des partenariats (la Commission du Codex Alimentarius offre un exemple de tels partenariats). La capacité du secrétariat de la FAO d'assister le débat ainsi que les capacités des organes directeurs eux-mêmes seront aussi déterminantes;</p> <p>b) dans certains cas, la FAO devrait prendre l'initiative sans attendre, tout en ayant conscience que certains aspects du débat relèveront probablement des domaines de compétence d'autres organisations. C'est le cas par exemple des bioénergies, domaine dans lequel la FAO serait à même de jouer un rôle majeur en termes de gouvernance; pour les questions plus directement liées au commerce, le rôle de chef de file reviendrait probablement à l'OMC. La question globale du changement climatique est aussi un domaine dans lequel les organes directeurs de la FAO, et pas uniquement le secrétariat, seront appelés à jouer un rôle proactif, même s'il n'est pas de premier plan;</p> <p>c) les organes directeurs eux-mêmes, en plus du secrétariat, devraient rechercher plus souvent des partenariats sur des thèmes spécifiques.</p>			s'achever en juin)
<p>27) (EEI par. 756) <b>Recommandation 4.6:</b> Une étude devrait être engagée en vue de permettre à la FAO d'établir des organes bénéficiant d'une grande autonomie de gestion administrative et financière tout en demeurant dans le cadre de la FAO (cela exigerait l'adoption d'un texte venant remplacer l'Article XIV).</p>		Conclusion de principe Le GT II doit terminer les activités détaillées	Février
<p>28) (EEI par. 754) Les conventions et accords portant création de commissions peuvent être conclus au titre de l'Article XIV de l'Acte constitutif. Les commissions et comités internes de la FAO peuvent être créés sous l'autorité de la Conférence ou du Conseil, au titre de l'Article VI de l'Acte constitutif. Certaines dispositions administratives suscitent un mécontentement croissant de la part de plusieurs commissions. De nombreux organismes agricoles intergouvernementaux se sont enregistrés indépendamment de la FAO, et quelques-uns envisagent de mettre un terme à leur enregistrement sous les auspices de la FAO. Les dispositions administratives contestées imposent le respect du Règlement financier de la FAO, la centralisation de tous les fonds par la FAO et la nomination par le Directeur général des membres des secrétariats en appliquant les règles et conditions d'emploi de la FAO. La critique relevée par l'EEI à l'encontre de la FAO portait sur la place excessive faite aux procédures de contrôle administratif, appliquées à des organes soucieux de préserver leur autonomie au sein de la famille FAO. L'Organisation ne semblait pas disposée à les laisser accéder à la maturité, tout en conservant leur place en son sein. De fait, même leurs principaux documents sont soumis aux mêmes procédures d'approbation internes au</p>		Envisager de modifier les modalités de la FAO et, si nécessaire, des Textes fondamentaux	Mars  Septembre

## Recommandations

niveau du secrétariat que les documents destinés aux réunions de la FAO.

29) (EEI par. 755) **Le service des accords existants représente déjà une part en constante hausse du budget technique de la FAO, limitant par là même la capacité de l'Organisation à travailler dans de nouveaux domaines de législation.** La question se pose donc de déterminer dans quelle mesure ces accords ne devraient pas faire l'objet d'une appropriation de la part des membres et évoluer progressivement vers une autogestion et un autofinancement. Une telle évolution impliquerait un amendement aux Textes fondamentaux de la FAO. Les économies de service pour les secrétariats et les États Membres, les ressources techniques, la cohérence avec le développement des capacités et dans certains cas l'accès mondial sont autant de raisons pour ces organes de demeurer au sein de la FAO. L'Organisation a une fonction évidente de régulateur des organismes enregistrés et tirant leur existence juridique de ses auspices, mais un dispositif intermédiaire est sans doute à envisager, entre cette responsabilité et la situation actuelle, dans laquelle tous sont pour l'essentiel administrés et contrôlés comme s'ils faisaient partie intégrante de la FAO.

30) (EEI par. 753) **Recommandation 4.5: Les organes directeurs de la FAO devraient, au nom des membres et des intérêts qu'elle représente, examiner les textes législatifs internationaux élaborés dans d'autres organisations afin d'influer sur leur processus décisionnel.**(EEI par. 752) Pour autant que l'EEI ait pu le mesurer, les organes directeurs de la FAO ne se sont jamais penchés sur les projets d'accords ou de traités en cours de négociation dans d'autres enceintes que la FAO, privant ainsi les gouvernements nationaux comme les secrétariats des organisations concernées d'un éclairage précieux, sous l'angle de l'agriculture et de l'alimentation. La FAO n'est pas seule dans ce cas; d'après l'EEI,

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
		Il n'est pas prévu que les modifications à apporter aux Textes fondamentaux soient une priorité pour la session extraordinaire de la Conférence, mais des mesures pourraient être prises lors de la Conférence de 2009. L'achèvement des travaux est donc prévu pour septembre
Élevée	Conclusion de principe – Voir si cela serait facilité par un ajout aux Textes fondamentaux	Février

## Recommandations

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

aucune autre organisation des Nations Unies ne délibère sur les textes négociés en dehors d'elle. Quelques Sommets ont été l'occasion pour certaines organisations de jouer un rôle de chef de file dans différents chapitres, mais la réflexion en commun ou l'examen des projets de textes préparés par d'autres organisations ne sont pas la norme, qu'il s'agisse de politique et de législation en matière de propriété intellectuelle ou des océans.

### Recommandations de l'EEI sur les priorités transversales d'ensemble

#### Domaines couverts uniquement par le Groupe de travail I

31) **Gestion des connaissances:** Priorité élevée de l'EEI (EEI par. 27) **Message 8: En tant qu'organisation détentrice de savoir, la FAO doit offrir un appui à ses États Membres, en garantissant la pleine satisfaction des besoins de la communauté mondiale dans la limite de son mandat – elle ne doit pas nécessairement tout entreprendre elle-même.** La FAO doit jouer davantage un rôle de facilitateur et concentrer les actions qu'elle mène elle-même sur les domaines dans lesquels elle a un avantage comparatif. La FAO doit à présent être stratégiquement intégrée pour que les connaissances sur l'alimentation et l'agriculture existant dans le monde soient effectivement à la disposition de ceux qui en ont besoin au moment où il le faut et sous une forme telle qu'ils puissent y accéder et les utiliser pour contribuer aux trois objectifs des États Membres, définis dans le Cadre stratégique de la FAO pour 2000-2015.

32) (EEI par. 603) La FAO a fait des progrès significatifs dans la gestion du savoir qu'elle produit; cependant elle n'a pas résolu le problème plus vaste de la formulation d'une politique globale en matière de connaissances. La vocation première du Centre mondial d'information agricole (WAICENT) consistait à faire de la FAO un courtier mondial du savoir, à travers un portail garantissant à tous ceux qui en auraient besoin l'accès aux connaissances essentielles en matière d'alimentation et d'agriculture, provenant de sources multiples. L'avènement de moteurs de recherche très sophistiqués a relégué cette fonction au second plan. Les États Membres et le secrétariat se concentrèrent alors sur ce que la FAO pouvait faire dans le domaine des connaissances plutôt qu'en matière de politiques du savoir, mais son rôle en tant qu'organisme de gouvernance mondiale exige l'intervention de la FAO en matière de politiques pour veiller à équilibrer les intérêts de la création de connaissances - souvent du domaine privé - et l'accès aux connaissances du domaine public, surtout en faveur des pays les moins avancés. L'Organisation devrait aussi faciliter le partage du savoir, en se fondant notamment sur les travaux récemment lancés concernant les réseaux de connaissances thématiques.

33) (EEI par. 604) **Recommandation 3.3:** L'Organisation devrait jouer un rôle en matière de politiques en s'efforçant d'équilibrer les intérêts entre la création de savoir, qui relève souvent du domaine privé, et la mise à

Élevée	Conclusion concernant la priorité Conclusion de concert avec le <u>Groupe de travail III</u> sur tout changement organisationnel nécessaire (voir aussi ci-après)	Janvier
		Mars
Élevée	Conclusion quant à la	Février

## Recommandations

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>disposition des connaissances du domaine public, surtout pour les pays les moins avancés. L'Organisation devrait aussi faciliter le partage des connaissances. Il faudrait élaborer à cet effet une vision stratégique, en se concentrant sur le développement de secteurs précis en matière d'accès aux connaissances. Il conviendra sans doute d'accorder une attention particulière aux aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) les questions de propriété intellectuelle et les besoins des pays les plus pauvres;</li> <li>b) l'évaluation de la valeur des matériels et la collaboration avec des fournisseurs de moteurs de recherche pour faciliter le repérage des informations de qualité;</li> <li>c) la disponibilité de matériels dans des langues autres que l'anglais; et</li> <li>d) une intensification du dialogue entre les autres fournisseurs de coopération technique, dont beaucoup sont des entreprises privées.</li> </ul> <p>(Rép. Dir. par. 77) <i>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 ».</i></p>		<p>nécessité d'élaborer une stratégie</p> <p>Conclusion sur le rôle de la FAO et l'approche à suivre pour orienter la formulation de la stratégie</p> <p>Conclusion sur le projet de stratégie</p>	<p>Février</p> <p>Mai</p>
<p>34) (EEI par. 15) <b>Message 5: Il faut revoir les objectifs – la pertinence et l'efficacité futures de la FAO dépendront des capacités institutionnelle et stratégiques renforcées axées sur les nouvelles réalités auxquelles sont confrontées l'alimentation et l'agriculture et sur la création des environnements favorables qui seront nécessaires pour y faire face.</b> Il est désormais évident que la situation alimentaire mondiale a radicalement changé. La production croît plus lentement et ne correspond plus aux attentes d'une population en constante augmentation, à la hausse des revenus et aux nouveaux modes de consommation, qui privilégient les produits carnés, les cultures à plus forte valeur ajoutée et les biocarburants. Il est également manifeste que les techniques de production et les modes de culture existants subissent les effets croissants du changement climatique, de l'urbanisation et de l'explosion démographique. Il est enfin incontestable que les pays les moins avancés, qui sont également des pays à</p>	Élevée	Aboutir à une conclusion sur le message et ses implications pour les priorités, à la fois les priorités transversales et	Février

## Recommandations

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

déficit vivrier, présentent des taux de malnutrition plus élevés que ceux dont le bilan alimentaire est équilibré ou proche de l'équilibre.

35) (EEI par. 16) La FAO doit répondre efficacement à ces réalités si elle veut être en mesure de relever les grands défis, déjà perceptibles, de la sécurité alimentaire. Elle doit donc être capable d'aborder simultanément les questions liées à la production alimentaire, aux moyens d'existence, à la création de revenus et à l'accès à la nourriture. Elle devra disposer de capacités de prévision et d'outils institutionnels intégrant de nombreux facteurs et pouvant aborder ces questions d'une manière globale. Les technologies de production continueront d'être essentielles, mais elles ne pourront prendre un essor véritable que si les politiques, les institutions, la législation et les infrastructures forment un environnement qui leur est favorable. Il s'agit là de domaines dans lesquels la FAO peut faire la preuve d'un avantage comparatif indéniable car elle est la seule organisation internationale qui a pour mandat d'assurer l'intégration de tous ces facteurs.

36) (EEI par. 17) Cette nouvelle donne contraint la FAO à changer son modèle et son approche stratégique et programmatique du développement fondé sur l'agriculture et les activités rurales. Il lui faudrait désormais changer d'échelle et s'intéresser aux questions plus générales que sont la sécurité alimentaire et une alimentation saine et équilibrée dans le cadre d'une démarche intégrant la production, l'emploi, les moyens d'existence et la création de revenus. Dans ce contexte, l'EEI a pu constater que la FAO analysait les politiques affectant la création de revenus d'origine rurale et que les agro-industries faisaient l'objet d'un intérêt plus marqué de sa part. L'emploi, la création de revenus et l'approvisionnement alimentaire proviendront de l'activité des exploitations artisanales et des incitations à la diversification des revenus mais, de plus en plus, les petites et moyennes entreprises joueront un rôle important en la matière, lorsqu'elles peuvent concentrer l'investissement et la compétence de gestion pour fournir des produits à valeur plus élevée et introduire de la valeur ajoutée dans la chaîne d'approvisionnement. Ce changement d'orientation permettra à l'agriculture de contribuer davantage au développement économique global.

37) La création d'emplois et de revenus dans les zones les plus productives réduira la pression exercée sur les zones fragiles.

38) (EEI par. 18) En général, la FAO a peu d'influence directe sur ces entreprises et les entrepreneurs qui les possèdent. Elle peut, cependant, coopérer avec les gouvernements pour diminuer les coûts de transaction en s'appuyant sur des politiques institutionnelles favorables (par exemple, droits juridiques, cadres réglementaires, normes, standards et arrangements institutionnels) et sur un environnement propice à la fourniture de services et d'infrastructures rurales. Cette nouvelle orientation implique toutefois un

celles du Programme technique

## Recommandations

recentrage radical des activités de l'Organisation en matière de développement rural et agricole, notamment en ce qui concerne l'élaboration de politiques, le commerce, les institutions et la production. Du point de vue de la stratégie et de l'analyse, la FAO doit donc commencer par revoir ses objectifs principaux.

39) **Formulation de politiques et de stratégies:** Priorité élevée de l'EEI. (EEI par. 27 – Message 8) L'appui aux politiques doit aider les pays et la communauté mondiale à prendre eux-mêmes leurs décisions en connaissance de cause (dans ce domaine, la neutralité de la FAO peut être un avantage comparatif incontestable). (EEI par. 658) Dans leurs réponses au questionnaire, les directeurs de l'agriculture ont accordé la plus haute priorité sur les activités de la FAO en matière de politiques sectorielles et de renforcement des capacités. (EEI par. 659) Les pays en développement soulignent généralement que l'assistance de la FAO en matière de politique a le mérite d'être neutre contrairement à l'attitude plus prescriptive des programmes d'aide de l'OCDE et des IFI. De leur côté, les représentants des pays développés ont parfois reproché à la FAO d'être trop favorable aux pays en développement, surtout en ce qui concerne les controverses liées au commerce international. L'efficacité de la FAO est jugée maximale lorsque l'Organisation propose des options dans le cadre des processus nationaux, qui aident le pays ou les partenaires internationaux à arrêter leur décision. Toutefois, la question se pose de savoir si, dans certains domaines la FAO ne devrait pas prendre position en s'efforçant de la faire partager. De même, la FAO doit être prête à se faire entendre lorsqu'une analyse sérieuse indique que certains groupes seront défavorisés par les politiques internationales, en particulier s'il s'agit de groupes pauvres ou de pays pauvres.

40) (EEI par. 661) **Recommandation 3.23:** La FAO est respectée par les pays en développement en tant que fournisseur neutre de soutien en matière de politiques et demeure l'enceinte préférée de tous les États Membres pour certaines activités relatives aux politiques à l'échelle mondiale, mais la FAO peut encore perfectionner l'alignement entre ses avantages comparatifs et les besoins des pays. C'est au niveau des macropolitiques que la FAO doit pouvoir apporter un soutien fort. Elle est la seule à ne cesser de proclamer au sein du système multilatéral l'importance du secteur agricole pour garantir des moyens d'existence durables et accroître le bien-être économique et social. Pour obtenir ce résultat, il faut que l'Organisation concentre ses capacités dans ce domaine afin que, dans le sillage immédiat de son action de plaidoyer, des politiques soient formulées pour lui donner corps. Il faudrait en outre:

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion concernant la priorité	Janvier
	Conclusion sur l'approche générale à suivre pour les travaux sur les politiques	Février
	Conclusion de concert avec le <u>Groupe de travail III</u> , quant aux changements organisationnels nécessaires (voir aussi ci-après)	Mars

## Recommandations

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. effectuer une analyse complète des besoins des pays dans le domaine du soutien en matière de politiques;</li> <li>2. exploiter, pour les activités relatives aux politiques, un atout de la FAO qui est de pouvoir mettre en présence des experts techniques, des économistes et des sociologues;</li> <li>3. présenter des options et distinguer les impacts à court et à plus long terme et lorsque ces derniers paraissent positifs, analyser des options de transition;</li> <li>4. résoudre le problème de la fragmentation des activités relatives aux politiques, en particulier pour les politiques économiques, institutionnelles, alimentaires et nutritionnelles (même pour les politiques économiques et commerciales, les évaluateurs ont relevé une attitude de concurrence entre les unités). En même temps, pour préserver l'intégration étroite dans leur secteur respectif, les politiques touchant aux pêches, aux forêts et à l'élevage devraient continuer d'être traitées séparément;</li> <li>5. intégrer la nutrition aux activités relatives aux politiques alimentaires et s'attacher à mieux comprendre les causes profondes de la malnutrition et de la sous-alimentation;</li> <li>6. intégrer le soutien direct aux pays et les activités à caractère plus normatif;</li> <li>7. reconnaître et équiper les représentants de la FAO en tant que principaux interlocuteurs des pays sur les questions relatives aux politiques;</li> <li>8. parvenir à une définition plus claire des besoins et des priorités des pays, accompagnée de transformations institutionnelles permettant à la FAO d'exploiter ses avantages comparatifs, qui contribuera aussi à une bien meilleure répartition des tâches entre la FAO et les autres organisations.</li> </ol>			
<p>41) <b>Renforcement des capacités:</b> Priorité élevée de l'EEI (EEI par. 607) <b>Recommandation 3.24: La FAO devrait maintenant formuler une stratégie de renforcement</b> des capacités après avoir évalué les besoins et capacités de pays se trouvant à divers stades de développement et dans différentes régions du monde. Les pays en développement, les donateurs et partenaires devraient être invités à participer à l'élaboration de la stratégie. Comme pour tous les autres aspects de l'accomplissement de son mandat, le but de la FAO doit être de veiller à ce qu'en matière de renforcement des capacités, tous les services nécessaires soient mis à la disposition des pays, pas de les fournir nécessairement elle-même. Les partenariats doivent être un élément essentiel de la stratégie. Elle reconnaîtra aussi que la FAO n'a pas eu une action très forte dans le développement de capacités en dehors du secteur gouvernemental et bien que le renforcement des capacités au sein des ONG et du secteur coopératif et privé ne soit pas à exclure complètement, ce n'est pas un domaine où la FAO possède un avantage comparatif. En outre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) ce devrait être un domaine prioritaire pour la mobilisation de ressources extrabudgétaires, d'autant plus que le PCT est inapproprié pour bon nombre de projets de renforcement des capacités;</li> <li>b) les approches en matière de formation et d'enseignement supérieur devraient optimiser les partenariats et le</li> </ol>	Élevée	<p>Conclusion concernant la priorité</p> <p>Conclusion quant à la nécessité d'une stratégie</p> <p>Conclusion sur l'approche</p>	<p>Janvier</p> <p>Janvier</p> <p>Février</p>

## Recommandations

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>travail en réseau, en reconnaissant les contraintes liées aux nouveaux médias et, en règle générale, en répondant aux besoins des enseignants avant d'envisager une assistance directe aux étudiants; et</p> <p>c) pour mieux intégrer les activités basées au Siège et dans les pays, le renforcement des capacités devrait occuper une position plus centrale, y compris nombre des fonctions actuellement remplies par le Département de la coopération technique.</p>		générale à suivre pour guider l'élaboration de la stratégie	Mars
<p>42) (EEI par. 658) Dans leurs réponses au questionnaire, les directeurs de l'agriculture ont accordé la plus haute priorité aux activités de la FAO en matière de politiques sectorielles et de renforcement des capacités. (EEI par. 27 – Message 8 Le renforcement des capacités doit être assuré dans le cadre d'une enveloppe globale intégrant coopération technique, accès aux connaissances, expérience et prise de décisions, la FAO faisant à la fois office de facilitateur et de fournisseur; un appui direct pour l'application des technologies de production, fourni en dehors des politiques et des capacités appropriées, est de moins en moins nécessaire. Les États Membres eux-mêmes et de nombreuses sources d'approvisionnement concurrentes peuvent généralement remplir ce rôle.</p>		Conclusion, en accord avec le <u>Groupe de travail III</u> , concernant tout changement organisationnel nécessaire (voir aussi ci-après)	Avril
<p>43) (EEI par. 662) Les PMA manquent cruellement de personnel spécialisé, surtout en Afrique. L'impact de la FAO a été le plus fort dans des domaines où elle possède un avantage normatif. Dans les PMA, les activités de renforcement institutionnel n'ont pas été durables faute de budgets nationaux permettant de les poursuivre et en raison des problèmes de recrutement dus à la concurrence du secteur privé, des ONG et de l'émigration et, dans certains pays, particulièrement en Afrique, aux ravages du VIH/SIDA et d'autres maladies. L'insistance de plus en plus grande des donateurs sur la nécessité de soutenir les budgets et le développement sectoriel reflète le constat général que les services gouvernementaux n'ont plus assez de ressources et que les pays très pauvres ne peuvent pas maintenir ces services au niveau voulu pour sortir de la pauvreté. En même temps, la FAO a quelquefois soutenu des initiatives relativement isolées de renforcement des institutions. Dans certains cas, ces initiatives ont effectivement amélioré la capacité globale du secteur concerné mais un excès de spécificité, qui s'est traduit par la création d'unités s'occupant de tel ou tel sous-secteur, en a diminué le rapport coût- efficacité. Il est arrivé parfois à l'Organisation de s'occuper de renforcement d'institutions du secteur privé et, plus fréquemment, de soutenir diverses formes de développement coopératif, mais avec des résultats généralement médiocres du point de vue de la durabilité.</p>		Conclusion sur le projet de stratégie	
<p>44) (EEI par. 663) Les institutions régionales sont importantes pour les questions transfrontières et pour la fourniture de certains services dont la gestion groupée est plus avantageuse pour les pays. Le renforcement des institutions est de plus en plus lié aux organes existant, notamment aux organismes d'intégration économique régionale qui offrent des possibilités accrues de durabilité, surtout dans les pays à revenu moyen. Toutefois, cela n'a pas été le cas pour les organismes desservant les PMA. Rares sont les cas où la FAO intervient pour fournir des</p>			

## Recommandations

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

intrants techniques spécifiques dans le cadre d'une initiative plus vaste de renforcement des capacités dont elle n'est pas chef de file mais simple partenaire.

45) (EEI par. 664) C'est sur les activités de coopération technique que la FAO a surtout fondé son travail de renforcement des capacités au sein de la FAO et elles continueront d'avoir un rôle important à l'avenir. Il convient d'examiner cet aspect de manière plus systématique en mettant l'accent sur le développement d'aptitudes plus générales car le renforcement des capacités par le biais de la coopération technique peut s'avérer trop spécifique, surtout dans les PMA, alors que les bénéficiaires finissent souvent par être mutés ou par prendre un emploi ailleurs, abaissant ainsi considérablement la valeur de l'investissement. En l'absence d'autres ressources, le PCT a été de plus en plus utilisé pour les activités de renforcement institutionnel et les pays à revenus moyens ont effectivement la capacité d'absorber et d'utiliser des contributions relativement modestes dans ce secteur; ils disposent en particulier de ressources propres leur permettant de continuer sans assistance extérieure. Souvent, et particulièrement dans les PMA, le PCT n'est pas une source indiquée pour le renforcement des institutions en raison de la durée relativement brève des projets et de leur taille réduite.

46) (EEI par. 665) L'actuelle tendance de la FAO à privilégier le volet institutionnel dans son rôle de chef de file en matière de renforcement des capacités pourrait avoir pour effet indirect de donner une importance excessive à l'apprentissage par Internet ou CD-Rom et, en conséquence, au Siège de l'Organisation. Il est important que la FAO envisage de travailler à tous les niveaux pour favoriser l'accès aux connaissances, en permettant aux éducateurs dans le monde entier de disposer des matériels didactiques nécessaires. L'Organisation doit aborder avec une certaine prudence le problème de l'enseignement supérieur. Les coûts des bourses de formation sont élevés. Des exemples encourageants existent dans le domaine de l'enseignement à distance en complément des outils d'enseignement assisté par ordinateur avec des tuteurs et la possibilité d'assister à des séminaires. La pénurie d'installations informatiques dans les PMA creuse aussi un fossé et, en règle générale, la FAO devrait s'efforcer de travailler en collaboration avec des tiers ou par leur intermédiaire. Réussir à relier des initiatives comme celles des universités africaines avec des institutions d'autres pays, au moyen d'un soutien à distance, du développement de matériels etc., est une façon de «rentabiliser l'investissement» tout en fournissant une éducation supérieure plus appropriée et de meilleure qualité. Il est parfois plus important d'apporter un soutien direct aux enseignants et aux professeurs qu'aux étudiants. La traduction dans les langues autres que l'anglais peut être d'une importance cruciale.

## Recommandations

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>47) (EEI par. 610) Priorité élevée de l'EEI. <b>Recommandation 3.5: Il faudrait accorder une priorité beaucoup plus élevée à la fourniture de données et de statistiques de base.</b> Toutefois, bien qu'en 60 années le travail statistique de la FAO ait évolué, il n'a jamais fait l'objet d'une remise à plat radicale. Un examen complet des besoins statistiques du siècle actuel s'impose donc, ainsi que des modalités pour les satisfaire. Il devra impliquer fortement les utilisateurs et commencer par les besoins en matière d'information - par qui doit-elle être fournie et dans quel but. Il devra ensuite définir comment rationaliser les bases de données existantes et préciser s'il y a lieu d'ajouter de nouvelles données, unitaires ou groupées. En outre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) en ce qui concerne les statistiques relatives aux cultures et à l'élevage, il serait particulièrement utile que la consolidation avec les informations sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité, les systèmes d'alerte rapide et les données nutritionnelles advienne le plus tôt possible;</li> <li>b) il faudrait mettre davantage l'accent sur le renforcement des partenariats avec d'autres organisations, surtout pour les statistiques relatives aux cultures de base et à l'élevage;</li> <li>c) il conviendrait de renforcer les bases de données géoréférencées sur les ressources naturelles en particulier sur la terre et l'utilisation des terres;</li> <li>d) la question de l'eau douce nécessite une plus grande attention mais, vu le grand nombre d'organisations actives dans ce domaine, les partenariats sont donc essentiels.</li> </ul>	Élevée	<p>Conclusion concernant la priorité</p> <p>Conclusion quant à la nécessité d'une stratégie</p> <p>Conclusion, en accord avec le <u>Groupe de travail III</u>, concernant tout changement organisationnel nécessaire (voir aussi ci-après)</p> <p>Conclusion sur les principaux éléments du projet de stratégie, sur la base des résultats préliminaires de l'évaluation (actuellement en cours et dont l'achèvement est prévu en juin)</p>	<p>Janvier</p> <p>Février</p> <p>Mars</p> <p>Juillet</p>
<p>48) (EEI par. 609) La fourniture de statistiques et de données de base est l'une des fonctions principales du système des Nations Unies et une fonction fondamentale du mandat imparti à la FAO. C'est une fonction de bien public au sens strict et, dans ce domaine, il n'existe pratiquement pas d'autre source importante. Au cours de leur développement, les pays deviennent de plus en plus tributaires de ces données pour leurs propres analyses et, pour les pays les moins avancés (PMA), ces données sous-tendent des analyses qui sont fondamentales à l'appui des politiques. Les informations sur les approvisionnements alimentaires, l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité sont fondamentales pour permettre aux PMA d'assurer une alimentation adéquate à leur population. En pourcentage du budget total du Programme ordinaire, la part des ressources allouées au travail statistique a été régulièrement diminuée. Le poste des informations relatives à la sécurité alimentaire a été mieux doté. Les ressources extrabudgétaires ont également contribué à la fourniture des informations relatives à la sécurité alimentaire mais beaucoup moins au travail sur les statistiques de base. Les systèmes géoréférencés de bases données sur les</p>			

## Recommandations

ressources naturelles ont été renforcés dans certains domaines, grâce aussi à des ressources extrabudgétaires, mais les ressources en terre et l'utilisation des terres sont des domaines particulièrement négligés.

49) **Gestion de l'environnement et des ressources naturelles:** (EEI par. 652) EEI priorité élevée

**Recommandation 3.20:** La FAO doit être plus précise sur ses domaines prioritaires et sur les domaines où résident ses avantages comparatifs, comme indiqué dans les précédentes sections. Une priorité particulière devrait maintenant être accordée aux problèmes du changement climatique; à cet effet la coopération interunités, les partenariats extérieurs et la définition des rôles sont particulièrement importants. Plusieurs des recommandations contenues dans d'autres sections sont également pertinentes ici, notamment:

- a) en tant que coordinatrice de l'action mondiale et représentante des secteurs rural et alimentaire, la FAO, par le truchement de ses organes directeurs et du secrétariat, devrait examiner les textes issus d'organismes tiers, qui touchent aux accords juridiques, codes et directives en plus de ses propres documents, pour veiller à ce que les intérêts des membres de la FAO soient bien pris en compte.
- b) en tant que détentrice des bases de données les plus complètes portant sur les nombreux aspects des ressources naturelles (terre, eau, forêts, ressources aquatiques) et sur leur interaction avec les utilisations humaines, la FAO devrait accorder une priorité particulière au développement de bases de données géoréférencées pour les domaines de sa compétence et aux répercussions des données analysées afin de fournir aux pays des services de suivi et d'assistance en matière de politiques;
- c) la fourniture d'une assistance en matière de politiques, de législation et de renforcement des capacités en relation avec les accords internationaux de la FAO et autres;
- d) la biodiversité des cultures et l'accès à cette biodiversité devraient rester une priorité.

Des partenariats avec le PNUD et le Fonds pour l'environnement mondial permettraient à la FAO d'avancer plus rapidement dans ces domaines.

50) (EEI par. 650) La FAO a reconnu une priorité à l'utilisation durable des ressources naturelles sans toutefois porter le gros de ses efforts sur ce secteur. Dans le cadre de l'application de la Convention sur la diversité biologique (CDB), les thèmes du développement ont reçu une plus grande attention, en particulier l'utilisation durable des ressources naturelles et l'accès aux gains économiques et le partage des avantages pouvant découler de la biodiversité. Dans les discussions internationales, on insiste davantage sur les valeurs de la biodiversité en dehors des zones protégées – une gamme de biodiversité plus étendue qui couvre l'ensemble des paysages ruraux. Dans ce

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion concernant la priorité	Janvier
	Conclusion concernant l'approche globale à suivre pour préparer le Cadre stratégique	Mars
	Conclusion sur la couverture de la question dans le projet de Cadre stratégique	Juillet

## Recommandations

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

contexte, les problèmes du secteur agricole acquièrent de l'importance. Il convient toutefois de reconnaître que la mission première de l'Organisation est de protéger les intérêts à court et à long termes de la population rurale et de garantir une alimentation et une nutrition adéquates aux générations présentes et futures. La FAO met surtout l'accent sur l'utilisation durable et non sur la protection des ressources et il est de plus en plus largement admis que l'utilisation durable des ressources naturelles est la clé de la gestion mondiale de l'environnement (ce qui inclut l'utilisation des biens communs mondiaux, tels que les océans et l'atmosphère).

51) (EEI par. 651) Une priorité particulière devrait maintenant être accordée aux problèmes du changement climatique en tenant compte des avantages comparatifs de la FAO et des défis qu'ils posent au secteur agricole. Les changements climatiques auront un impact majeur sur l'agriculture provoquant le déplacement des zones agroécologiques et des zones de désertification (et donc la modification des zones adaptées aux différentes cultures), une instabilité accrue des schémas météorologiques saisonniers (et donc de l'agriculture et notamment des approvisionnements alimentaires), la montée du niveau des mers et probablement des tempêtes dévastatrices ayant d'énormes répercussions sur les pêches côtières et l'aquaculture. Le déplacement des zones agroécologiques et donc des cultures traditionnelles et des activités d'élevage a également des incidences capitales sur le maintien de la biodiversité agricole *in situ*. La FAO possède la plus grande masse de connaissances à l'échelle internationale concernant la biodiversité et l'écologie marines. Les mers sont à la fois le plus gros consommateur et le plus gros producteur de biomasse. Les forêts peuvent contribuer à stabiliser la terre et les eaux mais la diminution du couvert forestier au profit des terres agricoles influe aussi sur les changements climatiques. La contribution potentielle des bioénergies renouvelables est conditionnée par la mise au point de technologies permettant d'utiliser la biomasse; les technologies actuelles d'utilisation des produits végétaux pourraient avoir, sur les marchés et les approvisionnements alimentaires, des répercussions conférant aux énergies renouvelables une valeur marginale dans l'équation énergétique totale (la FAO ne devrait donc pas transférer activement cette technologie pour le moment).

52) (Rép. Dir. par. 98) *La Direction s'engage à accorder un haut niveau de priorité aux questions liées aux changements climatiques pour lesquelles la coopération interunités, les partenariats externes et la définition des fonctions respectives sont particulièrement importants. La nouvelle Division de l'environnement, des changements climatiques et de la bioénergie (NRC) a été instituée en 2007. La FAO*

## Recommandations

*a proposé l'organisation d'une réunion de haut niveau en juin 2008 sur les défis des bioénergies et des changements climatiques.*

53) (EEI par. 616) **Recommandation 3.8: Le travail de la FAO dans le domaine des urgences mérite une priorité élevée et il faut maintenant formuler et faire approuver par les organes directeurs** une stratégie globale pour définir et obtenir un mandat clair sur les fonctions d'intervention d'urgence qui sont l'un des atouts de la FAO. Une telle stratégie, qui ne devrait pas être statique mais dynamique, serait aussi réexaminée périodiquement par les organes directeurs. Il faudrait se concentrer sans équivoque sur les grandes urgences, pour lesquelles la FAO peut intervenir en partenariat avec des tiers et optimiser ses avantages comparatifs. Une relative augmentation des ressources du Programme ordinaire allouées au maintien de la capacité opérationnelle de TCE est justifiée. Il faut poursuivre l'élargissement des capacités de la FAO dans le domaine de la gestion des urgences dues aux ravageurs des plantes, en particulier les urgences acridiennes, tandis que pour les maladies animales, il faut une capacité permanente plus importante.

54) (EEI par. 617) La FAO a tiré des enseignements de l'expérience et de l'évaluation mais les nouvelles orientations ne sont pas toujours immédiatement reflétées sur le terrain. Un ajustement est intervenu dans l'importance accordée aux approches fondées sur les semences et les outils pour mettre davantage l'accent sur la jonction entre les différentes phases du développement. Les questions de parité hommes-femmes ont retenu l'attention et un effort d'efficacité a été appliqué au suivi. Dans le cadre de l'évaluation et des systèmes d'information qui la sous-tendent, il faut maintenant examiner plus systématiquement chacun des rôles de la FAO dans le secteur des urgences - de la mobilisation des ressources à l'exécution, en passant par la planification et la coordination - afin d'évaluer l'efficacité et l'impact de chacun tout en tenant compte de leur interdépendance. Les domaines où des améliorations fondamentales sont immédiatement nécessaires sont évidents. Ce sont entre autres:

- a) la priorité accordée aux urgences de grande envergure où la FAO peut intervenir en partenariat avec d'autres et optimiser ses avantages comparatifs - Ce principe est accepté dans les services techniques de l'Organisation mais en raison des priorités politiques, l'utilisation des fonds, et en particulier des fonds du PCT, demeure fragmentaire;
- b) les informations sur les bénéficiaires, le ciblage et l'utilisation qui est faite des produits de la FAO - C'est très manifestement le cas pour les intrants agricoles mais ce volet touche aussi l'utilisation des évaluations, l'efficacité de la coordination, etc.;
- c) dans les demandes de financement, il faut insister davantage sur une assistance différenciée qui assure la durabilité en permettant de « reconstruire, en mieux.

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion concernant la priorité	Janvier
	Conclusion concernant la nécessité d'une stratégie et les principales considérations stratégiques	Février
	Accord sur les éléments de la stratégie à inclure dans le Cadre stratégique	Avril

## Recommandations

55) (EEI par. 615) Un quart environ des dépenses totales de l'Organisation en 2006-07 sera consacré aux activités d'intervention d'urgence, financées presque exclusivement par des sources extrabudgétaires, avec un apport du PCT. La FAO joue un rôle important dans le cadre des urgences et du redressement, qui est indissociable de son objectif de lutte contre la faim et la pauvreté aiguës. Les avantages comparatifs aussi bien réels que potentiels de l'Organisation dans le domaine du redressement après une crise résident dans sa capacité à faciliter une réponse intégrée prévoyant le suivi, l'intervention rapide afin de restaurer les moyens de subsistance agricoles et de «reconstruire, en mieux» ainsi que la prévention et la préparation aux catastrophes. La force de la FAO en matière de gestion de la lutte contre les ravageurs des plantes et des maladies animales lui permet aussi de fournir une réponse qui englobe le suivi au niveau mondial, les instruments législatifs internationaux et les enceintes de discussion, la mobilisation des ressources et la coordination avec la gestion des maladies et des ravageurs. Si des progrès sont encore possibles, surtout pour intégrer les aspects liés à la gestion économique et aux moyens de subsistance, la FAO n'en possède pas moins un avantage comparatif absolu. Ce dernier pourrait toutefois être compromis par l'érosion continue de sa capacité technique.

56) **Intégration des considérations de parité et dévolution de pouvoirs accrus aux femmes:** Priorité élevée de l'EEI (EEI par. 649) **Recommandation 3.19:** Le Plan d'action – Parité hommes-femmes devrait être pleinement intégré au cycle de programmation de la FAO (notamment par son intégration au Plan stratégique et/ou au Plan à moyen terme, plutôt que comme document séparé) et devrait faire l'objet de rapports spécifiques dans ce cadre. En outre:

- a) il faudrait attribuer à la parité hommes-femmes un certain rang de priorité dans l'attribution des fonds réservés à l'action interdisciplinaire et à l'action visant à favoriser la réalisation des trois objectifs stratégiques des États Membres;
- b) pour les coordonnateurs chargés de la parité hommes-femmes, il faudrait prévoir des critères de sélection et un mandat clair inclus dans la description d'emploi ainsi que l'âge et l'expérience nécessaires;
- c) la formation en matière de parité hommes-femmes et dévolution de pouvoirs accrus aux femmes devrait bénéficier d'une priorité renouvelée en accordant une attention particulière aux représentants de la FAO et aux coordonnateurs chargés de la parité hommes-femmes; et
- d) les possibilités de partenariats plus nombreux avec d'autres organisations devraient être explorées.

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion concernant la priorité	Janvier
	Conclusion quant à la nécessité d'intégrer le plan d'action sur la parité hommes-femmes dans le Cadre stratégique, le Plan à moyen	Mars  Avril

## Recommandations

57) (EEI 646) Dans les zones rurales des pays en développement, les femmes sont l'épine dorsale de l'économie et de la vie familiale et communautaire. Souvent, les hommes sont absents et même lorsque ce n'est pas le cas contraire, les femmes ont la responsabilité de la plus grande partie des travaux agricoles et des tâches domestiques sans toutefois participer pleinement à la prise de décision ou accéder aux degrés d'instruction et d'apprentissage technique, aux ressources financières et à la terre, voire aux aliments et aux soins de santé, qui leur permettraient d'être plus productives. Il s'agit non seulement d'une perte majeure au plan socioéconomique mais aussi d'une injustice et d'une entrave à la réalisation de la sécurité alimentaire des ménages et des communautés. L'EEI a constaté que les organes directeurs de la FAO ont accordé une haute priorité aux questions de parité hommes-femmes, mais que cet aspect a rarement figuré parmi les priorités exprimées par les pays lors des visites des équipes de l'EEI ou dans les réponses aux questionnaires. Cette situation souligne la nécessité d'une sensibilisation de la part de la FAO qui devrait donner des conseils clairs sur les modalités de mise en œuvre et non procéder à l'inverse. Au niveau des pays, la FAO aborde souvent les questions de parité hommes-femmes à travers des initiatives pilotes à petite échelle qui n'ont pas valeur d'enseignement lors de l'élaboration des politiques et, dans ce domaine, les interventions stratégiques sont inexistantes.

58) (EEI par. 648) La FAO avait démarré très vite dans le domaine de la parité hommes-femmes et de la dévolution de pouvoirs accrus aux femmes et occupait une place de chef de file au sein du système des Nations Unies mais ses performances sont désormais insuffisantes vu l'importance que revêt ce thème dans la réalisation de divers aspects du mandat de l'Organisation. Le Plan d'action - Parité hommes-femmes n'est pas intégré au cycle de programmation global de la FAO. Il n'existe pas de ressources budgétaires pour financer l'intégration de la parité hommes-femmes dans le reste des activités, tandis que l'Organisation gaspille trop de ressources pour répondre à des appels réclamant d'urgence «une assistance sur la parité hommes-femmes», notamment pour l'examen des projets et les commentaires de rapports. L'orientation stratégique concernant l'intégration des questions de parité hommes-femmes au reste des activités se perd et la FAO intervient de plus en plus par des projets et initiatives de petite envergure.

59) **Plaidoyer et communication:** Priorité moyenne de l'EEI (EEI par. 27 – Message 8: Les activités de plaidoyer doivent diffuser des messages techniques et aider à conduire un programme d'action de la communauté mondiale et de l'Organisation. En tant qu'institution des Nations Unies chargée de gérer un vaste secteur, la FAO a des messages importants (dans certains cas essentiels) à diffuser à la communauté mondiale, mais ils sont mal entendus. Il convient de concentrer et de maintenir l'effort sur un petit nombre de messages clés, tout en mettant les instruments de promotion au service des principaux domaines techniques de la FAO. **Recommandation 3.4:** la FAO devrait maintenant préparer une stratégie institutionnelle de communication et de promotion élaborée selon un

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

terme et le cycle de programmation et quant aux questions principales Conclusion sur les principales composantes de l'approche à suivre pour intégrer des questions dans le Cadre stratégique

Moyenne	Conclusions sur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• priorité accordée à la communication et à la promotion</li> </ul>
---------	---

Janvier

## Recommandations

processus collégial et approuvée par les organes directeurs:

- a) cette stratégie devrait mobiliser les ressources de l'ensemble de l'Organisation au service de campagnes ciblées, tout en facilitant la diffusion intégrée de messages techniques plus précis de la FAO. Il est nécessaire de converger sur un petit nombre de thèmes ou objectifs centraux de promotion permettant la définition d'un programme complet et unifié, éventuellement à géométrie variable, qui harmonise les programmes des réunions, les thèmes de la Journée mondiale de l'alimentation, le contenu du SOFA, etc. Dans toute la mesure du possible, ces thèmes devraient coïncider avec les thèmes prioritaires de l'ensemble de l'Organisation (voir ci-dessus). Cette stratégie doit être fortement concertée entre les organisations basées à Rome pour les messages communs les plus importants, la Journée mondiale de l'alimentation, le programme des Ambassadeurs, etc., et elle devrait être bâtie sur cet objectif commun;
- b) la promotion auprès du grand public a sa place dans les activités de la FAO. Il est temps toutefois de décider s'il y a lieu de poursuivre et d'élargir cette action en l'intégrant davantage à la stratégie globale de communication ou de l'abandonner au fur et à mesure que les initiatives arriveront à leur terme. Si la FAO opte pour l'élargissement, notamment sous forme de programmes de collecte de fonds, il conviendra de prévoir une fondation distincte. Celle-ci pourrait être affranchie des procédures de la FAO et entièrement autosuffisante. Il est recommandé que la FAO soutienne la mise en place d'une fondation pendant une période strictement limitée à quatre ans (deux exercices biennaux), à l'issue de laquelle le projet serait abandonné s'il ne volait pas de ses propres ailes.

60) (EEI par. 885) **Recommandation 5.10: La stratégie de l'Organisation en matière de communication et de promotion** devrait être mise au point en étroite partenariat avec des acteurs clés de la société civile, du secteur privé, des médias et des autres organisations homologues. En particulier, les organisations basées à Rome doivent mettre au point une stratégie commune visant à exploiter la Journée mondiale de l'alimentation ainsi que d'autres manifestations pour faire mieux comprendre les questions cruciales en matière d'alimentation et d'agriculture – et pour se faire mieux connaître elles-mêmes.

61) (EEI par. 605) La promotion et la communication sont essentielles à la mission de la FAO. Dans les années récentes, des progrès ont été réalisés dans la poursuite d'une stratégie plus cohérente et intégrée, mais le processus est loin d'être achevé. S'il est nécessaire de faire connaître les grandes lignes de la politique générale de l'Organisation au niveau des départements techniques, des régions et des pays, il faut aussi lancer un programme de promotion de celles-ci à l'échelle mondiale. Comme pour le reste des activités de la FAO, l'EEI conclut qu'une convergence autour d'un nombre limité de thèmes ou d'objectifs centraux est nécessaire. La communication et la

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nécessité d'une stratégie à l'échelle de l'Organisation</li> </ul>	Janvier
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• approche d'ensemble</li> </ul>	Mars
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• approche conjointe, moyennant des <u>discussions avec les organes directeurs du FIDA et du PAM</u> (voir ci-après)</li> </ul>	Mars
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opportunité de créer une fondation</li> </ul>	Juin
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• éléments proposés pour la stratégie</li> </ul>	

## Recommandations

promotion doivent être intégrées à ces priorités et un programme détaillé et harmonisé devrait être préparé à cet effet pour servir de cadre au programme des réunions, aux thèmes de la Journée mondiale de l'alimentation, au contenu du SOFA, etc. Les principaux messages doivent être conçus selon un processus collégial. La crédibilité et le succès des actions de promotion de la FAO dépendent de la solidité des preuves sur lesquelles ils reposent et sur une juste perception des publics et des contextes visés.

62) (EEI par. 606) Au sein de l'Alliance internationale contre la faim, la FAO a pour partenaires les autres institutions basées à Rome et la société civile dans le but de promouvoir une action contre la faim à l'échelle mondiale et nationale. Un vrai partenariat avec les autres institutions romaines s'occupant d'alimentation et avec la société civile, notamment pour la Journée mondiale de l'alimentation, devrait sous-tendre la stratégie globale de la FAO dans le domaine de la communication. La FAO continuera d'avoir des zones d'intérêt plus vastes que le PAM et le FIDA mais l'unité d'intention des trois institutions devrait être suffisante pour garantir un programme entièrement commun pour la Journée mondiale de l'alimentation et les programmes connexes, comme celui des Ambassadeurs de bonne volonté et TeleFood. Encourager une collaboration étroite avec l'Alliance contre la faim et les ONG associées renforcerait ce processus.

63) (EEI par. 607) La transition des modes traditionnels de diffusion de l'information aux moyens modernes de gestion des communications doit être poursuivie. Comme dans d'autres domaines d'activité, la FAO doit également se tenir prête à prendre davantage de risques et à affronter le débat, à condition que l'analyse sous-jacente soit approfondie et impartiale. Le contenu des messages doit être étroitement lié aux instruments permettant leur mise en œuvre.

64) (EEI par 611) Priorité moyenne de l'EEI. **Les systèmes d'information et les publications** sont une pièce majeure du dispositif qui permet **à la FAO de consolider les analyses et de diffuser les connaissances**. Ils sous-tendent la coopération technique de l'Organisation, l'élaboration des traités et accords ainsi que les réunions de la FAO, aussi bien statutaires que techniques. Les contraintes en matière d'accès aux documents de la FAO dans les pays peu informatisés sont un sujet de préoccupation. Il faut également s'atteler immédiatement à la résolution du problème des langues de diffusion. Les principaux documents des organes directeurs et autres réunions sont produits dans toutes les langues de l'Organisation. L'austérité budgétaire et des coûts élevés obligent la FAO à se montrer très sélective pour les documents qu'elle souhaite diffuser en plus d'une langue. Pour les autres documents, aussi bien imprimés qu'électroniques, la situation est très mitigée et le choix des langues s'opère largement en fonction des pressions exercées par les membres de la direction supérieure et selon que la traduction apparaît ou non prioritaire aux directeurs techniques concernés.

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

Moyenne	Conclusions sur: <ul style="list-style-type: none"> <li>opportunité de prévoir un financement centralisé, un mécanisme convenu et une politique régissant l'emploi des</li> </ul>	Avril
---------	---	-------

## Recommandations

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>65) (EEI par. 612) <b>Recommandation 3.6:</b> Pour que l'Organisation puisse jouer son rôle, il est donc fondamental de maintenir et de renforcer les systèmes d'information et de disposer à cet effet de ressources adéquates. Il est aussi recommandé de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) mettre à la disposition des PMA une plus grande quantité de publications imprimées en raison des problèmes persistants en matière d'accès à Internet et d'informatisation;</li> <li>b) creuser la question des modalités de mise en œuvre de la politique linguistique. Il est clair que les principaux documents destinés aux organes directeurs et d'autres réunions sont produits dans toutes les langues de l'Organisation. Cependant, le statut linguistique réservé au reste des documents et publications imprimés ou destinés au site web reste flou. L'EEI a conclu qu'en plus des principaux documents de réunion, un budget devrait être concordé pour chaque langue et que dans le cadre de cette enveloppe, un groupe d'utilisateurs de chaque langue devrait ensuite décider de l'affectation des fonds pour la traduction; et</li> <li>c) évaluer l'opportunité d'élaborer des sites distincts pour le chinois et l'arabe sur la base des pays/régions respectifs; les documents produits dans ces langues pourraient ne plus être hébergés dans le site central mais resteraient accessibles par des liens renvoyant aux sites parallèles (les documents en arabe et chinois du site de la FAO sont en effet très peu utilisés).</li> </ul>		<p>langues dans les documents</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• également pour les copies imprimées</li> </ul>	
<p>66) (EEI par. 614) Priorité moyenne de l'EEI. <b>Recommandation 3.7: Si le Centre d'investissement doit continuer à fonctionner, L'EEI recommande à la FAO de mettre au point 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</b>, notamment pour les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP). La mise en œuvre de cette stratégie exigera des approches intégrées allant au-delà du Centre d'investissement et de ses modalités actuelles de fonctionnement. Il faudra notamment accorder une attention prioritaire aux besoins à plus long terme des pays, en particulier en ce qui concerne les possibilités et les contraintes d'ordre technique ou liées aux politiques économiques, sociales et institutionnelles qui influent sur le potentiel d'investissement. De nouveaux accords devraient être conclus avec les IFI, si le Centre d'investissement doit maintenir des relations avec elles. En outre, un soutien extrabudgétaire à long terme devrait être recherché pour compléter les affectations du budget ordinaire afin de fournir une assistance directe aux pays. Le rôle de la FAO serait donc de développer les partenariats entre les pays, les IFI et d'autres donateurs en vue d'améliorer les stratégies d'investissement et les politiques de mise en œuvre; en outre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) lorsque cette stratégie aura été formulée et approuvée, l'actuel soutien du budget ordinaire de la FAO aux activités du Centre d'investissement, en dehors de la stratégie, ne devrait pas être maintenu;</li> </ul>	Moyenne	<p>Conclusion sur le rôle d'ensemble de la FAO dans les investissements, sa priorité et la nécessité d'une nouvelle stratégie</p> <p>Conclusion quant aux principaux</p>	<p>Février</p> <p>Avril</p>

## Recommandations

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>b) en ce qui concerne le FIDA, une action politique est nécessaire pour instaurer une collaboration forte entre les deux organisations. Celle-ci permettrait au FIDA non seulement de bénéficier, pour ses activités, de la contribution de la FAO au plan technique et en matière de politiques mais aussi de devenir, grâce aux compétences et à la présence de la FAO dans les pays, un partenaire stratégique;</p> <p>c) comme les prêts de la Banque mondiale à l'agriculture continuent à augmenter, il sera particulièrement essentiel que la FAO lie ses partenariats au niveau national aux possibilités de prêt de la Banque. Il faudra aussi établir rapidement des relations stratégiques appropriées avec la Banque africaine de développement, qui compte étendre considérablement son rôle dans l'agriculture et le développement rural de l'Afrique;</p> <p>d) en même temps, la FAO doit pouvoir maintenir la qualité de ses contributions aux investissements dans les zones émergentes qui créent de l'emploi par une augmentation de la valeur ajoutée et au travail qui se fait en amont en matière de politiques d'investissement et de mobilisation des bailleurs de fonds. La FAO doit pour cela recruter du personnel ayant les années d'expérience et les compétences requises.</p>		éléments d'une stratégie.	
<p>67) (EEI par. 613) Si la FAO doit soutenir un développement solide de l'investissement, elle doit œuvrer en étroite collaboration avec les États Membres qui empruntent aux IFI et avec les IFI elles-mêmes, en particulier avec le FIDA qui s'occupe de prêts dans le secteur agricole et avec la Banque mondiale qui, en 2005, a fourni 60 pour cent de tous les prêts agricoles consentis par les institutions financières internationales. Les services du Centre d'investissement constituent depuis toujours pour la FAO un point d'entrée unique mais l'importance de ce lien diminue. La FAO emploie les ressources du Programme ordinaire pour soutenir l'utilisation de son personnel et de ses consultants par les IFI. De l'avis général, sans ce «soutien», les IFI auraient bien moins recours aux services de la FAO.</p>			
<p>68) (EEI par. 357) Le mandat de la Division TCI consistait à l'origine à élaborer des projets, mais la Division s'est écartée de ce mandat. Cela vaut particulièrement pour la Banque mondiale où seulement 50 pour cent environ des activités portent sur l'élaboration de projets.. La nature du rôle du Centre d'investissement a aussi évolué, passant de la préparation de l'ensemble d'un projet à l'apport de quelques personnes seulement pour des missions. Au cours des huit dernières années, le Centre d'investissement a fourni plus de la moitié des intrants dans seulement neuf pour cent de la moyenne des 56 missions accomplies chaque année pour la Banque mondiale.</p>			
<p>69) (EEI par. 362) L'EEI n'a trouvé aucune preuve indiquant que les activités de TCI aient mobilisé plus d'investissement que si les institutions financières internationales avaient fait appel à d'autres sources ou à des cabinets de consultants. Lorsque la FAO s'est attachée à mobiliser des investissements, par exemple à la suite de la Déclaration de Maputo et pour soutenir le NEPAD, les missions envoyées pour identifier des projets potentiels à financer n'ont pas été suffisamment coordonnées avec à la fois les donateurs et les pays pour permettre d'obtenir</p>			

## Recommandations

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

des résultats substantiels.

70) (EEI par. 363) Pour la plupart des pays en développement, le Centre d'investissement de la FAO est plus neutre que les institutions financières internationales en général, et que la Banque mondiale en particulier. Cela dit, le Centre d'investissement a souvent été considéré comme un prolongement des institutions financières internationales. On cite des exemples de pays mentionnant une mission des institutions financières internationales alors qu'il s'agissait en fait d'une mission du Centre d'investissement de la FAO. Le recours de plus en plus fréquent à des spécialistes du Centre d'investissement pour des activités dirigées par d'autres institutions indique que ces spécialistes travaillent, et sont considérés, comme des consultants des institutions financières internationales. La possibilité d'influencer l'approche générale du projet est aussi réduite.

71) (EEI par. 358) Le personnel de la Division TCI, dont près de la moitié a une formation économique, a été jugé bien qualifié. Les effectifs comprennent également des agronomes, des ingénieurs ou des spécialistes de l'environnement. Toutefois, le Centre d'investissement manque actuellement de masse critique dans certains domaines (par exemple élevage, un fonctionnaire). Il n'y a pas de spécialiste dans le secteur des pêches ni dans celui potentiellement en expansion de l'agroalimentaire, y compris la commercialisation, la gestion des chaînes d'approvisionnement et la transformation des aliments. Certaines institutions financières internationales ont indiqué à l'EEI que l'accent mis par la FAO sur le critère de répartition géographique plutôt que sur la compétence lors du recrutement du personnel a entraîné la baisse de niveau du personnel du Centre d'investissement. Le Centre est incité à fournir les consultants les moins chers possible du fait de sa méthode de facturation qui repose sur des semaines d'intrants, indépendamment du coût réel des intrants. Les prix de la FAO sont dans l'ensemble considérés comme non compétitifs par rapport à ceux des cabinets internationaux de consultants, des donateurs ou même des autres organismes des Nations Unies. Au cours des cinq dernières années, seulement 45 pour cent des intrants du Centre d'investissement ont été fournis par le personnel de la FAO et 55 pour cent par les consultants, soit une augmentation par rapport à 1992 (40 pour cent).

72) (EEI par. 361) Les clients demandent à la FAO les services qu'ils sont sûrs que l'Organisation pourra leur fournir. Traditionnellement, la FAO n'a pas fourni de services relatifs aux activités à valeur ajoutée, au développement du secteur agro-alimentaire, au développement des échanges et au financement par le secteur privé; ces services ne sont donc pas recherchés. En fait, un examen du personnel du Centre d'investissement ne fait pas apparaître des compétences particulières dans ces domaines. De même, le Centre d'investissement dispose de très peu d'économistes capables d'aborder des questions d'interface entre les politiques macroéconomiques et sectorielles qui pourraient étayer des activités sur le soutien budgétaire, les Stratégies de réduction de la pauvreté et autres. Certaines compétences ont été relevées dans le Département économique et social, mais le nombre de

## Recommandations

fonctionnaires de la FAO capables de travailler à ce niveau est très réduit. Ces secteurs sont un domaine d'expansion pour les investissements, alors que la demande d'expertise extérieure est en baisse pour les investissements agricoles plus traditionnels portant sur les infrastructures routières, l'irrigation et la mise en valeur des zones.

73) (EEI par. 364) Les institutions financières internationales, comme la Banque mondiale, le FIDA et la Banque africaine de développement, notamment, s'attendent à ce que leurs rapports avec la FAO, par l'intermédiaire du Centre d'investissement, permettront à elles-mêmes et aux États Membres d'accéder aux connaissances de la FAO en matière d'investissement. De même, la FAO souhaite tirer des leçons de l'expérience acquise par les institutions financières internationales. Le personnel du Centre d'investissement a intensifié ses contacts avec le reste de la FAO, mais ceux-ci restent encore limités. Du fait du recours important aux consultants, les possibilités de transmettre à la FAO les connaissances acquises pendant les missions diminuent à moins qu'un réseau ne soit créé à cet effet. Environ cinq pour cent des activités effectuées par l'intermédiaire du Centre d'investissement sont le fait de fonctionnaires relevant d'autres divisions de la FAO. Le Centre d'investissement indique qu'il est difficile d'obtenir des détachements de personnel pour les longues périodes requises par les missions d'investissement et que ce personnel n'a pas toujours des compétences en matière d'investissement. Par ailleurs, on enregistre une participation importante des services techniques de la FAO dans certains domaines comme les régimes fonciers. Le Centre d'investissement n'est pas non plus enclin à fournir du personnel d'autres divisions pour ses missions parce que cela ne lui permet pas de payer les semaines de son propre personnel et il préfère engager des consultants.

**Technologies de production, transfert de technologies et initiatives pilotes:** Priorité faible de l'EEI (EEI par. 655) **Recommandation 3.21:** La FAO devrait souligner son avantage comparatif important dans le domaine des incidences de la technologie sur les politiques, qu'il s'agisse d'intensification de l'agriculture, de biotechnologies, de mécanisation ou d'industrialisation agricole. La priorité accordée au développement et au transfert de technologies de production et aux initiatives pilotes devrait être considérablement diminuée afin de porter une attention accrue au soutien en matière de politiques et au renforcement des capacités. Dans le cadre de sa fonction de gestion globale des connaissances, la FAO devrait se concentrer sur les activités destinées à favoriser l'accès aux connaissances relatives aux technologies de production. En outre:

- a) au lieu de chercher à produire des directives techniques définitives dans un domaine hautement compétitif,

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

Élevée	Conclusion sur le rôle de la FAO dans les technologies de production et de transformation et la priorité relative à	Mars
--------	---	------

## Recommandations

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>la FAO devrait développer ses points forts en tant que gestionnaire de savoir. Elle devrait pour cela développer l'accès en réseau, résoudre les problèmes de droits d'auteurs et s'efforcer d'offrir un choix de versions linguistiques;</p> <p>b) les projets pilotes ne devraient être utilisés que de manière sélective lorsqu'ils répondent à une lacune avérée, lorsque l'attente de la part des décideurs est particulièrement forte après la fin du projet pilote, et lorsque les conditions sont réunies pour un élargissement éventuel des éléments qui ont fait leurs preuves pendant la phase pilote;</p> <p>c) L'action du PSSA devrait être intégrée à un grand programme d'activité de l'Organisation visant à accroître la production, les emplois et les revenus dans l'agriculture afin de lutter contre la faim et de promouvoir le développement. Compte tenu des leçons qui seront tirées des évaluations portant sur les programmes nationaux et régionaux de sécurité alimentaire, il conviendrait d'abandonner les projets isolés du TeleFood et d'utiliser les ressources obtenues lors des activités de collecte de fonds du TeleFood pour soutenir des domaines d'activité importants;</p> <p>d) Les activités concernant la technologie de production ont été réduites dans tous les départements techniques et, sans modification vraiment importante de la situation des ressources de l'Organisation. Les activités dans le domaine de l'agro-industrie et de la mécanisation devraient être éliminées ou réduites encore davantage notamment pour la production végétale et l'élevage.</p>		<p>accorder aux essais pilotes et au transfert de technologies, y compris sur l'avenir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• du PSSA</li> <li>• des projets du Telefood</li> </ul> <p>Accord sur un projet de texte pour le cadre stratégique</p>	<p>Avril (important pour le PMT)</p>
<p>74) (EEI par. 653) La demande en matière de transfert de technologies de production a tendance à être plus importante dans les PMA et la demande est souvent faussée par les engagements de production des Ministères de l'agriculture. Toutefois, dans la plupart de ses domaines d'activité, l'avantage comparatif potentiel de la FAO n'est pas élevé et ses performances sont même parfois inférieures à celles de la concurrence. Dans quelques domaines, la FAO conserve un rôle technique de premier plan comme pour les besoins en eau d'irrigation, la manutention des pesticides et la construction d'embarcations. La FAO ne peut avoir des compétences centrales et régionales spécialisées pour tous les contextes agroécologiques et sociaux ni même conserver ses compétences sur toute la gamme de production végétale. Pour la plupart des technologies de production, les compétences nationales de la grande majorité des pays, y compris les plus pauvres, dépassent de loin celles de la FAO. Ce sont les domaines où le GCRAI est actif et dispose, par rapport à la FAO, d'un nombre beaucoup plus important de professionnels travaillant sur les divers aspects des technologies de production. D'après les conclusions de l'EEI ce sont également les domaines où la demande de services de la FAO est la plus faible, les concurrents les plus nombreux et l'avantage comparatif de l'Organisation le plus bas.</p>			

## Recommandations

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

75) (EEI par. 654) De nombreuses améliorations ont été introduites dans le PSSA depuis l'évaluation de 2002 afin d'incorporer les dimensions politiques et institutionnelles et d'affronter les problèmes d'approvisionnements et de marchés. Dans plusieurs pays, le PSSA a démontré avec succès la formule des Écoles de terrain pour agriculteurs élaborée dans le cadre du Programme de protection intégrée de la FAO. Toutefois, le PSSA s'occupe surtout de transfert de technologies aux fins de production et ces technologies n'ont été que rarement adoptées dans le cadre d'initiatives pilotes. La priorité élevée attribuée par la FAO au PSSA empêche en fait l'Organisation d'optimiser son avantage comparatif dans les pays. Elle contribue à faire sous-estimer, dans l'esprit des gouvernements et des partenaires présents dans les pays, le potentiel de l'Organisation dans des domaines qui sont ses points forts, à savoir les activités normatives, l'assistance en matière de politiques et le renforcement des capacités. De nombreux donateurs n'ont pas adapté leur évaluation du PSSA aux changements intervenus dans les programmes, et l'Organisation en pâtit quand elle recherche des sources extrabudgétaires. Dans ce même contexte, l'évaluation de 2006 a jugé que les projets du TeleFood, dont le volume moyen atteignait 7 600 \$EU, n'étaient pas pires - mais certes pas meilleurs - que des projets similaires de gouvernements ou d'ONG. En règle générale, ils n'atteignaient pas les pauvres et, dans la plupart des cas, ne se révélaient pas durables. Cette conclusion a été renforcée par l'étude des projets du TeleFood en Sierra Leone. Si, dans une certaine mesure, ces projets donnent de la FAO l'image d'une organisation attentive aux problèmes humanitaires, ils appuient l'idée que l'Organisation est incapable de faire passer ses messages essentiels, de tirer parti de ses avantages comparatifs ou d'apporter une contribution significative au bien-être des pauvres.

76) (Lettre du Directeur général aux Groupes régionaux – décembre 2007) *En outre, nous réduirons progressivement les activités pilotes du PSSA et nous nous concentrerons sur l'appui aux programmes nationaux et régionaux de sécurité alimentaire des États Membres; ce processus devrait s'achever en 2008. De plus, les projets du Telefood sont systématiquement intégrés dans des programmes ou projets plus vastes de développement rural, qu'ils soient ou non réalisés avec une assistance de la FAO.*

## Domaines techniques prioritaires

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

77) (EEI par. 1205) **Recommandation 7.2** l'équipe d'évaluation recommande qu'en établissant les priorités du programme, les membres concentrent leur attention sur les objectifs et les domaines de travail principaux, et non pas sur les produits. Ils devraient envisager d'élaborer un ensemble de critères semblables à ceux décrits plus haut pour attribuer une priorité à des domaines choisis. L'attribution de notes peut aider à prendre les décisions, mais il ne faudrait pas recourir à ce système mécaniquement mais pour focaliser les jugements, comme nous l'avons fait dans ce rapport. Il faudra aussi présenter et considérer les besoins de preuves qualitatives comparatives. (EEI par. 1204):

- a) La nécessité d'un développement mondial équilibré à l'appui des trois principaux objectifs des États Membres. L'absence d'un nombre suffisant de voix en faveur de ce critère exclurait automatiquement tout domaine proposé de travail;
- b) Les priorités énoncées par les membres, y compris celles des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme. L'absence d'une forte majorité de voix en faveur de ce critère exclurait le domaine proposé, hormis des cas exceptionnels où les membres estiment qu'un potentiel pourrait devenir une priorité;
- c) La contribution de la FAO à l'obtention des résultats et impacts durables. Si les résultats obtenus jusqu'ici par la FAO dans un domaine s'avèrent médiocres, avant de la recommander, il faudra une très forte demande et des raisons convaincantes pour croire que sa contribution pourrait être améliorée.
- d) Le nombre de concurrents et de fournisseurs de rechange. Si on a de bonnes raisons de croire que d'autres fournisseurs pourraient satisfaire le besoin de façon durable, il n'y a pas de raison pour que la FAO affecte de maigres ressources à un domaine de travail – les tâches qui lui sont confiées seront de toutes façons réalisées. La seule difficulté réside dans le fait que les autres fournisseurs sont, dans une certaine mesure, irréguliers. La Banque mondiale en particulier a créé de fortes capacités dans certains domaines et puis les a réduites. L'exemple de l'ISNAR examiné au Chapitre 3 a créé un vide en ce qui concerne le renforcement institutionnel pour la recherche et la vulgarisation agricole. Toutefois, l'équipe d'évaluation estime que, dans les cas où il existe des bonnes raisons de croire que les capacités seront renforcées, comme dans le cas de l'ISNAR, la FAO devrait établir une collaboration solide avec d'autres institutions et réduire ou éliminer ses propres capacités. Avec la souplesse nécessaire préconisée plus haut, si les capacités extérieures à la FAO diminuent notablement et que le domaine conserve sa priorité élevée,

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion sur les critères et sur leur utilisation pour les décisions concernant les activités techniques prioritaires. Décision rapide exigée pour aider à affiner les priorités	Février

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

l'Organisation devrait être prête à reconstituer ses capacités;

e) Les possibilités de soutien extrabudgétaire. Ce critère est important pour déterminer comment les fonds du Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires peuvent s'équilibrer par rapport à une priorité et la possibilité d'un travail significatif, compte tenu des contraintes actuelles du budget ordinaire. Cependant, son application ne devrait pas détourner le travail des principales priorités, définies sur la base des autres critères. Il pourrait permettre parfois d'accorder une priorité moins élevée à l'affectation des fonds du Programme ordinaire, étant donné la disponibilité de ressources extrabudgétaires, consentant aux fonds très limités du Programme ordinaire d'être affectés à d'autres domaines à priorité élevée.

78) (EEI par. 619) **Priorités d'ensemble dans les domaines techniques - Recommandation 3.9: Il faudrait un rééquilibrage de la répartition des ressources avec un accroissement des parts relatives des forêts et des pêches ainsi qu'une augmentation significative de la proportion des ressources affectées au secteur de l'élevage.** À cet effet, il faudra une décision raisonnée des organes directeurs puisque les représentants gouvernementaux sont issus en majorité d'institutions s'occupant de cultures.

79) (EEI par. 618) Outre les critères ci-dessus, l'examen de la répartition générale des ressources destinées aux différentes activités techniques par secteur peut aussi considérer le potentiel de croissance de l'emploi et des revenus offert par chaque secteur et le pourcentage de la population mondiale qui en dépend, surtout dans les pays les plus pauvres. La répartition des dépenses de la FAO est à peu près proportionnée à l'importance revêtue par chaque secteur pour les populations qui en dépendent sauf pour l'élevage, qui semble très en deçà. Il est néanmoins difficile de citer un chiffre exact car, dans ce domaine, certaines activités relèvent d'autres programmes que l'élevage. Les secteurs qui offrent les meilleures possibilités d'augmenter l'emploi et les revenus par le biais de la valeur ajoutée sont l'élevage, les pêches et l'horticulture; il convient cependant, pour l'élevage, de considérer le problème des zoonoses (maladies qui peuvent être transmises de l'animal à l'homme). Le jugement global de l'EEI est que l'avantage comparatif de la FAO est plus important pour les pêches et les forêts que pour les cultures. Dans le secteur de l'élevage, l'action de la FAO a eu des impacts importants en matière de lutte contre les épizooties, notamment par l'élimination presque complète de la peste bovine et sa contribution à la gestion de la grippe aviaire.

80) **Gestion des pesticides et protection des plantes:** L'EEI n'a fait aucune recommandation mais attribue une priorité élevée à ce domaine, qui comprend la CIPV

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

Élevée	Conclusion sur les recommandations concernant les priorités de chacun des domaines techniques, de manière à guider le cadre stratégique et le PMT	Mars
--------	---	------

Élevée	Conclusion sur	Mars
--------	----------------	------



**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

- que la recherche en réseau avec l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI);
- iii) pour les activités en matière de politiques, un partenariat fort devrait être instauré avec l'ILRI et l'Institut de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI);

Tout en faisant le maximum d'effort pour forger de tels partenariats, la FAO ne doit en aucun cas ralentir ses propres activités dans l'attente d'une manifestation d'intérêt de la part d'éventuels partenaires.

83) (EEI par. 622) Les moyens de subsistance de plus de 20 pour cent des personnes qui vivent de l'agriculture, des forêts et des pêches dépendent essentiellement de l'élevage. C'est l'un des secteurs agricoles ayant à la fois la croissance la plus rapide et le plus fort potentiel d'essor, tant pour les denrées brutes que pour la production à valeur ajoutée. L'élevage est également le secteur dont la menace pèse le plus gravement sur la santé humaine en raison des maladies transmissibles de l'animal à l'homme et il a également de fortes répercussions sur l'environnement. La « révolution de l'élevage » est le fait de grosses exploitations autochtones du secteur privé pour qui l'assistance technologique de la FAO est superflue. D'autre part, les contraintes existant dans ce secteur engendrent de vastes besoins non satisfaits en matière de gestion et de stratégie globale, d'assistance à l'échelle mondiale et régionale concernant les incidences sur la santé publique et l'environnement, les répercussions sur le commerce et sur les prix des denrées à base d'hydrates de carbone et de protéines végétales au fur et à mesure qu'augmente la demande en produits fourragers. Les politiques en faveur des pauvres doivent s'efforcer de créer de nouveaux emplois et revenus dans le secteur commercial, de dégager des revenus complémentaires pour ceux qui vivent de l'élevage et de venir en aide aux éleveurs nomades qui, cantonnés dans les zones les plus marginales de la planète, sont souvent parmi les plus déshérités.

84) (EEI par. 623) Or, curieusement, tandis que le travail sur la santé animale a reçu une augmentation modeste de ressources dans le cadre du budget du Programme ordinaire de la FAO, le travail sur la gestion, les informations et les politiques relatives à l'élevage a été le domaine technique le plus largement amputé, puisque sa part du budget a diminué de près de 40 pour cent entre 1994-95 et 2006-07. Cela pourrait s'expliquer en partie par le lent ajustement à la hausse des secteurs des pêches et des forêts et le manque d'attention relatif dont ont souffert les activités liées aux politiques dans le cadre des ressources du Programme ordinaire.

85) (EEI par. 624) L'absence d'un comité technique pour l'élevage a privé l'Organisation de la possibilité de traiter les problèmes importants de l'élevage et de l'environnement ou de l'élevage et de la pauvreté à l'échelle mondiale comme cela a été fait pour les pêches et les forêts. Le débat mondial sur les questions de santé animale en coopération avec l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) et l'OMS gagnerait aussi à sortir d'une vision purement vétérinaire.

conclusion sur l'opportunité de créer un Département séparé pour l'élevage  
Conclusion concernant les travaux réalisés avec l'AIEA (voir ci-après)  
Conclusion concernant la position prise par l'organe directeur, tendant à assurer une forte intégration avec l'OIE et d'autres partenaires

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

86) (EEI par. 628) **Recommandation 3.12: Les terres et les sols devraient recevoir une priorité plus élevée.** Si la FAO est forcée de choisir, elle doit accorder la priorité à la conservation du système mondial d'information mais si elle reprend sa position de pointe en matière de production de données à l'échelle mondiale, ces approches et méthodes devront aussi être transférées aux pays membres en vue d'une application nationale. Dans ce domaine, l'assistance aux pays est importante pour renforcer les capacités et promouvoir les politiques.

87) (EEI par. 626) D'après les réponses des Directeurs de l'agriculture au questionnaire de l'EEI, les activités relatives aux terres et aux sols occupent le deuxième rang dans l'ordre des priorités. Or, c'est l'un des domaines d'activité de la FAO qui a subi les plus fortes réductions et il n'a pas attiré de ressources extrabudgétaires importantes. Étant donné la diminution radicale de ressources humaines et financières consacrées aux problèmes des sols, et en conséquence le faible volume des activités fournies par la FAO dans ce secteur, la question fondamentale était de savoir si ces activités méritent d'être poursuivies. À supposer que la masse critique ne soit pas entièrement perdue, elle est certainement sérieusement compromise. On ne saurait contester les pressions exercées sur les ressources en terres du fait de la croissance démographique, de la demande accrue de produits agricoles, de l'urbanisation et des changements climatiques. Les sols deviennent plus fragiles tant en milieu tropical que tempéré et c'est en Afrique que le phénomène est le plus flagrant. La gestion des terres à l'échelon national est un problème technique, économique et social et, pour le résoudre, il faut disposer de données de base. L'état des ressources en terre n'est pas statique. La pression croissante qui s'exerce sur l'utilisation et la conversion des terres, couplée aux changements climatiques, rend vite caduc tout bilan des ressources en terre et de leur utilisation. Les décisions mondiales visant des questions telles que les changements climatiques et la biodiversité agricole exigeront des informations à jour à l'échelle mondiale.

88) (EEI par. 627) De nouvelles techniques de télédétection, l'évolution de l'imagerie numérisée et des SIG exigent la mise à jour continue des normes. Des activités comme la Carte mondiale des sols et le zonage agroécologique ne peuvent être entreprises et développées que sur la base de normes de classement et de méthodes de collecte, d'analyse et de présentation des données convenues à l'échelle internationale. Les activités passées de la FAO dans ce domaine ont fait sa réputation d'excellence. Le Centre international de référence et d'information pédologique (ISRIC) et l'Institut international pour l'analyse des systèmes appliqués ainsi que diverses universités agronomiques constituent aussi des sources potentielles mais non exhaustives. Elles ne sont pas en mesure d'offrir une couverture internationale indépendante de l'autorité ou de l'enceinte de la FAO. L'EEI a conclu que ce rôle critique devrait être conservé au sein de l'Organisation.

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion sur les recommandations concernant les priorités de chacun des domaines techniques, de manière à guider le cadre stratégique et le PMT	Mars

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

89) **Pêches:** (EEI par. 635) **Recommandation 3.15:** La manière dont le Département des pêches utilise les ressources est encore susceptible d'ajustements mais, dans le cadre des activités de la FAO, les pêches devraient bénéficier d'une priorité un peu plus élevée dans l'affectation des ressources. Il faudra pour cela une décision raisonnée des organes directeurs, au sein desquels peu de représentants gouvernementaux proviennent directement du secteur des pêches. La FAO devrait maintenant élaborer une stratégie cohérente pour ses activités dans le secteur des pêches, qui se concentrerait sur l'élaboration de politiques intégrées et sur les besoins globaux en données dans ce secteur. Des partenariats forts devraient soutenir la mise en place d'une législation à l'échelle mondiale et régionale. Le concept du poisson « de l'eau à la table » devrait jouer un plus grand rôle dans le développement des moyens de subsistance en créant des emplois en dehors de l'activité de capture, dans la pisciculture et la production à valeur ajoutée. Le travail de la FAO ne doit pas porter sur la technologie de détail mais sur les systèmes, la législation et les approches qui soutiennent ce processus de développement tout en sauvegardant la justice sociale, la santé et l'environnement.

90) (EEI par. 633) La FAO reste le seul organisme doté d'un programme global et d'une action de portée mondiale dans ce domaine. La Banque mondiale a entrepris une analyse sur les rentes du secteur des pêches qui aura un impact normatif mais restera fin à elle-même. WorldFish, l'un des centres du GCRAI, se concentre principalement sur la recherche en matière de production. La formation de partenariats est absolument nécessaire mais la FAO demeure la seule source de données mondiales sur les pêches et la seule organisation en mesure d'offrir à la fois un réseau sur les politiques halieutiques, une base de données mondiale et une enceinte neutre dans le secteur des pêches. Elle est aussi la seule organisation mondiale capable de veiller aux intérêts du secteur des pêches dans la formulation et le suivi des conventions environnementales. En ce qui concerne les changements climatiques, aucun autre organisme des Nations Unies ne possède une capacité comparable en biologie marine mondiale. Cette compétence semble lui être de plus en plus reconnue mais si la réponse de la FAO s'avérait inadéquate, on ne saurait exclure un retour de balancier en faveur de l'ONU ou d'autres acteurs, notamment les organisations et conventions s'occupant d'environnement.

91) (EEI par. 634) Toutes les évaluations, notamment les autoévaluations réalisées par le Département des pêches, ont conclu que les activités de la FAO dans le secteur des pêches souffrent de l'absence d'une stratégie cohérente. Bien que les objectifs à long terme soient clairs, le Département n'a pas défini les mesures à mettre en œuvre dès maintenant pour les réaliser et, comme ailleurs dans l'Organisation, les priorités laissent beaucoup à désirer. Même si le Département est restreint et que le Code de conduite pour une pêche responsable constitue un thème unificateur, il a tendance à travailler de façon fragmentaire. Les activités de la FAO restent trop centrées sur le poisson et n'intègrent pas de manière adéquate d'autres problèmes, notamment les aspects économiques et le

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion sur les recommandations concernant les priorités de chacun des domaines techniques, de manière à guider le cadre stratégique et le PMT	Mars  Avril
	Examen du projet de stratégie sur les pêches et conclusion	

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

poisson en tant que produit d'élevage. L'accent mis sur les ministères des pêches par le Département des pêches peut aussi entraîner une approche trop sectorielle qui risque de freiner l'amélioration de la gestion des pêches et de l'aquaculture. Plus que jamais, le travail réalisé dans le secteur halieutique, qu'il soit normatif ou vise à renforcer les capacités nationales, doit se concentrer sur la mise en place de politiques intégrées et sur les besoins correspondants en données.

92) **Forêts:** (EEI par. 638) **Recommandation 3.16:** Il conviendrait d'accentuer légèrement la part des forêts dans le cadre des affectations de ressources globales de la FAO. Le développement d'une stratégie relative aux activités forestières de la FAO telle que convenue à la dernière session du Comité des forêts devrait faciliter une approche intersectorielle plus intégrée et mettre l'accent, de manière continue mais sélective, sur les partenariats. Les activités devraient être présentées sous forme de cadre logique correspondant aux trois objectifs définis par les États Membres dans le cadre stratégique, qui sont étroitement liés aux OMD. Dans le cadre des priorités arrêtées pour le programme, la stratégie devra aussi définir les principaux domaines de concentration des ressources.

93) (EEI par. 636) Les **forêts** jouent un rôle déterminant dans les moyens de subsistance de quelque huit pour cent des habitants de la planète qui dépendent de l'agriculture, notamment certaines des plus pauvres parmi les populations autochtones et vivant dans les zones de montagne. Ce secteur joue également un rôle fondamental dans la fourniture de nombreuses ressources environnementales. En même temps, tout comme pour l'aquaculture, une grande partie de la production de bois est en train de passer de la forêt naturelle à des plantations aménagées. Au début des années 90, la FAO était perçue comme une organisation fonctionnant essentiellement par projets, vantant une supériorité dans le secteur des forêts qu'elle avait perdue et incapable de résoudre les problèmes émergents à l'échelle mondiale. Depuis lors, l'Organisation a effectué un retournement remarquable et les activités de la FAO sont dominées par les partenariats, avec notamment un rôle de chef de file au sein du Partenariat de collaboration sur les forêts (CPF) et la fourniture d'appui au Forum des Nations Unies sur les forêts (FNUF). Le programme, où dominaient les initiatives de coopération technique individuelles, s'occupe désormais de soutien global en matière de développement des informations nationales et mondiales, d'orientations politiques et de gouvernance.

94) (EEI par. 637) La FAO est la seule institution intergouvernementale qui s'intéresse à la fois aux forêts et aux arbres hors de la forêt de manière intégrée (c'est-à-dire en combinant les perspectives environnementales, économiques et sociales) et qui rassemble aussi tous les aspects touchant à ces activités, de l'action sur le terrain aux politiques à l'échelle mondiale. L'Organisation a sous-exploité sa capacité d'interface entre les activités nationales et les politiques mondiales, en partie à cause de complications dues aux arrangements institutionnels liés à la décentralisation, évoquées dans une autre section du présent rapport. Comme pour les pêches, la taille réduite des unités du Siècle a également contribué à fragmenter inutilement l'approche de la FAO. L'évaluation du

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

Élevée	Conclusion sur les recommandations concernant les priorités de chacun des domaines techniques, de manière à guider le cadre stratégique et le PMT	Mars
	Examen du projet de stratégie sur les forêts et conclusion	Avril

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

Mécanisme pour les programmes forestiers nationaux s'est exprimée négativement au sujet des liens entre les activités forestières et les départements qui se concentrent sur l'agriculture, même si la production de bois se situe en majorité en dehors des forêts naturelles et si la plupart des forêts sont utilisées comme parcours et/ou pour les cultures. Elle a noté que la FAO n'applique pas les principes qu'elle prône dans les pays. La situation devrait s'améliorer, selon l'analyse du Chapitre 6, avec l'éclatement de la structure par divisions qui caractérise aujourd'hui ces activités. Les pays membres ont assigné une haute priorité au travail technique et à la coopération technique dans le secteur des forêts en mettant l'accent sur l'élaboration de politiques et le renforcement des capacités. Globalement, l'EEI a jugé que les priorités poursuivies par la FAO dans le domaine des forêts étaient cohérentes.

95) **Sécurité sanitaire des aliments.** L'EEI n'a fait aucune recommandation particulière mais attribue une priorité élevée à ce domaine

96) **Politiques économiques, sociales, alimentaires et nutritionnelles:** Priorité élevée de l'EEI (EEI par. 645)  
**Recommandation 3.18:** L'Organisation devrait évaluer de façon plus systématique et différenciée les besoins des pays membres en développement en matière d'appui aux politiques économiques, sociales, alimentaires et nutritionnelles. Une plus grande clarté à ce sujet permettrait aussi d'intensifier les partenariats et de mieux répartir les tâches dans tous les aspects de la formulation des politiques, notamment avec l'IFPRI et les organismes internationaux de produits. En outre, il convient d'accorder une attention particulière aux aspects suivants:

- a) **la nutrition comme partie intégrante des politiques alimentaires, de sécurité alimentaire et de réduction de la vulnérabilité alimentaire,** en mettant davantage l'accent sur la compréhension des causes profondes de la malnutrition et de la sous-alimentation. Les activités nutritionnelles devraient être pleinement intégrées aux politiques. Des travaux sur les jardins familiaux sont désormais réalisés par de nombreuses organisations et devraient cesser à la FAO. En outre, l'éducation à la nutrition dans les écoles et la nutrition communautaire peuvent être mieux réalisées par d'autres organisations, en particulier l'UNICEF. D'autres activités portant sur la composition des aliments devraient également être abandonnées;
- b) **l'analyse à moyen terme des marchés de produits.** Les analyses de marché à court terme sont de plus en plus confiées au secteur privé. De toute façon, les pays utilisent très peu les analyses à court terme de la FAO. Les études à moyen terme effectuées dans le cadre de l'assistance aux politiques ont plus d'impact pour les pays;
- c) l'analyse de produits réservée aux produits dynamiques à fort potentiel de croissance;
- d) **la création d'un environnement favorisant le développement commercial afin de créer des emplois et**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

Élevée	Conclusion sur les recommandations concernant les priorités de chacun des domaines techniques, de manière à guider le cadre stratégique et le PMT	Mars
--------	---	------

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

**des revenus.**

97) (EEI par. 644) Les activités relatives aux politiques économiques sont classées comme hautement prioritaires par les membres. La réorganisation de 2007 a servi à regrouper le gros des activités liées aux politiques sociales avec celles des politiques économiques et commerciales au sein du Département économique et social mais l'Organisation ne dispose pas d'une coordination centrale pour tout le travail lié aux politiques économiques, sociales et alimentaires et la nutrition n'est pas suffisamment intégrée à la sécurité alimentaire. Le travail qui est réalisé dans ce domaine est satisfaisant; l'Organisation a eu un certain impact et les pays en développement apprécient le caractère neutre de ses avis en matière de politiques mais elle ne possède pas de stratégie globale. La FAO pourrait appairer les points forts de l'Organisation et les besoins des pays beaucoup plus efficacement qu'à l'heure actuelle. En raison du rôle croissant du secteur privé à tous les niveaux de la filière, de la ferme à la table, et de son potentiel d'accroissement de la production alimentaire et de création de revenus et d'emplois, il est essentiel que les gouvernements soient conscients de la valeur aussi bien nationale qu'internationale de la filière.

**Services juridiques:** Priorité moyenne de l'EEI (EEI par. 657) **Recommandation 3.22:** Vu la diminution des ressources et le manque apparent de priorité de la part des membres, l'assistance juridique aux pays devrait être concentrée sur les domaines où l'Organisation possède un avantage comparatif clair en liaison avec l'application des accords internationaux.

(EEI par. 656) Bien que le travail de la FAO dans le secteur des législations ait une réputation de qualité, il ne semble pas figurer parmi les demandes prioritaires des pays. La FAO a souffert d'une perte importante de masse critique et de personnel expérimenté au sein du Bureau juridique, ainsi que de la détérioration du réseau de consultants. Il est nécessaire de concentrer les ressources restantes sur des activités liées à l'application des traités et arrangements internationaux (de la FAO et hors FAO). Au moment de la préparation du Cadre stratégique de la FAO (1999), il était envisagé d'entreprendre une étude systématique de l'état de la législation mondiale pour l'alimentation et l'agriculture. Elle ne l'a jamais été mais c'est un besoin qui reste d'actualité. (voir travail commun avec le Groupe de travail II ci-dessus).

Élevée	Conclusion sur les recommandations concernant les priorités de chacun des domaines techniques, de manière à guider le cadre stratégique et le PMT	Mars
--------	---	------

98) **Ressources en eau et irrigation:** EEI priorité moyenne (EEI par. 632) **Recommandation 3.14:** Comme dans nombre d'autres domaines d'activité de la FAO, les possibilités d'exercer une influence significative dans le secteur de l'eau dépendront de l'application efficace d'approches multidisciplinaires intégrant le génie hydraulique, les ressources matérielles et les capacités technologiques aux analyses des systèmes économiques, sociaux et agricoles. Cela exigerait une approche stratégique à plus long terme et

Élevée	Conclusion sur les recommandations concernant les priorités de	Mars
--------	--	------

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

un remaniement des ressources existantes, auxquelles il faudrait ajouter de nouveaux apports, sur le plan à la fois humain et financier. En l'absence d'une telle approche et du remaniement nécessaire, le rôle de la FAO restera en grande partie confiné à des interventions fragmentées et de faible ampleur produisant, dans le meilleur des cas, des effets limités. La FAO est confrontée à un choix stratégique fondamental en ce qui concerne ses travaux sur l'eau. Pour jouer un rôle de premier plan, elle doit introduire des changements radicaux et une approche stratégique différente qui lui permettront de contribuer à des approches intégrées associant génie hydraulique, modes de faire-valoir, considérations économiques, gestion et législation. Il faudrait, en s'appuyant sur les réseaux existants, comme celui de l'ONU, renforcer les partenariats pour se mettre en relation avec l'ensemble des compétences disponibles au niveau mondial. Ce travail devra être sous-tendu par un solide corpus de données à l'échelle mondiale sur l'eau, ses utilisations, les coûts et les retours d'investissement des différentes applications. La mise à disposition de ces données devrait rester une priorité pour la FAO.

99) (EEI par. 631) La FAO continue de jouer un rôle de chef de file pour les bases de données relatives à l'eau et l'Organisation est respectée pour son travail sur la gestion de l'eau dans l'agriculture. L'éradication de la faim, de la pauvreté et de la malnutrition chronique, surtout en Afrique, passe nécessairement par l'amélioration de la maîtrise de l'eau, condition indispensable à une révolution verte et à la poursuite du développement agricole en Asie et au Moyen-Orient. Il existe de nombreux réseaux sur l'eau, mais le traitement réservé à l'agriculture n'y est pas toujours équitable. Il sera impératif, dans un premier temps, d'examiner les compétences et la large dispersion des rares ressources humaines restantes pour que l'Organisation soit en mesure d'exercer un rôle de premier plan pour les questions de politiques macroéconomiques, à l'échelle mondiale et régionale.

100) **Plant production technology and IPM:** Priorité faible de l'EEI (EEI par. 621) **Recommandation 3.10:** La FAO conserve, dans le domaine de la production végétale, deux îlots de compétence pour lesquels elle dispose d'une certaine masse critique et où la concurrence internationale est moins forte. Ce sont la nutrition des végétaux, particulièrement importante pour l'Afrique subsaharienne, et l'horticulture urbaine et périurbaine destinée à compléter les revenus et l'apport nutritionnel des ménages. Tout effort pour entreprendre des activités normatives dans d'autres domaines liés à la production végétale devrait cesser et, dans ces deux domaines spécifiques, un programme plus étoffé devrait être mis en œuvre, sous peine d'abandon à leur tour au bout d'un certain laps de temps. La poursuite d'activités séparées sur les aspects nutritionnels au sein de la Division AGN n'est pas justifiée. En outre:

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
	chacun des domaines techniques, de manière à guider le cadre stratégique et le PMT	
Élevée	Conclusion sur les recommandations concernant les priorités de chacun des domaines techniques, de manière à guider	Mars

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>a) afin d'améliorer les synergies et d'utiliser plus efficacement les ressources, les activités du Services des cultures et des herbages et du Service des semences et des ressources phytogénétiques devraient être fusionnées;</p> <p>b) deux centres du GCRAI s'occupent exclusivement du riz tandis que les aspects commerciaux sont traités au sein d'un Groupe intergouvernemental de produit de la FAO. Il faudrait mettre fin aux travaux de la Commission internationale du riz. Si le GCRAI le souhaite, une partie des travaux peut être poursuivie dans le cadre du GCRAI; et</p> <p>c) pour la protection intégrée, la FAO continue de jouer un rôle important mais, comme pour d'autres activités faisant intervenir projets pilotes et démonstrations, l'engagement de la FAO auprès des communautés de base n'est plus aussi utile. En revanche, son rôle dans la formulation de politiques et de cadres réglementaires reste crucial.</p>	le cadre stratégique et le PMT	Juin
	La dissolution de la Commission internationale du riz exigerait une décision des organes directeurs	

101) (EEI par. 620) par le passé, la FAO a fourni des contributions majeures dans le domaine de la production végétale et le soutien technique aux activités telles que le PSSA sera toujours nécessaire, mais la production des cultures (à l'exclusion des aspects liés aux ressources phytogénétiques, notamment la sélection végétale) est probablement le domaine où les capacités nationales sont les plus fortes à l'heure actuelle dans le monde et où sont concentrées la plupart des compétences internationales, notamment au sein des centres internationaux de recherche agronomique (les CIRA). Un grand nombre d'organisations font aujourd'hui la promotion et la démonstration des techniques de protection intégrée, qui sont désormais très au point.

102) (Rép. Dir. par. 29) *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.*

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

103) (Réponse de la Direction par. 92 et 93) *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. 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.*

104) **Activités conjointes avec l'AIEA:** Priorité faible de l'EEI (EEI par. 630) **Recommandation 3.13:** Face aux contraintes budgétaires qui pèsent sur l'Organisation, la FAO devrait cesser toute affectation de ressources à ces activités conjointes qui peuvent toutefois, en cas de synergies fortes, être reprises sous forme de partenariats dans le cadre des programmes correspondants de la FAO. (EEI par. 629) La FAO possède avec l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) une division mixte qui opère comme indiqué ci-dessus dans des domaines tels que les cultures (notamment sur la mutation génétique), les insectes ravageurs et la lutte biologique au moyen de la technique de l'insecte stérile, les traceurs appliqués à la nutrition du bétail, les kits de diagnostic pour les maladies animales et la sécurité sanitaire des aliments, en particulier l'irradiation. La division abrite aussi un laboratoire conjoint. Ces activités sont pour la plupart des applications de techniques bien rôdées. Elles sont aussi entreprises ailleurs et appartiennent au type d'activités dont la FAO s'est entièrement retirée depuis plusieurs années, avec le développement du système du GCRAI. Ces activités ont une synergie nulle ou infime avec les activités normatives menées à Rome. Même s'il s'agit d'un partenariat de longue date, il a cessé d'être avantageux en termes d'effets et d'impacts par rapport à l'investissement consenti par la FAO.

Élevée	Conclusion sur les recommandations concernant les priorités de chacun des domaines techniques, de manière à guider le cadre stratégique et le PMT	Mars
--------	---	------

105) (Lettre du Directeur général aux Représentants permanents, décembre 2007). *Nous sommes prêts à*

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

*suivre la recommandation de l'EEI concernant la Division mixte FAO/AIEA, en tenant compte du fait que l'Organisation est tenue de coopérer en vue de dissoudre de manière ordonnée la Division, après de nombreuses années de partenariat fructueux avec l'AIEA. L'Organisation doit donner un préavis d'un an et nous faisons le nécessaire avec l'AIEA, en attendant d'éventuelles orientations venant du Comité. Lorsque de fortes synergies existent, les activités de coopération pourraient être entreprises dans le cadre des programmes respectifs de la FAO. (Rép. Dir. par. 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<sup>e</sup> 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.*

106) (EEI par. 639) **Soutien institutionnel au développement agricole (éducation supérieure, recherche, formation des agriculteurs et finance rurale, commercialisation et agro-industries):** L'EEI, sur la base de ses visites dans les pays et de ses enquêtes, a constaté que les pays ne souhaitent guère une assistance de la FAO visant un renforcement institutionnel en vue de soutenir le développement agricole. L'EEI a conclu qu'indépendamment des besoins absolus, cette situation est due au fait que la FAO n'est pas vue comme une source viable de soutien au développement et, en outre, que l'éducation supérieure, et dans une certaine mesure la recherche et de nombreux aspects du soutien aux agro-industries sont des domaines étrangers aux ministères de l'agriculture. **Dans plusieurs domaines, à l'exception des programmes de participation populaire où les organisations se bousculent, soit il n'existe pas d'autre fournisseur soit les fournisseurs n'ont pas de services spécifiques à offrir dans le cadre d'une collaboration.** La capacité de la FAO dans ces domaines s'est fortement érodée en partie parce que le GCRAI, plus particulièrement le Service international de la recherche agricole nationale (SIRAN), était censé reprendre les fonctions relatives au développement de la recherche et de la vulgarisation. **La FAO est maintenant confrontée à des choix difficiles car l'Organisation est dans l'impossibilité, à moyen terme, de reconstituer ses avantages comparatifs dans ces domaines.** (EEI par. 643) **Recommandation 3.17:** Le développement institutionnel ne pourrait être rétabli dans tous les secteurs comme activité prioritaire que si l'Organisation disposait

Élevée	Conclusion sur les recommandations concernant les priorités de chacun des domaines techniques, de manière à guider le cadre stratégique et le PMT	Mars
--------	---	------

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

d'un important complément de ressources. Dans le cas contraire, les activités devraient être encore réduites afin de maintenir une masse critique dans les secteurs désignés comme prioritaires par les pays. En outre, si de nouvelles ressources d'un montant adéquat sont disponibles, les activités de développement institutionnel ne devraient pas être concentrées sur les institutions du secteur public comme cela était le cas jusqu'à présent mais plutôt sur le secteur privé. Les politiques globales devraient donc porter en priorité sur les relations institutionnelles exploitant les points forts des secteurs public et privé et des ONG, l'utilisation de nouveaux médias s'il y a lieu et l'instauration de partenariats forts. Il est essentiel de consolider encore les unités concernées et de les connecter aux unités travaillant sur les autres aspects liés aux politiques institutionnelles et économiques. En outre:

- a) si la FAO souhaite poursuivre son rôle de promotion en faveur de la **réforme de l'éducation supérieure** et de l'instauration de liens institutionnels, elle doit travailler en partenariat étroit avec l'UNESCO et, si possible, avec la Banque mondiale; priorité faible de l'EEI (EEI par. 640) Il est indéniable que l'éducation supérieure dans les secteurs agricoles représente un défi majeur et l'on observe une pénurie importante de main-d'œuvre agricole spécialisée, surtout dans les PMA. Le développement est gravement retardé par les carences qui caractérisent la gestion, la recherche et les arrangements institutionnels pour la formation des agriculteurs. Ce problème est lié à la crise générale de l'éducation supérieure et à l'exode de personnel spécialisé de l'agriculture vers d'autres secteurs. La FAO doit œuvrer pour promouvoir des réformes généralisées dans l'enseignement, le secteur public, etc. En même temps, l'incidence de l'agriculture sur le bien-être de la personne humaine est si fondamentale qu'il faut agir dès maintenant. Les nouvelles technologies, le travail en réseau et les partenariats public-privé sont des voies prometteuses dans le domaine de l'éducation supérieure.
- b) pour la **formation des petits agriculteurs** (priorité faible de l'EEI) l'Organisation devrait approfondir l'étude dans divers contextes des forces, des faiblesses et de la pertinence du modèle d'École de terrain pour agriculteurs ainsi que des possibilités offertes par le travail en réseau avec les ONG et le secteur public, accompagné d'un soutien à l'apprentissage de groupe en utilisant les nouveaux médias; (EEI par. 641) Les écoles de terrain pour agriculteurs ont été une contribution importante de la FAO aux options offertes dans ce domaine; elles ont le mérite particulier d'avoir entraîné la reconnaissance de l'agriculteur en tant que décideur. Les facteurs ci-après ouvrent la porte à des innovations dans le secteur de la formation et du soutien à la décision pour les agriculteurs: entrée en force des ONG, publicité axée sur les produits dans le secteur privé, vulgarisation du secteur privé au bénéfice d'entreprises plus grosses, possibilité de combiner des concepts comme les « vétérinaires aux pieds nus » dans des systèmes intégrés, montée de la téléphonie mobile et présence de la télévision et, dans certains pays, de connexions informatiques dans les zones

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

rurales, pratiques plus vigoureuses de rémunération au rendement dans le secteur public, alphabétisation plus poussée, enseignements tirés grâce aux écoles de terrain pour agriculteurs et approches sur les moyens d'existence durables.

- c) compte tenu des efforts déployés par la FAO pour travailler de manière plus intégrée au **développement du secteur agroalimentaire** (priorité moyenne de l'EEI) (et sous réserve de la disponibilité de ressources) ce programme devrait être poursuivi pour une durée de 3-4 ans, puis une évaluation indépendante rigoureuse devrait être réalisée. La FAO devrait en même temps veiller à ce que ses efforts s'intègrent avec ceux du FIDA, du BIT, de l'ONUDI et du CCI en accordant une attention particulière à l'Afrique afin de réaliser un grand programme sectoriel commun sur les agro-industries. Ce programme se concentrerait sur les mesures favorisant la création d'emplois et de revenus, notamment le financement, le régime fiscal, l'accès aux marchés et les normes (commerce équitable, agriculture biologique, protection des travailleurs, surtout les enfants). Si l'évaluation précitée constate qu'il n'existe pas de stratégie claire et de programme conjoint, ce domaine d'activité devrait être abandonné; (EEI par. 642) La FAO, comme nombre d'autres organismes internationaux et fonctions publiques nationales, a un préjugé culturel contre le développement de l'esprit d'entreprise. Les choses changent, mais pas assez vite, compte tenu de la croissance rapide du secteur agroalimentaire. Cette croissance n'est toutefois pas encore assez rapide et généralisée pour obtenir un volume équitable d'emplois et de revenus et c'est en Afrique que cette constatation prend toute sa force. En même temps, l'urbanisation croissante, les nouveaux marchés d'exportation surtout en Asie et au Proche-Orient et le potentiel des productions à valeur ajoutée sur les marchés intérieurs et étrangers offrent de nouvelles possibilités. Il faut pouvoir compter sur des politiques, des cadres réglementaires et des structures de soutien appropriés. Jamais il n'a été plus important de disposer de financements suffisants à destination aussi bien des agro-industries que des petits agriculteurs et des microentrepreneurs sans terre. La FAO dispose, pour relever ce défi, d'un vaste patrimoine de connaissances et de données d'expérience dans le secteur de la finance rurale, notamment du microcrédit rural ainsi que dans celui des entreprises s'occupant de fourniture d'intrants agricoles et de commercialisation (même si l'expérience de la FAO en matière de commercialisation remonte à l'époque des Offices nationaux de commercialisation). Ces dernières années, la FAO a progressivement accordé une attention plus intégrée aux agro-industries. C'est là un signe encourageant, mais il faudra redoubler d'efforts pour poursuivre l'intégration et éliminer les petites activités résiduelles, notamment dans le domaine de la transformation.

(Réponse de la Direction par. 95) *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:*

**Recommandations.** La priorité selon l'EEI se réfère à la priorité accordée pour l'allocation des fonds (Tableau 3.16) - Voir l'Annexe A du présent document

<b>Importance relative aux fins de la décision</b>	<b>Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail</b>	<b>Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)</b>
--	---	--

*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.*

- d) quelques activités isolées sur le financement rural peuvent être poursuivies, de préférence conjointement avec le FIDA, mais des activités séparées sur la commercialisation ne sont pas justifiées.

## Partenariats pour les activités techniques – y compris certains éléments à examiner en collaboration avec le Groupe de travail III

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>107) (EEI par. 876) <b>Recommandation 5.1:</b> S'agissant de mettre au point la stratégie à l'échelle de l'Organisation recommandée par l'EEI et d'entreprendre simultanément un travail de fixation de priorités, il faut prendre conscience qu'il y a à présent de nombreux acteurs sur le terrain autrefois occupé par la seule FAO. La FAO doit élargir sa vision si elle veut peser sur la gouvernance dans le domaine de l'agriculture au XXI<sup>e</sup> siècle, ce qui donne tout son intérêt au <i>renforcement des partenariats et des alliances fondé sur les avantages comparatifs et à la recherche d'une plus grande efficacité et efficience</i>. En s'inspirant des leçons et des recommandations de l'évaluation des partenariats et des alliances, <b>la FAO doit élaborer une stratégie de partenariat à l'échelle de l'Organisation</b> visant i) à renforcer la culture du partenariat au sein de la FAO, en l'intégrant dès le départ dans sa façon de procéder plutôt qu'après réflexion et ii) à promouvoir une démarche plus stratégique et moins fragmentée pour l'établissement, la mise en œuvre et l'évaluation des partenariats. Cette stratégie doit viser également à prendre en compte un grand nombre d'enseignements généraux tirés des tentatives de partenariat en matière de développement au cours de ces dernières années. <b>L'EEI suggère de prendre comme point de départ les cinq enseignements présentés à l'encadré 5.2.</b> (selon l'EEI, par. 876)</p>	Moyenne	<p>Conclusion sur l'approche générale, février</p> <p>Examen du projet de stratégie</p>	<p>Février</p> <p>Juin</p>
<p>108) (EEI par. 878) <b>Recommandation 5.3: Nations Unies:</b> Faire en sorte que les partenariats de la FAO –accords de collaboration, mécanismes de coordination interinstitutions et interaction avec les organes intergouvernementaux des Nations Unies – contribuent à l'accomplissement de sa mission, et donc de celle du système des Nations Unies dans son ensemble. Plus précisément:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) promouvoir le modèle du Partenariat de collaboration sur les forêts afin de traiter utilement des problèmes clés et de renforcer les possibilités de travail en réseau;</li> <li>b) promouvoir des partenariats qui réduisent le rôle direct de la FAO dans la mise en œuvre là où elle est moins forte;</li> <li>c) favoriser des possibilités de partenariats réels à l'échelon national en donnant aux représentants de la FAO dans les pays une plus grande marge d'autonomie pour prendre des décisions sur les contenus et les budgets;</li> <li>d) promouvoir des partenariats axés sur les résultats qui tiennent compte des avantages comparatifs des différentes entités du système des Nations Unies, dans le cadre desquels la FAO puisse jouer un rôle de chef de file, de facilitateur ou de participant;</li> <li>e) continuer d'apporter une contribution à la réforme des Nations Unies et au façonnement des politiques du système, grâce à des mécanismes de coordination interinstitutions; et</li> </ul>			

## Partenariats pour les activités techniques – y compris certains éléments à examiner en collaboration avec le Groupe de travail III

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

- f) jouer un rôle constructif dans des initiatives permettant d'assurer un soutien mieux coordonné et plus efficace du système des Nations Unies au niveau des pays, tout en reconnaissant la nécessité fondamentale d'assurer: une prise en charge et une coordination nationales; le renforcement et l'utilisation des systèmes nationaux et leur développement à plus grande échelle grâce des partenariats en dehors du système des Nations Unies (par exemple, partenariats bilatéraux, réseaux d'institutions financières internationales et d'ONG).

### 109) (EEI par. 883) **Recommandation 5.8: Société civile /ONG:**

- a) actualiser les politiques et les procédures de la FAO et développer les flux d'information pour contribuer à sensibiliser le personnel de la FAO à l'importance et aux avantages – ainsi qu'aux risques – des partenariats avec des ONG. Cette stratégie doit reconnaître que les partenariats fondés sur le respect mutuel peuvent aider la FAO à gagner en visibilité et en crédibilité professionnelle aux plans mondial, national et local. Elle doit être axée en particulier sur la création de partenariats avec les OSC et les ONG ayant un intérêt et de l'expérience dans les zones rurales;
- b) la FAO doit avoir un programme de promotion actif en direction des ONG environnementales qui partagent l'engagement de l'Organisation dans le domaine des interactions Environnement-Agriculture et de la gestion des ressources naturelles;
- c) la FAO doit également continuer à développer au maximum la collaboration avec des ONG dans le domaine des interventions d'urgence et approfondir ses relations en se fondant sur une stratégie claire, et ainsi accroître l'acceptation et la légitimité de son rôle de coordination;
- d) des campagnes de sensibilisation du public efficaces sont importantes et nécessitent des activités de promotion à grand rayon d'action, mais la FAO devrait mettre fin aux projets TeleFood étant donné qu'ils sont très inefficaces, du point de vue de la réalisation des objectifs et coûteux et compliqués à administrer tant pour les représentants de la FAO que pour les bénéficiaires;
- e) la FAO devrait chercher à faire participer des représentants de la société civile et du secteur privé aux processus nationaux d'élaboration des politiques où la FAO joue un rôle de médiateur; et
- f) donner les moyens voulus aux représentants de la FAO dans les pays pour leur permettre de prendre des décisions concernant les projets et les budgets et faciliter ainsi les associations avec les ONG sur les questions d'intérêt commun.

## Partenariats pour les activités techniques – y compris certains éléments à examiner en collaboration avec le Groupe de travail III

110) (EEI par. 884) **Recommandation 5.9: Secteur privé:** Établir un cadre stratégique et politique clair pour l'Organisation qui permette de travailler avec le secteur privé, en particulier avec les petites et moyennes entreprises. Entreprendre d'étoffer les connaissances du personnel de la FAO sur les rôles divers et de plus en plus importants que jouent les entreprises privées en matière de développement agricole. Mettre l'accent sur les possibilités de partenariat dans les domaines de l'agriculture et du développement rural avec les organisations participant à l'Initiative relative au Pacte mondial de l'Organisation des Nations Unies.

111) (Réponse de la Direction par. 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. 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.*

a) **Domaines à examiner avec les organes directeurs du FIDA et du PAM -  
Recommandation 5.4: Organisations basées à Rome:**

112) (EEI par. 879) Les trois organisations devraient entreprendre – avec l'encouragement des organes directeurs – des efforts plus ambitieux dans le cadre de partenariats stratégiques et programmatiques, y compris:

- a) en assurant une représentation conjointe dans les bureaux extérieurs avec le FIDA (et, en Amérique latine, avec l'IICA);
- b) en veillant à favoriser des synergies au plan technique avec le PAM, qui concerneraient les systèmes d'alerte rapide, les évaluations de l'alimentation et de la nutrition et des questions de politiques ayant trait aux dispositifs de sécurité et à l'aide alimentaire;
- c) en assurant des synergies avec le FIDA dans un large éventail d'interfaces techniques allant du financement d'activités rurales aux entreprises agricoles et à des questions sexospécifiques et englobant la mise au point de projets, la supervision et le dialogue national sur les politiques (DSRP); et
- d) définir une stratégie conjointe en matière de communication et de promotion avec le PAM et le FIDA.

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

Élevée	Conclusions sur l'approche générale	Mars
	Discussion avec les organes directeurs du FIDA et du PAM	Mai
	Conclusion sur la stratégie	Mai

## Partenariats pour les activités techniques – y compris certains éléments à examiner en collaboration avec le Groupe de travail III

### Autres domaines exigeant des débats communs entre les organes directeurs:

113) (EEI par. 881) **Recommandation 5.6: GCRAI:** Des discussions importantes à l'échelon des cadres dirigeants et des organes directeurs de la FAO et du GCRAI sont nécessaires depuis longtemps pour aborder la mise au point d'une coalition véritable pour l'agriculture, le développement rural et la disponibilité et le transfert de connaissances. La FAO et le GCRAI constitueraient le noyau de cette coalition, qui serait néanmoins ouverte à des partenariats bien plus larges. Des enseignements peuvent être tirés de l'accord aux termes duquel la FAO gère les ressources génétiques du GCRAI comme bien public mondial.

114) (EEI par. 882) **Recommandation 5.7: Organisation mondiale de la santé animale (OIE).** Il est également temps pour la FAO et l'OIE d'examiner les possibilités d'une relation beaucoup plus étroite, moyennant éventuellement la fusion de leurs secrétariats (mais pas de leurs structures de gouvernance), en matière de santé animale. L'examen devrait également porter sur les modalités d'une collaboration conjointe sur les besoins en matière de gouvernance mondiale de la santé animale.

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
	Conclusions sur l'approche générale	Mars
	Discussion avec les organes directeurs du GCRAI et de l'OIE	Mai
	Conclusion sur la stratégie	Mai

## Examen conjoint avec le Groupe de travail II sur les questions de gouvernance relatives aux domaines techniques

Voir aussi Importance majeure à la gouvernance mondiale pour l'alimentation et l'agriculture

### Recommandations

115) (EEI par. 767) **Recommandation 4.11: Les Comités techniques du Conseil ont un rôle essentiel à jouer pour consolider l'action de la FAO en matière de gouvernance mondiale dans le sens d'une plus grande cohérence des politiques et des accords internationaux.** Il leur faut être moins axés sur le fonctionnement du secrétariat de la FAO et s'imposer comme principal forum de discussion des questions politiques, législatives et techniques, chargé de formuler à l'intention des organes directeurs des recommandations sur les politiques et

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée		
	Souhaitable	Avril

## Recommandations

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

programmes de la FAO dans leurs domaines de compétence respectifs:

- a) pour préparer les décisions de la Conférence, les Comités techniques devraient continuer de faire rapport au Conseil sur les questions de programme et de budget et, **après amendement des Textes fondamentaux, rendre compte directement à la Conférence dans les domaines relevant de leur mandat.** Le Conseil, n'étant pas composé de spécialistes et ne représentant pas la totalité des membres de l'Organisation, n'est pas en mesure de fournir une contribution utile dans ces domaines et devrait se concentrer sur les fonctions exécutives;
- b) **les réunions ministérielles** sont particulièrement adaptées aux secteurs des forêts, des pêches et de l'élevage, ainsi qu'aux grandes questions mondiales inscrites à l'ordre du jour. Elles devraient être strictement limitées aux thèmes nécessitant une attention mondiale et convoquées uniquement lorsque ces questions sont inscrites à l'ordre du jour, pour en débattre. Le travail technique devrait continuer d'être réalisé par les comités. Les réunions ministérielles devraient être convoquées immédiatement après les réunions des comités et se voir soumettre pour approbation les recommandations sur les politiques formulées par les comités. Après approbation, ces recommandations seraient soumises à la Conférence, comme ayant reçu l'aval des ministres du secteur concerné (un amendement aux Textes fondamentaux est nécessaire à cet effet);
- c) il conviendrait d'envisager la restructuration du **Comité de l'agriculture** en quatre segments bien distincts: cultures, élevage, gestion des ressources naturelles et politiques agricoles, afin que toutes les questions relevant du mandat de la FAO reçoivent bien toute l'attention nécessaire. À l'intérieur de chaque segment, une attention particulière devrait être apportée aux nouveaux enjeux. Le Comité de l'agriculture devrait cesser d'examiner le rapport sur l'exécution du Programme, et le Programme de travail et budget ne devrait pas faire l'objet d'un débat d'ensemble général mais être examiné dans les segments spécialisés;
- d) il faudrait recourir plus souvent aux **groupes d'experts de haut niveau** réunis immédiatement avant les réunions des comités, en donnant l'occasion aux membres des comités de rencontrer ces experts de manière informelle avant l'ouverture officielle de leurs travaux. Les comités devraient aussi pouvoir faire appel à des experts externes par l'intermédiaire du Président du Conseil (voir ci-dessus);
- e) les sessions formelles devraient être raccourcies, et le **nombre de séminaires/discussions informelles accru**, en encourageant la participation à ces discussions de représentants non gouvernementaux;
- f) le **Comité des produits** devrait désormais tenir ses réunions à Genève pour encourager la participation à ses travaux de délégués de l'OMC et de la CNUCED ou organiser des réunions conjointes avec ces deux organisations. Cette mesure contribuerait à enrichir les discussions en cours sur les problèmes inscrits à

d'arriver rapidement à une conclusion pour que le processus de modification des Textes fondamentaux puisse débiter, notamment en ce qui concerne les alinéas a), b), g) et éventuellement c)



## Recommandations

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>ii) recevoir les contributions sur les politiques directement des Comités techniques du Conseil qui deviendront des Comités techniques de la Conférence (voir ci-après);</p> <p>iii) inviter des experts indépendants à s'adresser à la Conférence sur des questions liées à la situation de l'alimentation et de l'agriculture; et</p> <p>iv) développer les thèmes principaux de la Conférence dans le cadre d'événements parallèles;</p> <p>b) le rôle de la Conférence dans la gouvernance mondiale de l'alimentation et de l'agriculture, et comme porte-parole des victimes de la faim et de toutes les personnes dépendantes de l'agriculture, sera encore conforté par l'examen des textes législatifs en cours d'élaboration non seulement au sein de la FAO mais aussi dans d'autres enceintes internationales. Cet examen devra d'abord être réalisé par un des Comités techniques qui communiquera ses conclusions à la Conférence;</p> <p>c) la Conférence pourra plus efficacement remplir son rôle dans la <u>détermination du budget</u> et des priorités globales de l'Organisation si <u>la date de la Conférence est avancée à mai/juin</u> de la deuxième année de chaque exercice biennal. La Conférence décidera alors du niveau du budget, et le programme de travail détaillé de l'Organisation pourra être soumis pour examen au Conseil en octobre ou novembre, ce qui entraînerait des gains d'efficacité majeurs et une exécution en douceur du programme de travail adopté.</p>		<p>modification des Textes fondamentaux Conclusion sur le rôle global du Conseil et de la Conférence.</p> <p>Aucune modification des Textes fondamentaux ne serait prête pour la session extraordinaire, sauf en ce qui concerne la date de la Conférence et le PTB. Les autres modifications des Textes fondamentaux devraient être examinées à la session de 2009 de la Conférence</p>	
<p>117) (EEI par. 760) <b>Recommandation 4.8.b:</b> le Conseil cessera de traiter les questions liées à la gouvernance mondiale, aux traités et conventions, y compris la situation de l'alimentation et de l'agriculture, qui seront désormais examinées par les Comités techniques et la Conférence. Cette recommandation prend en compte la composition limitée du Conseil et son caractère non expert et permettra d'éliminer les doublons au niveau des délibérations.</p>			
<p>118) (EEI par. 770) <b>Recommandation 4.12:</b> Outre les <b>conférences ministérielles</b> organisées en liaison avec les Comités techniques, le Conseil devrait poursuivre et consolider son action en convoquant des réunions ministérielles sur des thèmes d'importance mondiale susceptibles de bénéficier de l'existence d'accords, arrangements, codes de conduite ou autres instruments de coopération internationale concertée.</p>			

## Examen conjoint avec le Groupe de travail III sur les modalités et l'organisation des activités techniques

### Elaboration des stratégies, programmation, ressources et évaluation

	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
<p>119) <b>Stratégie et PTB</b> (EEI par. 1206) <b>Recommandation 7.3: La Conférence devrait se réunir en mai ou juin pour définir le montant du budget, de manière que le programme de travail détaillé puisse ensuite être établi.</b> Avant la Conférence, le Conseil devrait approuver les orientations générales du programme et convenir, avec un certain niveau de réalisme politique, d'un montant indicatif mais raisonnablement fiable pour le budget biennal. Le secrétariat (pas nécessairement le Directeur général) devra ensuite tenir une consultation informelle active avec les principaux membres des organes directeurs pour parvenir à un consensus sur ce programme. (EEI par. 1207) Il faudra pour ce faire changer la date de la Conférence et l'établir à mai ou juin pour que le PTB à exécuter puisse être élaboré par la suite. Cela permettra aussi au secrétariat d'harmoniser le processus du programme et budget avec le modèle de l'OMS et de rendre plus clairs les documents de programme et budget, en éliminant les éléments qui sont source de malentendus, comme la présentation du taux d'abattement pour délais de recrutement.</p>		<p>Conclusion rapide concernant le changement de date de la Conférence, avancée à mai/juin, pour permettre une modification des Textes fondamentaux</p>	<p>Février</p>
<p>120) (EEI par. 1211) <b>Recommandation 7.6: Une stratégie cohérente et dynamique de mobilisation des ressources devrait être formulée sur la base des thèmes prioritaires et des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme dont il a été question plus haut.</b> Elle devrait comprendre les éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) l'exigence que les <b>ressources soient mobilisées en faveur des thèmes prioritaires</b> et des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme. Toutes les ressources mobilisées hors de ces paramètres et dépassant 1 million de dollars EU devraient être communiquées aux organes directeurs avant d'être acceptées;</li> <li>b) des encouragements, des délégations de pouvoirs, un appui et des incitations aux représentants et dirigeants de la FAO pour la mobilisation de ressources dans ce cadre;</li> <li>c) les nouvelles sources de soutien autres que les donateurs traditionnels, notamment <b>les nouvelles fondations privées</b>, offrent des possibilités considérables pour la FAO. Des investissements ciblés destinés à cet objectif devraient être prévus dans le cadre de la stratégie;</li> <li>d) Comme le recommande l'évaluation du <b>TeleFood</b>, dans le but de créer et de renforcer l'appui de la part du public et des petites entreprises à la FAO, il faudrait établir une nouvelle fondation</li> </ul>		<p>Conclusion sur l'approche à suivre pour la mobilisation des ressources</p> <p>Examen du projet de stratégie</p>	<p>Mars</p> <p>Mai</p>

## Elaboration des stratégies, programmation, ressources et évaluation

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

indépendante. Elle devrait être entièrement extérieure aux rouages de l'Organisation. La fondation remplacerait le TeleFood et les fonds mobilisés seraient affectés aux thèmes prioritaires. La FAO appuierait le démarrage de la fondation mais il faudra respecter une durée stricte de trois ou quatre ans pour le succès de l'entreprise. Ensuite, le soutien cesserait.

- e) il faudra encourager les donateurs à adopter un financement par pool en faveur de ces thèmes et des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme (et le Fonds spécial pour les activités d'urgence et de réhabilitation), en réduisant les coûts de transaction et en accentuant la prise en charge conformément à la Déclaration de Paris. Les divers donateurs pourraient aussi participer à des programmes de partenariat à long terme en harmonie avec le cadre;
- f) **Les accords concernant les conventions et le rôle de la FAO comme organe statutaire vont en augmentant parallèlement aux exigences croissantes d'arrangements mondiaux et de gouvernance.** Sous la direction des organes directeurs de la FAO, des accords devraient se conclure pour faire en sorte que les coûts de ces rôles mondiaux reposent sur une base prévisible et durable et renforcent le sentiment d'appartenance de la famille de la FAO à leur égard. Seraient incluses aussi des exigences concernant des conventions et d'autres arrangements statutaires pour assurer le financement intégral des rôles que la FAO serait tenue de remplir. Cela pourrait exiger la modification des textes fondamentaux, voire la révision de conventions existantes.

121) (EEI par. 600) **Recommandation 3.2 c: le Programme de coopération technique de la FAO (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. Les fonds devraient être stabilisés à leur part actuelle du budget global et le programme ne devrait pas davantage servir de fonds de réserve que ne le font les autres programmes techniques de l'Organisation. Cette fonction le prive en effet de son principal atout qui est la rapidité d'emploi. Des montants indicatifs devraient être attribués à chaque région et les pays concernés devraient en être informés. Pour garantir la souplesse, les restrictions relatives à l'utilisation d'experts internationaux devraient être levées. Les approbations devraient être du ressort du Représentant permanent, sans obligation d'en référer au Siège. Les projets du PCT devraient spécifier les résultats recherchés et les effets attendus et ils seraient soumis à des vérifications a posteriori et à des évaluations. (EEI par. 1213) **Recommandation 7.8: Le Programme**

Moyenne	Conclusion sur le PCT	Mai
---------	-----------------------	-----





## Elaboration des stratégies, programmation, ressources et évaluation

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
---	--	---

- c) préparation par le responsable de l'évaluation des plans d'évaluation pluriennaux à évolution continue, en conservant le principe de l'intervention axée sur la demande, afin de garantir que l'évaluation satisfait aux besoins immédiats des organes directeurs et de la direction, tout en assurant la couverture de différents domaines de travail, qu'aucun élément important du travail n'échappe à l'évaluation à moyen terme indépendante et que les domaines à risque élevé sont évalués. Les plans seront examinés et approuvés par les organes directeurs après une consultation appropriée, qui comprendrait la direction. Une fois approuvé par les organes directeurs, le budget d'évaluation serait affecté directement au Bureau de l'évaluation. Pour faire en sorte que l'on dispose de toute la souplesse voulue pour répondre aux besoins de la direction, un pourcentage (par exemple 15 pour cent) du budget biennal de l'évaluation devrait être mis en réserve pour répondre aux besoins non programmés et imprévus;
- d) classement du poste du chef du Bureau de l'évaluation. Il devrait être révisé pour garantir son équivalence à ceux des responsables de l'évaluation des autres institutions des Nations Unies ayant une fonction d'évaluation éprouvée. Il devra être désigné par les organes directeurs, suivant un processus de concours ouvert et après sélection par un groupe de spécialistes indépendants de l'évaluation, des représentants de la direction de la FAO et les organes directeurs. Le chef du Bureau de l'évaluation aurait un mandat d'une durée déterminée et ne pourrait accepter d'autres engagements à la FAO pendant une période appropriée après la cessation de ce mandat. Lui seul décidera de la nomination de fonctionnaires et de consultants, suivant des processus ouverts et des concours, et avec l'autorisation des organes directeurs;
- e) le Bureau de l'évaluation devrait jouer un rôle consultatif officiel dans les domaines suivants: i) priorités du programme en fonction des résultats globaux de l'évaluation; ii) mise en place de systèmes de gestion axée sur les résultats qui alimentent le suivi et l'évaluation, y compris l'autoévaluation, et iii) transmission des enseignements des réseaux de connaissances et introduction de connaissances dans ces réseaux.

les fonctions, la structure organisationnelle et les principes. Également, toute modification souhaitable des Textes fondamentaux

126) (EEI par. 1217) **Recommandation 7.11: Budget et ressources de l'évaluation.** Les plans de base de l'évaluation approuvés par les organes directeurs devraient bénéficier d'un financement adéquat.

## **Elaboration des stratégies, programmation, ressources et évaluation**

<b>Importance relative aux fins de la décision</b>	<b>Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail</b>	<b>Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)</b>
--	---	--

Conformément aux bonnes pratiques appliquées par les services d'évaluation les plus compétents du système des Nations Unies, le budget de l'évaluation indépendante devrait être fixé à un pour cent du budget ordinaire de l'Organisation pour une évaluation interne indépendante, et 0,3 pour cent pour des évaluations périodiques indépendantes de l'impact thématique. En outre, la FAO devrait conserver son rôle de chef de file en demandant une contribution obligatoire d'environ un pour cent de la valeur de chaque contribution extrabudgétaire à des fins d'évaluation. Le Service de l'évaluation devrait continuer à attribuer une priorité élevée aux évaluations stratégiques de l'Organisation et continuer à assurer l'évaluation intégrale des programmes extrabudgétaires, conformément au nouveau régime approuvé par le Conseil en juin 2007.

Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout	Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
	Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mars          Mai

**Fonctions, fonctionnement et organisation des activités techniques décentralisées : même date limite pour tout:** (EEI par. 976) c) **travail d'équipe et gestion par comités:** plus un comité décisionnel a de membres, moins il pourra fonctionner comme une équipe. Les grands comités de direction traitent en général davantage d'amalgames de préoccupations individuelles que de l'intérêt général de l'organisation; d) il ne faut pas **rechercher l'uniformité:** c'est la nature du travail à faire qui doit dicter si le statut d'un département ou d'une division doit être majeur ou mineur selon le cas. Les structures de gestion « taille unique » créent souvent des problèmes en positionnant des fonctions là où il ne faudrait pas; e) **économies d'échelle et gains d'efficacité rapportée aux coûts:** plusieurs divisions ou fonctions ont vu leur taille tomber sous le niveau de taille critique; f) **défragmentation des niveaux hiérarchiques:** la hiérarchie est constituée de trop d'entités trop petites. Les coûts liés à chaque transaction sont alourdis inutilement et le processus privilégié par rapport au produit, renforçant l'approche de cloisonnement. Chaque couche hiérarchique a un coût financier élevé et nécessite un nombre excessif de gestionnaires intermédiaires (D1-D2); g) **flexibilité:** les structures organisationnelles doivent tenir compte du besoin de flexibilité et de la nécessité d'incitations dans l'ensemble du système. Le travail transversal interunités doit être possible et encouragé; i) **clarté des responsabilités et de la reddition de comptes:** c'est le résultat normal d'une étendue de contrôle efficace. La FAO a besoin d'une approche de direction basée sur le cadre logique et l'association fins-moyens. Cette approche suppose des rapports réguliers sur cette base aux organes directeurs de l'Organisation.

127) (EEI par. 979) **Recommandation 6.6:** La désignation de deux directeurs généraux adjoints supplémentaires permettra d'obtenir à la fois une importante rationalisation et un regroupement des divisions et des unités, ainsi que des économies importantes, grâce à l'élimination de deux départements et à une réduction sensible des divisions et services. Comme c'est souvent le cas dans les grandes organisations, y compris le Secrétariat de l'ONU, cela permettrait également au Directeur général de maintenir la responsabilité de gestion d'ensemble et la direction tout en axant ses efforts sur l'extérieur - définition et adaptation d'une stratégie permettant de relever les défis des changements de l'environnement extérieur, mise en place et renforcement de la base politique de l'appui à l'Organisation, maintien

**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique	Mars
	Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mai

de relations externes fortes et durables et de la base de ressources dont l'Organisation a besoin pour atteindre ses objectifs:

- a) EEI b) **le Directeur général adjoint – opérations régionales et nationales et coordination des bureaux décentralisés** aidera à contrebalancer la tendance à une culture centrée sur le Siège et:
  - i) se fera le champion, au Siège de la FAO, des Sous-Directeurs généraux/ représentants régionaux et, éventuellement, des représentants de la FAO;
  - ii) rassemblera tous les travaux relatifs à la coopération technique et sera responsable des bureaux décentralisés;
  - iii) fournira un point focal, au niveau le plus élevé, pour l'importante priorité du renforcement des capacités dans les États Membres;
- b) EEI c) **Directeur général adjoint – activités techniques** (gestionnaire des connaissances):
  - i) il conduira les efforts de la FAO concernant les trois objectifs interdépendants des États Membres, précisés dans le Cadre stratégique de la FAO 2000-2015 et gèrera quelque 5 pour cent des financements pour favoriser les travaux interdisciplinaires (alors que le Directeur général adjoint chargé des opérations dans les régions et les pays gèrera aussi 5 pour cent des fonds);
  - ii) il assurera une direction centrale pour veiller à la cohérence des connaissances techniques de l'Organisation, qui sont actuellement fractionnées et ne tirent pas parti comme il convient des avantages comparatifs de l'Organisation, compte tenu des exigences des travaux de terrain et des priorités normatives
  - iii) il veillera à ce que le nécessaire soit fait pour parer aux faiblesses ou aux lacunes à l'échelle de la direction au sein des départements techniques;
  - iv) il gèrera les grandes questions transversales, en particulier la gestion des connaissances et l'appui des départements techniques au renforcement des capacités.

128) (EEI par. 992) **Recommandation 6.16: Mise en place d'incitations aux travaux interdisciplinaires et à la concentration sur les objectifs centraux et les**

**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mars          Mai

**thèmes prioritaires:** Une proportion relativement minime du budget du programme ordinaire alloué à leur domaine de responsabilité (par exemple 5 pour cent) devrait être répartie, de façon à peu près égale, entre les DGA responsables des activités techniques et des activités régionales et nationales / coordination des bureaux décentralisés, pour financer des incitations aux activités transversales et interdisciplinaires – contribuant ainsi à concentrer les efforts sur les trois objectifs des États Membres et les cinq ou six thèmes prioritaires.

129) (EEI par. 993) **Recommandation 6.17: Renforcement des SDG de programmes:** Les lignes budgétaires annuelles sont actuellement allouées aux chefs de division en tant que responsables budgétaires. Cela devrait rester le cas pour l'essentiel, respectant ainsi le principe de subsidiarité. Cependant le SDG responsable est laissé de ce fait avec des moyens limités pour faire face à des imprévus, tirer parti d'opportunités ou fixer incitations et récompenses pour ses directeurs. Une portion n'excédant pas dix pour cent de la dotation budgétaire de chaque division technique devrait être rétrocédée au SDG dans ce but. Ces dotations spéciales doivent également être reductibles, le report d'un exercice à l'autre évitant les pressions pour des déboursments peu indiqués en fin d'exercice.

130) (EEI par. 984) **Recommandation 6.8: Les Départements chargés des programmes techniques:** Il est à la fois possible et recommandé de supprimer des niveaux intermédiaires et de recombinaison des unités existantes à un degré considérable. Il reste de nombreux détails à mettre au point avec le plus grand soin, mais l'EEI recommande quatre départements techniques, et le cas échéant un cinquième. Les quatre départements retenus sont: i) Agriculture; ii) Développement économique et social; iii) Pêches et aquaculture; et iv) Forêts. Le cinquième département possible, compte tenu de l'importance croissante de ce secteur et de l'avantage comparatif clairement détenu par la FAO (voir Chapitre 3), serait celui de l'Élevage et de la santé animale. Un Bureau de la communication des





**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mars          Mai

135) (Rép. Dir. par 158 et 159) *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. 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. Le rapport de l'EEI reconnaît à juste titre qu'il convient de tenir compte 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.*

**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

<b>Importance relative aux fins de la décision</b>	<b>Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail</b>	<b>Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)</b>
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique	Mars
	Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mai

**Fonctions, fonctionnement et organisation des activités techniques décentralisées: même date limite pour tout**

<b>Importance relative aux fins de la décision</b>	<b>Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail</b>	<b>Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)</b>
--	---	--

**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique	Mars
	Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mai
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique	Mars
	Conclusion sur les fonctions, la structure organisationnelle et les principes	Mai

136) **Activités techniques décentralisées:** (EEI par. 1038) Il existe une confusion des fonctions et des filières d'autorité entre le Siège et le terrain. Comme le montre clairement notre analyse de la structure institutionnelle actuelle de la FAO, de graves problèmes font obstacle à son efficacité et à son efficacité. Les problèmes structurels sont dus en partie à l'uniformité et à la rigidité de conception du Siège comme des bureaux décentralisés. Les relations structurelles entre le







**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique	Mars
	Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mai

technique et permettrait un alignement réaliste des objectifs sur ce que la FAO est en mesure de livrer.

- c) (EEI par. 1045) Troisièmement, les bureaux régionaux devraient se tenir informés des besoins et des perspectives régionales, et s'assurer qu'ils servent de fil conducteur au travail normatif réalisé au Siège.
- d) (EEI par. 1046) Quatrièmement, dotés des pouvoirs et des informations nécessaires, les bureaux régionaux devraient participer à la préparation du budget biennal ainsi qu'à la conception et à l'approbation des projets régionaux et sous-régionaux.
- e) (EEI par. 1047) Cinquièmement, les bureaux régionaux devraient élaborer une stratégie afin de mobiliser les financements extérieurs nécessaires aux priorités, aux intérêts et aux problèmes de leur région. Les financements disponibles au titre du Fonds PCT devraient être alloués aux régions conformément aux décisions concernant le programme de travail et budget, et les bureaux régionaux devraient les allouer et veiller à ce qu'ils soient utilisés conformément aux cadres nationaux sur les priorités à moyen terme. Parallèlement, les ressources limitées disponibles aux fins de projets régionaux devraient être concentrées sur quelques domaines présentant un intérêt stratégique régional.
- f) (EEI par. 1048) Sixièmement et conformément à la nouvelle filière hiérarchique, les représentants régionaux devraient fournir aux bureaux sous-régionaux et aux bureaux de pays les directions et orientations nécessaires à leur travail. Ils devraient aussi disposer de pouvoirs d'appréciation, de recrutement, de licenciement et de suivi des performances des coordonnateurs sous-régionaux et des représentants de la FAO.

142) (EEI par. 1049) **Recommandation 6.21 - Les bureaux sous-régionaux deviendraient les organes de soutien technique de la FAO dans leurs régions respectives.** (EEI par. 600) **Recommandation 3.2:** b) les **équipes régionales et sous-régionales de soutien** devraient fonctionner comme une seule entité, fournissant une assistance directe aux pays membres en mettant l'accent sur les domaines où l'Organisation possède un avantage comparatif, notamment dans le domaine normatif. Ainsi, tout en conservant un « domicile technique » les membres de l'équipe devraient cesser de faire rapport séparément aux différents

**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mars          Mai

départements et divisions techniques. Leur programme de travail devrait être fixé avec les pays de la sous-région qu'ils desservent plutôt qu'au Siège; 143) (EEI par. 1050) L'importance politique et technique croissante des organisations sous-régionales a déjà été soulignée. Elles favorisent l'établissement de liens institutionnels solides entre les pays et renforcent les processus d'intégration sous-régionaux. À la suite des propositions de décentralisation formulées par le Directeur général, la FAO a constitué quatre nouveaux bureaux sous-régionaux (en plus des cinq bureaux existants), et proposé de nouvelles créations. Le préalable évident à l'efficacité et à la réussite de ces bureaux est de s'assurer qu'ils aient le personnel et les fonds nécessaires à l'exécution de leurs fonctions. Or, ce n'est pas le cas aujourd'hui. Durant ces visites sur le terrain, l'équipe d'évaluation a souvent constaté que les agents techniques en poste dans les bureaux sous-régionaux n'avaient pas les fonds nécessaires pour se rendre en mission dans les pays relevant de leur responsabilité. Tant que les bureaux existants ne disposeront pas des financements nécessaires, il ne serait guère avisé d'en créer de nouveaux. L'équipe d'évaluation appuie la proposition de la direction visant à établir ces bureaux dans les endroits où sont implantées des organisations régionales et sous-régionales d'intégration économique, des organisations d'agriculture ou des centres des Nations Unies, selon le cas.

144) (EEI par. 1051) Le travail des bureaux sous-régionaux (et des équipes des Nations Unies dans les pays) devrait être strictement déterminé par les besoins des pays relevant de leur zone d'intervention. Aucun travail normatif ou administratif d'envergure ne devrait être imposé au personnel de ces bureaux. Il convient que les fonctionnaires en poste aient l'ancienneté requise pour assumer un rôle de conseil politique, que les effectifs soient soigneusement adaptés aux disciplines et aux lieux d'affectation, en fonction des besoins. Comme on l'a évoqué au Chapitre 8, les fonctionnaires/consultants recrutés sous contrat en fonction des besoins peuvent jouer un rôle particulièrement important dans les bureaux sous-régionaux en apportant une large gamme de compétences spécialisées. Il est essentiel que ces bureaux disposent de ressources suffisantes hors personnel pour fonctionner correctement. Un bon ratio de personnel doit être réalisé en augmentant les effectifs de manière à ce que les agents et les consultants puissent s'acquitter de leurs responsabilités.





**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mars          Mai

représentants de la FAO sont d'une rentabilité douteuse et ont un impact limité sur le développement.

149) (EEI par. 1057) **Critères relatifs aux bureaux de pays et aux représentations de la FAO:** Les bureaux de pays devraient faire l'objet d'un examen fondé sur les critères ci-dessous, en se rappelant qu'il existe d'autres dispositions envisageables, par exemple l'extension des doubles attributions des représentants de la FAO et l'affectation des coordonnateurs des bureaux de pays dans les locaux de bureaux voisins, qu'il s'agisse de bureaux régionaux ou sous-régionaux.

- a) (EEI par. 1058) **L'approche onusienne « Unis dans l'action » à l'échelon des pays:** la FAO a déjà fait la preuve de son engagement à l'égard de cette initiative, notamment par sa participation. Elle devrait en être l'un des grands partenaires mais, comme on l'a déjà signalé, elle a bien des difficultés à intervenir et à être considérée comme un partenaire sérieux de l'action collective du fait de l'insuffisance de ses ressources. Les États Membres de la FAO qui sont aussi de grands bailleurs de fonds devraient voir là une cause de préoccupation majeure. La plupart de ses membres l'ont incitée à s'associer pleinement à l'initiative onusienne, mais l'Organisation a besoin de ressources pour pouvoir y participer activement. La nature du problème tourne ici autour du co-engagement ou de la conditionnalité réciproque. Cette question doit être examinée de manière bien plus sérieuse et systématique qu'on ne l'a fait jusqu'ici, car il s'agit d'un volet à part entière de tout l'examen de l'architecture de la FAO. (EEI par. 1059) De plus, l'initiative « Unis dans l'action » pourrait offrir à la FAO un moyen sans faille de se consolider et de réaliser des économies au plan administratif. Un représentant de la FAO pourrait être remplacé par un expert technique affecté dans un bureau des Nations Unies relevant du coordonnateur national des Nations Unies. L'Organisation gagnerait ainsi en présence et en efficacité et ces dispositions révisées pourraient générer des économies; il faudrait cependant traiter la situation au cas par cas étant donné que l'affectation de fonctionnaires de la FAO aux bureaux du PNUD et le louage des services nécessaires se sont précédemment révélés plus coûteux.
- b) (EEI par. 1060) **Ampleur du programme:** Si l'importance d'un programme de pays tombe pendant plus de trois ans en deçà d'un ratio donné par rapport aux dépenses du bureau de pays, d'autres dispositions moins coûteuses doivent être instaurées (par exemple une accréditation pour plusieurs pays ou la



**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mars          Mai

localement de spécialistes agricoles, ce qui peut justifier de leur assigner un plus faible rang de priorité du point de vue de la présence de la FAO sur leur territoire.

- i) (EEI par. 1067) **Potentiel de gains importants grâce aux nouveaux partenariats.** Plutôt qu'une présence isolée de la FAO dans un pays, il convient d'envisager des partenariats avec d'autres organisations, à la fois pour le soutien technique et les besoins de représentations. Il y a lieu d'encourager les partenariats entre la FAO et l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) (ces deux organisations ont des mandats semblables et des bureaux dans tous les pays d'Amérique latine et des Caraïbes). Par ailleurs, d'importantes synergies seraient sans doute envisageables avec le FIDA qui expérimente actuellement différentes modalités visant à améliorer sa présence dans les pays.
- j) (EEI par. 1068) **Volonté des gouvernements de couvrir les coûts de la présence de la FAO sur leur territoire.** Même lorsqu'il est difficile de trouver une justification en correspondance avec la mission et les priorités de la FAO, l'Organisation ne pourrait guère refuser de maintenir un bureau de pays lorsque le pays concerné offre de prendre en charge l'intégralité de ses dépenses opérationnelles et administratives. Des directives claires doivent être élaborées sur la part des coûts à la charge des gouvernements membres en ce qui concerne la mise en place et le maintien de bureaux de la FAO dans les pays, accompagnées d'un barème tenant compte de la situation économique de chaque pays. Toutefois, ce principe ne doit en aucun cas servir de critère à la représentation de la FAO dans des PMA. Une transparence absolue doit s'appliquer à tous les aspects de cette relation, y compris les contributions nationales. Le non-respect des obligations doit être une information du domaine public.

150) (EEI par. 1069 et 1070) **Amérique latine – Une étude de cas à observer:** Outre les études de pays, l'équipe d'évaluation a procédé à une étude approfondie des activités de la FAO dans la région Amérique latine et Caraïbes. Elle s'est penchée sur la structure d'organisation; les problèmes touchant aux relations entre les bureaux régionaux, les bureaux sous-régionaux et les bureaux de pays; leurs liens et partenariats avec les organisations régionales compétentes; et le rôle actuel et

**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mars          Mai

potentiel de la Conférence régionale. De ce fait, l'Équipe d'évaluation a élaboré un diagnostic clair des contraintes et des problèmes structurels multiples qui empêchent la structure actuelle du terrain de répondre aux besoins et de saisir les occasions. Les résultats de ces travaux ont également mis en évidence un certain nombre de conclusions sur les moyens par lesquels on peut rendre beaucoup plus pertinente, efficace et opérationnelle la présence de la FAO dans la région. Compte tenu de ce qui précède, l'Équipe d'évaluation recommande une nouvelle structure institutionnelle pour cette région. En Amérique latine et dans les Caraïbes, les pays des Caraïbes sont actuellement couverts par un bureau sous-régional. La création d'un second bureau sous-régional pour l'Amérique centrale a été acceptée par le Conseil. **L'équipe d'évaluation recommande l'établissement de deux bureaux sous-régionaux supplémentaires en Amérique latine afin de couvrir les régions du Mercosur et des Andes. Cette recommandation ne devrait pas être appliquée tant que les bureaux de pays d'Amérique latine n'ont pas été fusionnés avec ceux de l'IICA ou des coordonnateurs résidents des Nations Unies.**

151) (EEI par. 1073) Les besoins de l'**Afrique** sont à l'évidence prioritaires pour ce qui est de la faim et de la pauvreté. Les difficultés de communication sur ce continent sont aussi plus importantes. Néanmoins, les mêmes contraintes que dans les autres régions se sont exercées sur l'efficacité des bureaux. L'Équipe d'évaluation estime qu'il est tout à fait souhaitable d'intégrer certains bureaux de pays dans le bureau du Coordonnateur résident et d'appuyer les pays à partir des pays voisins disposant de liaisons aériennes ou routières permettant des visites d'une seule journée. Les économies de ressources que l'on obtiendra ainsi aideront les bureaux sous-régionaux à sélectionner, en fonction des besoins précis de la sous-région, un personnel ayant, dans certains cas, un grade et des compétences plus élevés afin de fournir les apports nécessaires en matière de stratégies et de politiques. L'utilisation générale de contrats-cadres peut aussi aider à fournir l'appui nécessaire et là encore, il convient de rééquilibrer les budgets en accordant une proportion plus importante des crédits aux ressources hors personnel.

(EEI par. 1074) En **Asie**, l'Évaluation n'a pas mis en évidence la nécessité de s'écarter radicalement de la structure décentralisée actuelle, mais là aussi, il est possible dans une certaine mesure de regrouper l'appui à l'échelle des pays grâce aux accréditations multiples, en ayant recours aux fonctionnaires

**Fonctions, fonctionnement et organisation des Départements techniques: même date limite pour tout**

Importance relative aux fins de la décision	Actions spécifiques et réalisations attendues du Groupe de travail	Calendrier des réalisations du Groupe de travail, à présenter au Comité de la Conférence (2008)
Élevée	Conclusion, au niveau des principes, concernant la structure organisationnelle pour la mise en œuvre technique Conclusion sur les fonctions et la structure organisationnelle	Mars          Mai

nationaux expérimentés au sein du Bureau du coordonnateur résident et en utilisant davantage des contrats-cadres.

**Annexe A Tableau 3.16 de l'EEI: Notation par critère servant à déterminer le degré de priorité de chaque secteur dans l'affectation des ressources (Récapitulatif)**

<b>Tableau 3.16 de l'EEI: Notation par critère servant à déterminer le degré de priorité de chaque secteur dans l'affectation des ressources (transversal)</b>						
	<b>Utilité pour un développement global équilibré à l'appui des trois objectifs des États Membres</b>	<b>Priorité déclarée des États Membres</b>	<b>Performance en termes d'effets et d'impacts durables</b>	<b>Concurrence réduite</b>	<b>Potentiel de soutien extrabudgétaire</b>	<b>Priorité en termes d'affectation de ressources</b>
Gouvernance mondiale	N'est pas inclus dans le tableau de l'EEI mais est considéré clairement comme une priorité					
Gestion des connaissances	4	2	2	4	2-3	Élevée
Formulation de politiques et de stratégies	4	4	2	2	3	Élevée
Renforcement des capacités	4	4	2	2	3	Élevée
Statistiques et données de base	4	2	3	4	3	Élevée
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	4	3	3	3	3	Élevée
Soutien dans les urgences	4	3	3	2	4	Élevée
Intégration des considérations de parité hommes-femmes et responsabilisation des femmes	4	2	2	1	2	Élevée
Promotion et communication	4	2	2	1	1	Moyenne
Systèmes d'information et publications	4	4	3	2	2	Moyenne
Soutien à l'investissement	4	2	2	0	1	Moyenne
Production, transfert de technologies et initiatives pilotes	4	3	1	0	1-2	Faible

**Tableau 3.16 : Notation par critère servant à déterminer le degré de priorité de chaque secteur dans l'affectation des ressources (domaines techniques)**

	Utilité pour un développement global équilibré à l'appui des trois objectifs des États Membres	Priorité déclarée des États Membres	Performance en termes d'effets et d'impacts durables	Concurrence réduite	Potentiel de soutien extrabudgétaire	Priorité en termes d'affectation de ressources
Protection phytosanitaire et pesticides	4	4	3	3	2	Élevée
Ressources phytogénétiques et biodiversité	4	3	3	3	3	Élevée
Politiques et gestion de l'élevage	4	3	2	3	3	Élevée
Santé animale	4	3	3	2	3	Élevée
Terres et sols	4	3	2	4	2	Élevée
Pêches	4	3	3	3	3	Élevée
Forêts	4	3	4	3	3	Élevée
Sécurité sanitaire de aliments	4	4	3	3	2	Élevée
Politiques économiques, sociales, alimentaires et nutritionnelles	4	4	2	2	3	Élevée
Services juridiques	4	3	3	2	2	Moyenne
Eau et irrigation	4	2	2	4	2	Moyenne
Production végétale et technologies de transformation	4	2	2	1	2	Faible
Activités conjointes avec l'AIEA	1	1	2	3	1	Faible
Développement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la vulgarisation	4	1	1	4	2	Faible

**Tableau 3.15: Pourcentages indicatifs:**

	Cultures	Élevage	Pêches	Forêts
Population dépendant principalement du secteur agricole	60%	23%	10%	8%
Dépenses totales de la FAO pour les activités techniques, 2004-05	82%		11%	7%