

Aide-mémoire des présidents sur la réunion conjointe des Groupes de travail I et III du CoC-EEI

Mardi 26 février 2008, 9 h 30 – 17 h 30

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

1) **Structure et processus du Programme et du budget** (Recommandations 7.7, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.6 a) et 7.6 c de l'EEI): Pour complément d'étude par le Groupe de travail III. Les membres ont noté que la Direction acceptait les propositions de réforme de l'EEI portant sur le cycle et les processus du programme et du budget et ils ont en général appuyé les changements, tout en posant un grand nombre de questions pour mieux cerner la question et faciliter l'examen des propositions par le Groupe de travail III. Il a également été rappelé que le Groupe de travail II attendait les vues des autres groupes de travail avant de confirmer qu'il approuve, à titre préliminaire, les recommandations de l'EEI concernant les processus de prise de décisions des organes directeurs sur la stratégie, le programme et le budget de la FAO. Les questions et observations ci-après ont été formulées:

- a) il existe un large consensus quant à la date de la Conférence et les décisions concernant le budget devraient donc être prises en mai/juin; les sessions des autres organes directeurs devraient donc être déplacées en conséquence. Les membres ont indiqué que ces changements faciliteraient la prise en compte des vues des comités techniques et des conférences régionales lors du processus et que ces comités devraient fournir des orientations plus précises concernant les priorités;
- b) des informations supplémentaires ont été demandées sur le mode de présentation et le degré de détail du budget des organisations retenues à des fins de comparaison, notamment l'OMS. Certains membres ont estimé que la Conférence aurait besoin d'un niveau de détail raisonnable concernant les priorités du programme et la justification des augmentations de coûts pour pouvoir prendre une décision sur le budget. En même temps, il faut éviter de produire des documents qui, foisonnant de détails, rendent plus difficile la prise de décisions sur les priorités;
- c) la vision à long terme contenue dans le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme devait être intégrée et le Plan à moyen terme devait être fondé sur un scénario réaliste en ce qui concerne les ressources budgétaires. Le Plan à moyen terme devrait être, pour l'essentiel, la base sur laquelle la Conférence s'appuie pour décider du budget;
- d) les membres ont appuyé l'intégration des ressources extrabudgétaires en précisant que celle-ci devait se faire conformément aux principes de financement groupé stipulés dans la Déclaration de Paris. Certains membres ont également souligné que cette intégration ne devrait pas orienter les ressources extrabudgétaires vers les travaux normatifs, au détriment de l'appui direct fourni au niveau national;
- e) on a souligné que le Rapport sur l'exécution du Programme devrait assurer un suivi des activités, en décrivant les résultats obtenus.

2) La Direction a été invitée à fournir des informations plus détaillées sur les propositions de révision de la planification stratégique, de la fixation des priorités, de la programmation et du processus d'établissement du budget et à présenter de la documentation à la prochaine réunion du GT III. Cette documentation pourrait contenir des exemples concrets, par exemple la démarche suivie par l'OMS, et examiner toute incidence des changements organisationnels proposés au niveau des coûts pour harmoniser l'élaboration des stratégies de la FAO, la programmation et toutes les formes de gestion des fonds.

3) **La fonction d'évaluation** (recommandation 7.10 de l'EED) – à examiner ultérieurement par le GT III et le GT II en ce qui concerne le rôle des organes directeurs: les membres ont en général reconnu que l'évaluation avait un rôle essentiel à jouer pour assurer le bon fonctionnement, les résultats et la transparence de l'Organisation. Le double rôle de responsabilité à l'égard des résultats et impacts obtenus et d'apprentissage est important à la fois pour les organes directeurs et la Direction (la responsabilité à l'égard des résultats étant l'élément important pour les organes directeurs, mais pas le seul). Il a été convenu que l'unité chargée de l'évaluation devrait être indépendante sur le plan administratif de façon à remplir ses fonctions et qu'elle devait mener ses processus de manière transparente; en outre, les points suivants ont été soulevés:

- a) un budget séparé pour l'évaluation devrait être créé par les organes directeurs, peut-être sous la forme d'un chapitre séparé du Programme de travail et budget;
- b) la sélection des évaluateurs devrait se faire de manière indépendante. La sélection du Directeur de l'évaluation est, à cet égard, un facteur important et les membres ont noté que les candidats potentiels devaient avoir un certain nombre d'années d'expérience pour pouvoir prétendre à ce poste et que le processus de sélection devait être transparent; ils ont aussi pris note du rôle du Conseil dans ce processus (la recommandation de l'EED concernant la limitation des possibilités de trouver un emploi ailleurs à la FAO ainsi que la durée limitée de la nomination a été approuvée);
- c) une série de questions ont été soulevées quant aux arrangements institutionnels à mettre en place pour que le rôle indépendant de l'évaluation serve à la fois la Direction et les organes directeurs (les membres se sont référés à leur expérience concernant le FIDA et le PAM). Les membres ont en général reconnu que le Service de l'évaluation devrait être un bureau séparé pouvant communiquer directement avec les organes directeurs et avec le Directeur général; il a été estimé que le Comité du Programme serait l'interface la plus appropriée pour le moment;
- d) s'il est vrai que l'examen des normes et pratiques d'évaluation par les pairs est un élément important, des informations complémentaires devaient aussi être fournies pour décider s'il convenait de créer un comité séparé d'experts chargé de conseiller les organes directeurs.

4) **Structure décentralisée de la FAO** – à examiner ultérieurement par le Groupe de travail III: Les membres ont souligné l'importance des bureaux décentralisés de la FAO en faisant valoir que les arrangements de décentralisation devaient être spécifiquement ajustés aux besoins des pays et régions. De nombreux membres ont appuyé en général les recommandations de l'EEI. D'autres membres, qui avaient des réserves à émettre, ont toutefois appuyé nombre des propositions de l'EEI, y compris la nécessité d'une plus grande décentralisation des pouvoirs et la nécessité d'intégrer plus étroitement les bureaux régionaux aux processus de décision de la FAO. Le déficit structurel du budget des représentations de la FAO dans les pays était une question importante. De nombreux membres se sont prononcés en faveur d'un blocage de tout nouveau transfert de ressources du Siège vers les bureaux décentralisés en attendant des éclaircissements et la disponibilité de budgets adéquats. À cet égard, la Direction a souligné qu'aucune décentralisation n'avait eu lieu sans l'accord explicite des organes directeurs.

5) Les points suivants ont été soulevés:

- a) en ce qui concerne les arguments plaçant pour une consolidation des bureaux par une accréditation multiple, la représentation conjointe avec le FIDA et l'IICA et l'intégration de la représentation de la FAO dans les bureaux des Coordonnateurs résidents des Nations Unies, les membres se sont en général prononcés pour un renforcement des partenariats, mais les représentants de l'Amérique latine et des Caraïbes n'ont pas appuyé une fusion intégrale des bureaux avec l'IICA. Certains membres, notamment de la région Afrique, se sont inquiétés des effets négatifs que la fermeture ou le déclassement des bureaux décentralisés auraient sur l'exécution du programme alors que de nombreux autres membres ont souligné que la structure décentralisée devait être efficiente et ont appuyé les critères proposés par l'EEI pour décider des dispositions à prendre afin de desservir les pays;
- b) en ce qui concerne les bureaux sous-régionaux, il a été noté que ces bureaux devaient fonctionner comme des centres techniques d'expertise plutôt que comme un niveau hiérarchique supplémentaire. Les membres d'Amérique latine et des Caraïbes n'étaient pas favorables à la fermeture des bureaux de pays et à leur remplacement par d'autres bureaux sous-régionaux. En ce qui concerne l'Asie, la première réaction des membres était qu'au lieu de créer davantage de bureaux sous-régionaux dans la région, il serait préférable de renforcer le fonctionnement du Bureau régional existant;
- c) les représentants de la FAO assuraient un contact vital entre les pays et l'Organisation. Les critères de sélection des représentants de la FAO devraient être clairs et le processus, parfaitement transparent. Il était essentiel qu'un représentant de la FAO ait une bonne connaissance de l'Organisation et des problèmes qui se posaient dans le pays où il est accrédité. Il faudrait un système d'évaluation des représentants de la FAO, axé sur les résultats obtenus, et établir des référentiels pour l'évaluation d'ensemble du fonctionnement des bureaux décentralisés;
- d) concernant le rôle des représentants régionaux, il a été noté qu'en plus du rôle de coordination actuellement assuré, les représentants devaient avoir les

compétences voulues pour planifier et exécuter des activités thématiques et prioritaires spécifiques de la région. Les membres, notant que le GT II est en train d'examiner le rôle des Conférences régionales, ont également reconnu que les bureaux régionaux devaient être en mesure d'aborder les questions prioritaires définies par les Conférences régionales.

6) Les membres ont demandé à la Direction de fournir des informations, qui seraient examinées par le GT III le 19 mars, concernant la mise en application effective (par opposition à l'application prévue) des recommandations de l'évaluation de la décentralisation, des réformes proposées par le Directeur général et des conclusions et recommandations de l'EEI. Les membres ont également demandé au Directeur général de leur soumettre ses vues sur le futur de la décentralisation, y compris sur les délégations de pouvoirs aux représentants régionaux et représentants de la FAO et ont noté qu'une part importante des décisions dans ce domaine relevait de son autorité.

Annexe 1 Structure du programme et du budget à la FAO – Présentation de la Direction

**Structure et processus du programme
et du budget à la FAO**

Bureau du programme, du budget et
de l'évaluation

26 février 2008

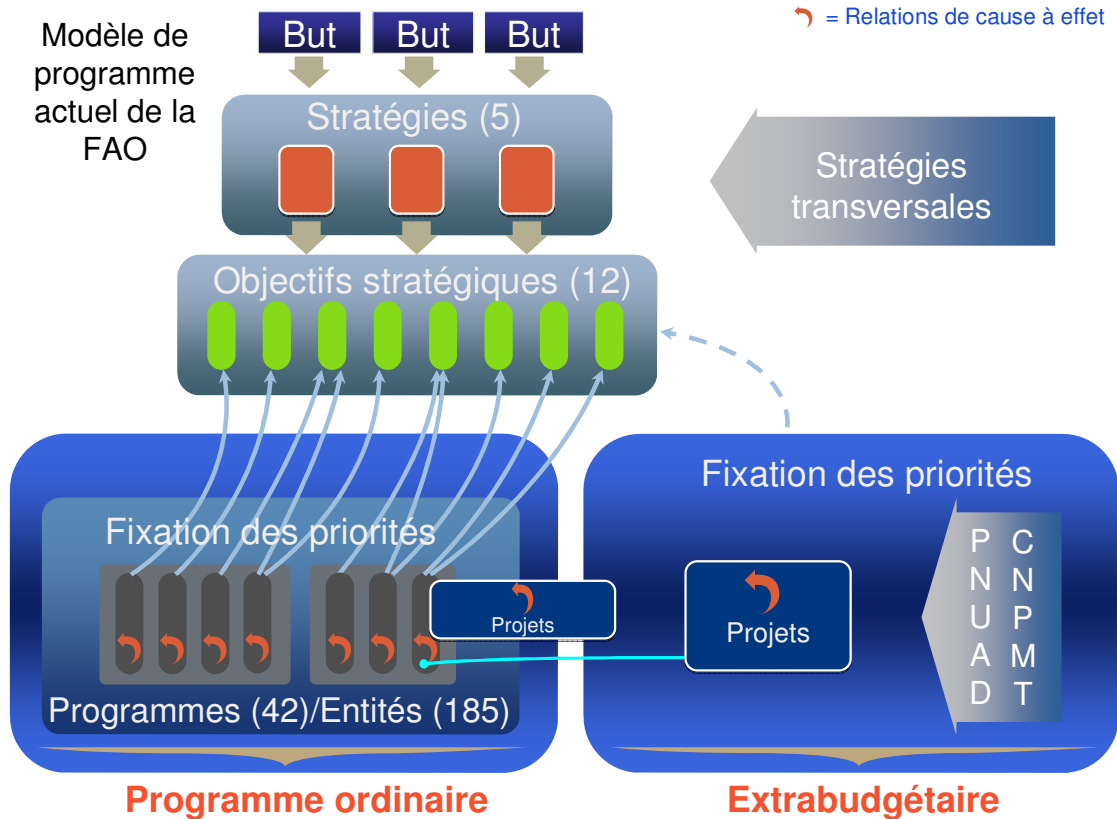
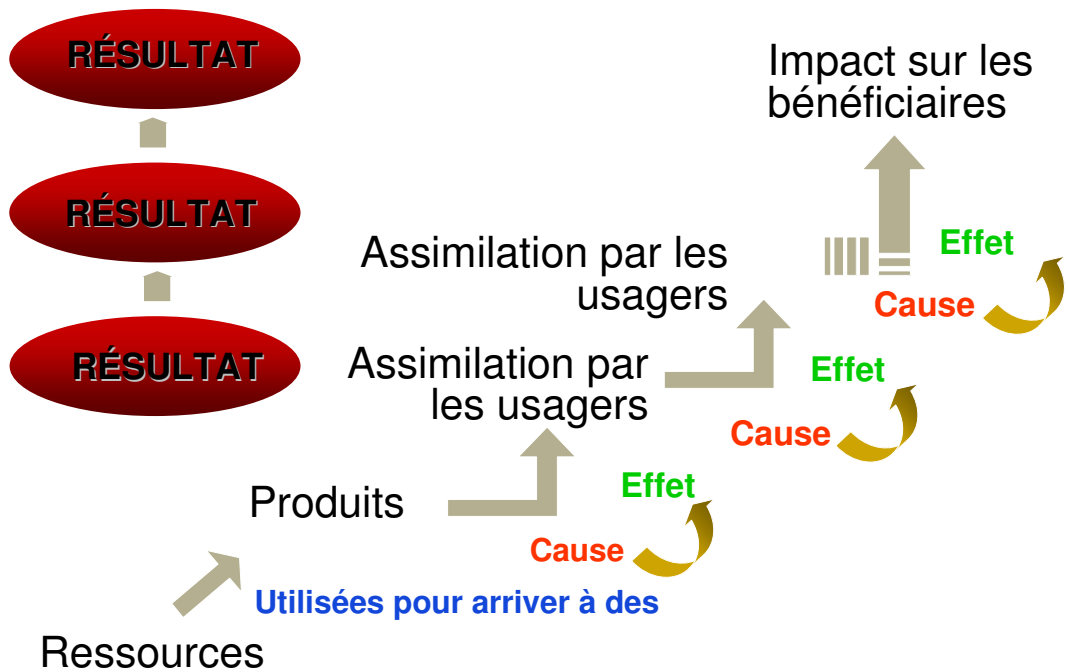
Vue d'ensemble

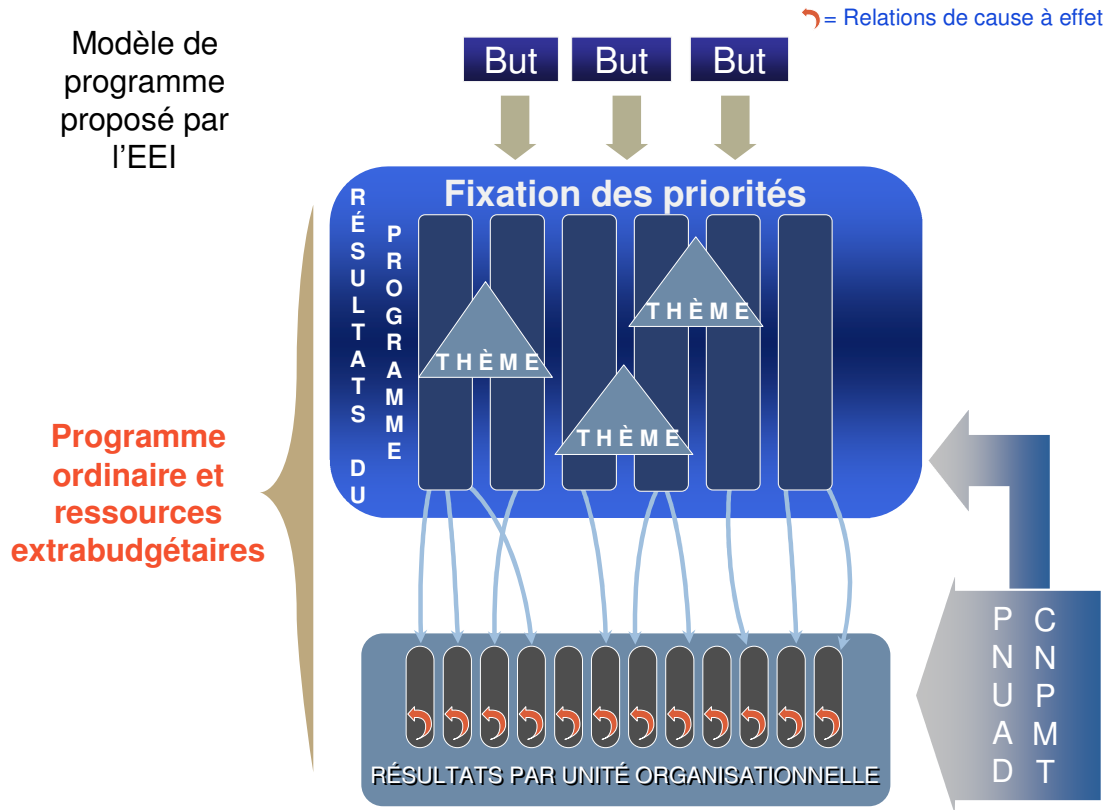
- Vues de la direction
- Modèle actuel de programmation de la FAO
- Modèle de programmation proposé par l'EEI
- Cycle actuel de planification biennal de la FAO
- Incidences des recommandations de l'EEI sur le cycle de planification
- Résumé

Vues de la direction

- Accord sur les principales questions
- Les recommandations sont une responsabilité partagée entre les membres (gouvernance) et le Secrétariat
- Accord général avec les recommandations 7.1, 7.2, 7.3 et 7.6
- Rôle des membres et du Secrétariat
 - o Les membres indiquent la vision stratégique et les priorités et fournissent les ressources
 - o Le Secrétariat spécifie les résultats attendus, les indicateurs de performance et les ressources nécessaires

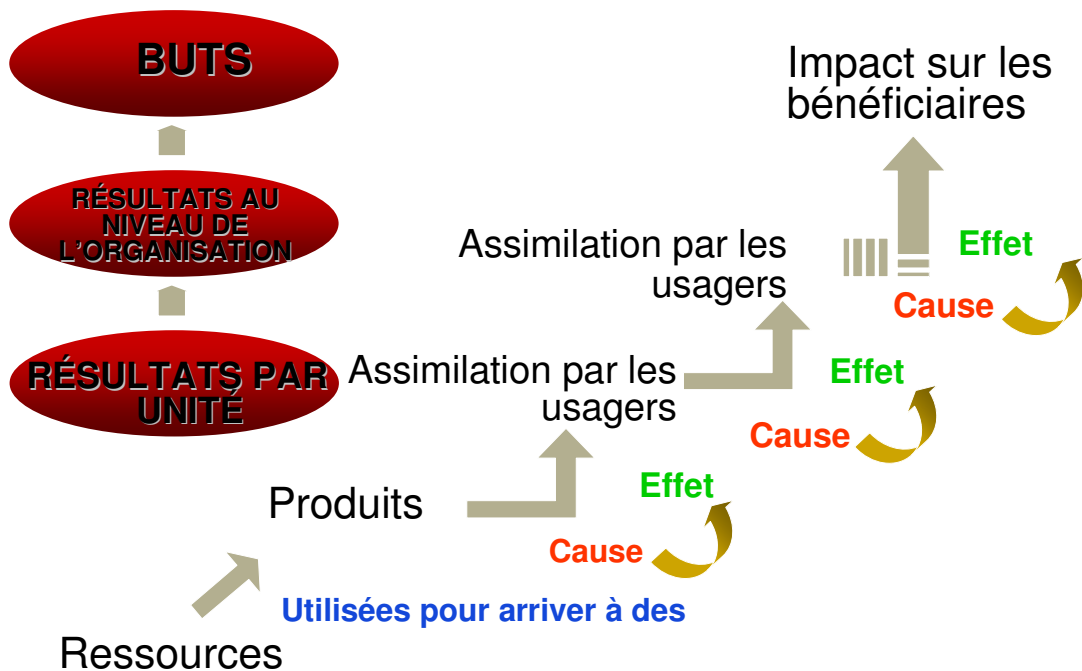
Analyse des causes et effets Élaboration du programme selon un cadre logique



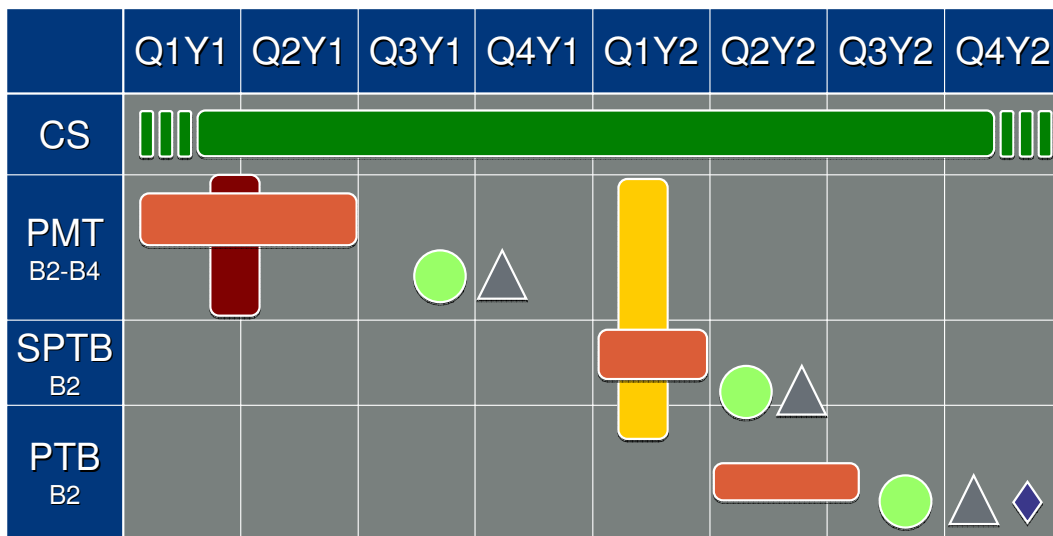


Analyse des causes et effets

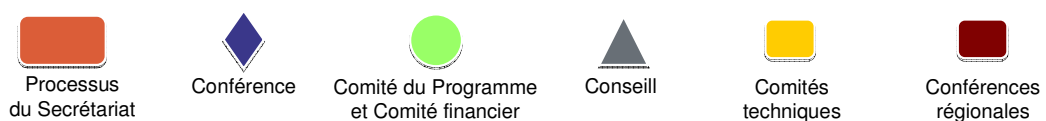
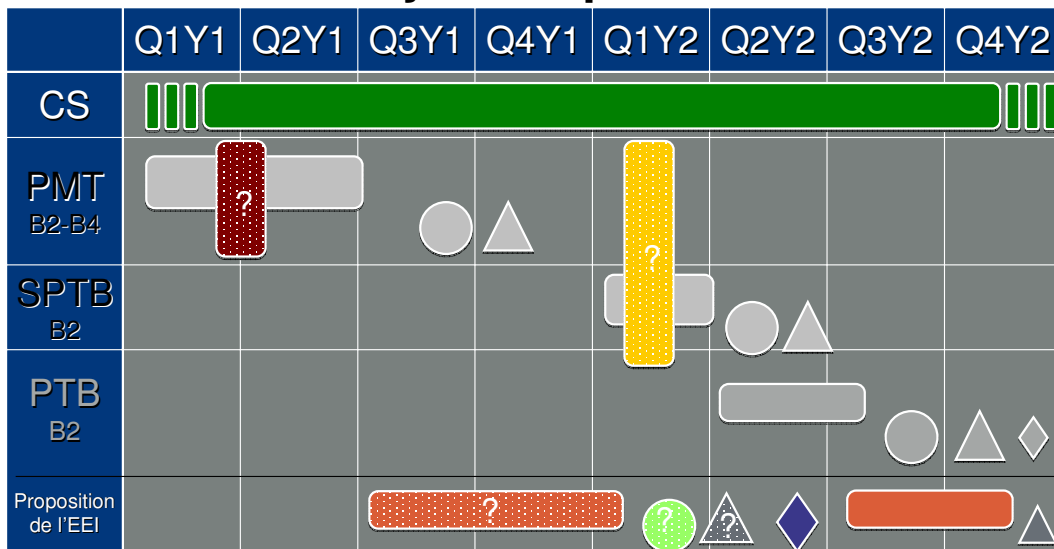
Élaboration du programme selon un cadre logique



Cycle de planification biennale et gouvernance de la FAO



Implications des recommandations de l'EEI sur le cycle de planification



Questions et défis

- **Questions/défis:**
- Maintenir une hiérarchie claire des résultats dans le modèle de programmation
 - Relations entre thèmes prioritaires et objectifs du programme
 - Relations claires entre les objectifs et les moyens
- Rationalisation des processus de planification
 - Liée aux progrès accomplis dans la réforme de la gouvernance
 - Élaboration du programme de travail – calendrier (noter commentaire sur des organisations comparables)
- Créer une culture du résultat
 - L'engagement de la haute direction et les investissements institutionnels sont des facteurs essentiels.