

## **Aide-mémoire du Président - Quatrième réunion du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI**

**Jeudi 15 mai 2008**

Mohammad Saeid Noori-Naeini, Président

### **Rapport intérimaire du Président** (voir Annexe 1)

1) Les Membres ont été généralement satisfaits du rapport intérimaire du Président et il a été noté qu'il ne s'agissait pas d'un rapport du Comité de la Conférence ou de ses groupes de travail. Les Membres pourraient se pencher sur l'ensemble des conclusions lorsqu'ils examineraient le projet de section du Plan d'action immédiate au sein des Groupes de travail et lorsqu'ils seraient saisis du rapport du Comité de la Conférence, notamment le projet de Plan d'action immédiate à présenter à la session extraordinaire de la Conférence. Les Membres ont formulé un grand nombre d'observations au sujet du rapport, qui sont récapitulées à l'Annexe 2. Parmi les principaux points, il faut citer:

- a) Les **grands objectifs des États Membres** (par. 15 du rapport intérimaire) demeuraient valides, mais de nombreux Membres ont estimé que leur libellé devrait faire l'objet d'un examen supplémentaire, en particulier compte tenu de l'évolution des réalités, y compris celles de la hausse des prix des produits alimentaires et du changement climatique et de la nécessité de prendre en compte la priorité de l'interrelation entre, d'une part, la lutte contre la faim et la pauvreté et d'autre part, les moyens d'existence;
- b) Les **thèmes prioritaires**: Certains Membres ont estimé que l'expression Thèmes prioritaires induisait en erreur et qu'il s'agissait en réalité d'"activités phares". Les priorités de l'Organisation seraient prises en compte dans les Objectifs stratégiques et ceux-ci nécessitaient un financement stable, assuré dans le cadre du budget ordinaire;
- c) L'**avantage comparatif**: Il a été noté que l'expression "avantage comparatif" n'était pas toujours bien comprise, car il s'agissait d'une expression économique qui n'était pas, strictement parlant, applicable aux organisations. De nombreux Membres ont estimé que le rapport n'exprimait pas clairement la nécessité pour la FAO d'axer ses travaux dans des domaines où elle est détentrice d'un avantage comparatif (point fort), tandis que de nombreux autres Membres ont estimé que s'il était nécessaire de tenir compte des points forts comparatifs, le mandat de l'Organisation devait être mis en évidence et que les priorités devraient découler d'abord et surtout des besoins des États Membres;
- d) L'**examen détaillé et le changement de culture au sein du Secrétariat**: Les Membres se sont déclarés satisfaits que les travaux relatifs à l'examen détaillé et au changement de culture au sein du Secrétariat soient maintenant en cours.

### **Rapport du Comité de la Conférence à la session extraordinaire de la Conférence – y compris le Plan d'action immédiate** (voir Annexe 3)

2) La présentation proposée du rapport du Comité de la Conférence à la session extraordinaire de la Conférence – y compris le Plan d'action immédiate (PAI) a été convenue et elle a été modifiée pour regrouper les points relevant des principaux domaines indiqués dans la Résolution 5/2007 de la Conférence. Les Membres ont souligné que le PAI ne devrait pas être trop diffus. Il a été convenu que le Secrétariat, travaillant en étroite collaboration avec la Direction (qui était responsable des projets de texte de plusieurs importantes sections), préparerait un projet du PAI d'ici à la fin de juin, qui serait examiné d'abord au sein des Groupes de travail. Ce projet fera état des lacunes et il pourrait, dans certains cas, proposer

des solutions de rechange pour des domaines dans lesquels on n'était pas parvenu à un consensus.

### **Feuille de route pour l'achèvement des travaux du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI**

3) Il a été noté que le calendrier envisagé pour l'achèvement des travaux figurant dans la feuille de route du Comité de la Conférence n'était plus valable, notamment en raison de la "Conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire mondiale: les défis du changement climatique et des bioénergies". Une feuille de route révisée serait examinée par les Présidents du Groupe de travail et par le Bureau, puis mise en circulation. Les Membres se sont félicités des assurances fournies par la Direction quant aux demandes tendant à faire progresser les travaux dans deux principaux domaines encore en suspens:

- a) les éléments du Cadre stratégique et du plan à moyen terme, y compris les objectifs stratégiques et le cadre des résultats;
- b) la structure de l'Organisation.

# **Annexe 1 - Rapport intérimaire du Président au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI Mai 2008**

## Table des matières

<i>Avant-propos du Président: les défis qui nous attendent</i> .....	3
Introduction .....	4
Progrès d'ensemble accomplis à ce jour .....	5
Les étapes suivantes .....	6
État d'élaboration des conclusions .....	7
Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme .....	7
Examen des stratégies et des programmes .....	9
Structure et processus du programme et du budget soumis à l'examen des organes directeurs	10
Mobilisation des ressources .....	10
Arriérés et retards de paiement.....	11
Changement organisationnel .....	11
Partenariats .....	15
Changement de culture au sein du Secrétariat, dont la manière de concevoir le risque .....	15
Administration, services d'appui, ressources humaines et finances .....	16
Apprentissage et contrôle institutionnels .....	18
Gouvernance mondiale pour l'alimentation et l'agriculture .....	20
Fonctions et structure des organes directeurs.....	20
Efficacité et efficacité des organes directeurs et rôle du Président indépendant du Conseil ...	23
Nomination du Directeur général .....	25

### *Avant-propos du Président: les défis qui nous attendent*

*Nous, Membres de la FAO, avons engagé l'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI) avec pour objectif commun d'améliorer la FAO en la mettant au service de tous les Membres. Sans jamais perdre de vue cet objectif, nous progressons dans nos travaux tout en entretenant une dynamique, ce qui est remarquable à plus d'un titre. Nous nous sommes fixé des exigences élevées et, ce faisant, nous sommes engagés à définir les principaux éléments d'un plan d'action pour «Un renouveau de la FAO» avant la Session extraordinaire de la Conférence qui doit s'ouvrir le 17 novembre 2008. Ce qui signifie que nous devons conclure nos travaux en septembre.*

*Cet objectif ne pourra être atteint que si nous redoublons nos efforts en tant que Membres en demandant à la Direction de travailler main dans la main avec nous pour avancer dans cette entreprise commune, cela à l'heure où le monde doit faire face à des défis importants dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture. La FAO doit jouer son rôle charnière, face à la crise alimentaire actuelle, en prenant les mesures immédiates qui s'imposent à elle dans la lutte contre la faim, mais aussi face au changement climatique et aux nombreuses menaces et possibilités auxquelles sont confrontées les populations rurales et l'alimentation et l'agriculture. Les mesures les plus immédiates nécessitent l'intervention de la FAO, mais toute action efficace de longue haleine nécessite une FAO plus forte. Nous devons assurer le suivi de l'EEI avec toute la rigueur qui s'impose, mais nous devons aussi, pour faire face aux défis inscrits dans la durée, répondre aux impératifs les plus immédiats.*

*J'adresse à vous tous mes remerciements pour l'effort que vous avez fourni en prenant part aux Groupes de travail, sous la Direction particulièrement compétente de vos présidents et vice-présidents et avec l'assistance du Bureau et du secrétariat.*

*Ayant assimilé le contenu de l'EEI et mené à bien notre propre analyse, nous voici à présent engagés dans la phase décisionnelle. Le Comité doit commencer à prendre des décisions rigoureuses. Pour ce faire, nous devons persévérer dans le dialogue constructif et conserver la volonté d'aller de l'avant. La Conférence de 2009 prendra les ultimes décisions relatives au Cadre stratégique, au Plan à moyen terme et au Programme de travail et budget, mais la session extraordinaire de la Conférence qui se prépare doit décider du Plan d'action immédiate. Une contribution majeure est requise à cet égard, tant de la Direction que de nous tous.*

## **Introduction**

1) Lors de sa cent vingt-septième session en novembre 2004, le Conseil est convenu d'entamer une Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI). À la suite d'un travail préparatoire des Membres de la FAO mené dans le cadre d'un Groupe de travail intersessions, la Conférence de la FAO, en 2005, a fait siennes les décisions du Conseil d'entamer l'EEI dès que possible. L'EEI a présenté son rapport, qui a été examiné par les Amis du Président dans le cadre de la préparation du Conseil et de la Conférence de novembre 2007. Se prononçant à l'unanimité, la Conférence a accueilli avec satisfaction le Rapport de l'Évaluation externe indépendante (EEI). *"Elle s'est associée à l'avis du Conseil, selon lequel il s'agissait de l'évaluation la plus approfondie, la plus exhaustive et la plus tournée vers l'avenir, jamais réalisée dans une institution des Nations Unies. Elle a estimé que l'EEI avait pleinement rempli son mandat. L'Évaluation avait suivi une méthodologie solide, à caractère consultatif qui prenait en compte les vues des principales parties prenantes. La Conférence a accueilli favorablement la Réponse de principe de la Direction. Elle s'est félicitée en particulier de la déclaration de la Direction exprimant son soutien à la mise en œuvre de la « réforme dans la croissance » préconisée par l'EEI, et sa détermination à lancer immédiatement, comme recommandé par l'Évaluation, les réformes et les améliorations qui relèvent de l'autorité effective du Directeur général et n'entraînent pas de dépenses supplémentaires"* (pour le Budget du programme ordinaire).

2) La Conférence a en outre unanimement approuvé la Résolution 5/2007 «Suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO» (voir Annexe II) qui fixe et prévoit le mandat du Comité comme suit: *« Les fonctions du Comité, sans préjudice des fonctions statutaires des comités permanents du Conseil, sont les suivantes:*

- a) recommander à la Conférence des propositions relatives au Plan d'action immédiate;*
- b) assurer un examen et un retour d'information continus sur la mise en œuvre par le Directeur général de l'ensemble des mesures, notamment celles produisant des effets immédiats, dans les domaines du suivi de l'EEI qui relèvent pour l'essentiel de son autorité, reconnaissant que certaines mesures ne peuvent être prises que si les ressources budgétaires voulues sont disponibles.*

3) *Pour que la dynamique nécessaire à un accord sur un plan d'action immédiate pour la réforme dans la croissance de la FAO ne se ralentisse pas, **prier** le Comité de la Conférence d'entamer ses travaux en décembre 2007 et mettre au point avant la fin de janvier 2008 les arrangements correspondants, un calendrier indicatif de travail et un échéancier de résultats. Étant donné que la session extraordinaire de la Conférence de la FAO devrait avoir lieu au plus tard en novembre 2008, la Conférence **prie** le Comité de lui communiquer un rapport*

*intérimaire avant le 1<sup>er</sup> mai 2008 et son rapport final avant la fin de septembre 2008, et de se pencher sans tarder sur les éléments ci-après:*

- a) un examen détaillé du rapport de l'EEI, notamment de chacune des recommandations qui y figurent, afin d'élaborer des conclusions préliminaires permettant d'orienter ensuite le travail du Comité;*
- b) la définition des informations indispensables à la prise de décisions, dont l'aide que le Secrétariat devra assurer aux organes directeurs pour qu'ils puissent parvenir à des conclusions sur chacun des points énumérés ci-dessous;*
- c) des orientations visant: le projet des éventuelles réformes de gouvernance convenues appelant un examen du Comité des questions constitutionnelles et juridiques; les études approfondies qui seraient nécessaires; et tout ajustement immédiat proposé dans des domaines tels que le programme de travail et budget en 2009, l'administration, les ressources humaines et l'organigramme de l'Organisation;*
- d) un accord sur un projet d'éléments essentiels d'un cadre stratégique et de plan à moyen terme; la formulation de suggestions pour d'autres activités de suivi à entreprendre en 2009 et au-delà; et les éventuels arrangements spéciaux qu'auraient à prendre les organes directeurs pour formuler et mettre en œuvre plus avant un programme de renouveau de la FAO."*

4) Dans sa définition du Plan d'action immédiate, la Résolution énonce que "*Le plan d'action abordera les points suivants:*

- a) Vision de la FAO et priorités du programme:*
  - i) priorités immédiates et ajustements du programme pour la période 2009-2011;*
  - ii) projet de texte couvrant les principaux éléments d'un Cadre stratégique à long terme et d'un projet de plan à moyen terme;*
- b) réforme de la gouvernance;*
- c) réforme des systèmes, changement de culture, et restructuration organisationnelle:*
  - i) changement de la culture institutionnelle et réforme des systèmes administratifs et de gestion;*
  - ii) restructuration pour une meilleure efficacité et efficience."*

### **Progrès d'ensemble accomplis à ce jour**

5) Conformément à la résolution, le Comité a tenu sa première réunion le vendredi 14 décembre 2007. Trois Groupes de travail ont été constitués (voir annexe III):

- a) Groupe de travail I du Comité de la Conférence chargé de l'EEI – Vision, programmes et priorités de la FAO;
- b) Groupe de travail II du Comité de la Conférence chargé de l'EEI – Réforme de la gouvernance;
- c) Groupe de travail III du Comité de la Conférence chargé de l'EEI – Réforme des systèmes, de l'organisation et de la culture de la FAO.

6) Le Directeur général a également nommé son représentant général auprès du Comité et son représentant auprès de chacun des Groupes de travail (annexe IV).

7) Les Groupes de travail ont tenu leurs premières réunions en janvier et fixé les calendriers des différentes réalisations attendues, lesquels ont été approuvés notamment par le Comité de la Conférence le 23 janvier dans le cadre de son examen des premiers rapports des Groupes de travail. Ces plans de travail ont été généralement respectés et une feuille de route indicative, jointe en annexe V, couvrant le reste du processus Comité, a maintenant été préparée.

8) La Direction a également mis au point une feuille de route des premières réalisations qui relèvent des compétences du Directeur général. Leur avancement fait l'objet d'un examen périodique assuré par le Groupe de travail III.

9) Conformément à la Résolution, les Groupes de travail ont tenu leurs premières réunions en janvier 2008. Ils ont presque achevé leur premier examen des recommandations du Comité et leurs premières conclusions sont présentées dans les sections suivantes du rapport, **étant clairement entendu par tous qu'aucune conclusion du Comité n'est définitive avant d'avoir été examinée par le Comité au complet.**

10) Les résultats des délibérations des Groupes de travail peuvent être consultés sur un site web qui leur est consacré dans le site officiel de la FAO ([www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee.html](http://www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee.html)).

### **Les étapes suivantes**

11) La feuille de route indicative (annexe V), fixe les échéances de la suite des travaux à mener. Les domaines devant encore faire l'objet d'examen approfondis sont les suivants:

- a) objectifs stratégiques;
- b) cadre indicatif des résultats prévus du Plan à moyen terme;
- c) structure de l'Organisation, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés;
- d) fonction d'évaluation;
- e) politique en matière de ressources humaines;
- f) changement de culture organisationnelle du secrétariat;
- g) fonctions et composition du Conseil, du Comité du programme et du Comité financier.

12) La Direction sera investie de la responsabilité majeure d'élaborer des propositions dans un nombre important de domaines devant être soumis à l'examen du Comité par l'entremise de ses Groupes de travail. Il s'agit notamment:

- a) des objectifs stratégiques indicatifs, du cadre des résultats des programmes, des priorités en matière de gouvernance mondiale et des besoins indicatifs en matière de ressources, y compris les thèmes prioritaires (Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme);
- b) restructuration organisationnelle (structures décentralisées et Siège);
- c) stratégie de mobilisation de ressources;
- d) partenariats;
- e) changement de culture au sein du secrétariat;
- f) politique en matière de ressources humaines.

13) La Direction effectue également l'examen détaillé de tous les aspects des frais de soutien administratif, des achats et des passations de marchés, de la gestion financière et de ses systèmes, des ressources humaines, des technologies de l'information et de la communication et, dans un second temps, de l'évaluation des risques pour l'Organisation.

14) L'une des tâches prioritaires consistera à élaborer, en étroite consultation avec la Direction, les mesures de mise en œuvre de toutes les recommandations du Comité et leur échéancier. Cela fera partie du Plan d'action immédiate proposé à la Session extraordinaire de la Conférence.

## État d'élaboration des conclusions

### **Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme**

15) **Grands objectifs des États Membres:** les Membres ont estimé que les trois grands objectifs définis par les États Membres dans le Cadre stratégique de 1999 demeuraient valides. Ils ont fait leurs preuves dans la durée, ont été soigneusement négociés et équilibrés. Les grands objectifs sont au sommet de la pyramide des objectifs de la FAO et contribuent à cimenter les liens entre les fins et les moyens. Ils seront plus amplement examinés, toutefois les Membres estiment qu'il n'est pas nécessaire de leur apporter des modifications importantes. Le Cadre stratégique fournira le contexte de ces objectifs mais aucun préambule n'a été jugé nécessaire. Les trois objectifs énoncés dans le Cadre stratégique de 1999 sont les suivants:

- 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 2015;
- b) contribution continue de l'agriculture et du développement rural durable, pêches et forêts comprises, au progrès économique et social et au bien-être de tous;
- c) préservation, amélioration et 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.

16) **Objectifs stratégiques:** les objectifs stratégiques constituent le niveau d'objectifs immédiatement inférieur à celui des objectifs des États Membres et font partie du Cadre stratégique. Ils reflètent les priorités des Membres à plus long terme, fournissent une orientation et indiquent les principaux domaines d'intervention à l'horizon de 10 à 15 ans (qui est par exemple pour aujourd'hui celui de l'année 2020). Ces objectifs stratégiques contribueront directement à la réalisation d'au moins un des trois objectifs des États Membres. La plupart des membres du Groupe de travail I ont ainsi estimé que les Objectifs stratégiques devraient être spécifiés pour les secteurs des cultures, de l'élevage, des pêches et des forêts et pour certains domaines intersectoriels particuliers (dont notamment: l'alimentation et la nutrition, y compris la sécurité sanitaire des aliments; les problématiques transversales de la gestion des ressources naturelles; et les moyens d'existence, y compris leur restauration après une situation d'urgence). La majorité a estimé que la plupart de ces éléments devraient être considérés comme des moyens au service de fins à l'intérieur des différents secteurs. Cette approche aurait également l'avantage de simplifier l'intelligence d'ensemble des objectifs stratégiques et de faciliter la responsabilisation et la reddition de comptes. En outre, les Membres du Groupe de travail I.

- a) sont parvenus à un accord de principe sur un calendrier de réexamen et de révision à l'intérieur de la hiérarchie des objectifs, les Objectifs stratégiques devant être fixés tous les 10 à 15 ans avec le cadre stratégique auquel ils appartiennent mais devant être réexaminés à intervalles réguliers dans le cadre du Plan à moyen terme (les résultats étant inscrits dans un horizon de quatre ans mais examinés tous les deux ans dans le cadre du Plan à moyen terme);
- b) ont réaffirmé que le nombre des Objectifs stratégiques devrait être limité;
- c) sont convenus que les «résultats» doivent être ciblés, assortis de dates limites et être quantifiables, mais ils ont exprimé des avis différents sur le degré de définition des cibles ou sur le caractère systématique de l'évaluation des progrès en matière d'accomplissement des Objectifs stratégiques, sachant que la FAO ne contribue que modestement à la réalisation des Objectifs nationaux, régionaux et mondiaux. Certains

membres ont estimé qu'il y avait lieu d'évaluer la contribution de la FAO à la réalisation de chaque Objectif stratégique, tandis que d'autres considèrent que cela ne constituerait pas une utilisation productive des ressources limitées dont elle dispose.

17) Le Groupe de travail a prié la Direction de mettre à présent en débat une éventuelle série d'objectifs stratégiques indicative mais complète, organisée en une hiérarchie moyens-finalités, qui prenne pleinement en compte les conseils que le Groupe de travail a fournis à ce jour. Les propositions du Groupe de travail portant sur les Objectifs stratégiques devraient être parachevées en mai.

18) **Les résultats** sont définis comme ceux auxquels la FAO s'engage et dont elle a à charge la réalisation à moyen terme (quatre ans), en fonction de ses avantages comparatifs, en vue de contribuer à la réalisation des Objectifs stratégiques. Ces résultats sont souvent, mais pas toujours, réalisés par une unité de l'Organisation. Ils représentent le premier maillon de la chaîne moyens-finalités au-delà de ce que la FAO produit, à savoir ce que les *groupes d'utilisateurs immédiats* doivent adopter et exploiter, et ils sont énoncés comme résultat attendu de l'application des produits et services FAO par les utilisateurs de ce premier niveau. Pour être en mesure de quantifier l'obtention de ces résultats de l'Organisation et de faire rapport à ce sujet, on formule des indicateurs, des moyens de vérification, des valeurs de départ et des objectifs pour une période donnée.

Les résultats font partie du Plan à moyen terme et l'élaboration d'une indication des résultats est attendue de la part de la Direction au titre de ses propositions d'éléments du Plan à moyen terme.

19) **Thèmes prioritaires:** les thèmes prioritaires constituent l'axe des objectifs stratégiques et contribuent à leur accomplissement. Ils concentrent ainsi les résultats pour faire ressentir leurs effets sur les domaines de première priorité dans un cadre chronologique resserré se situant dans un futur proche, et ils laissent aux décisions et aux attributions de priorités la souplesse nécessaire à la prise en compte des problématiques d'apparition récente; et

- a) ils serviront de phares, autrement dit d'outil de communication et de promotion de façon que l'Organisation puisse mobiliser des ressources extrabudgétaires pour compléter celles du programme ordinaire;
- b) ils permettront un financement moins étroitement lié grâce à la mise en commun des ressources extrabudgétaires et faciliteront le contrôle exercé par les organes directeurs sur l'utilisation de ces ressources conformément aux priorités convenues;
- c) ils concerneront souvent des thèmes transversaux, mais pas exclusivement; ainsi la question des moyens de subsistance est une question transversale, mais le code de conduite pour une pêche responsable concerne un domaine spécifique;
- d) ils seront limités en nombre de façon à atteindre leurs objectifs en tant qu'outil de ciblage, de mobilisation et de communication sur l'utilisation des ressources, bien que la recommandation de l'EEI tendant à ce que six thèmes seulement soient retenus soit peut-être trop restrictive et que des ressources extrabudgétaires puissent aussi être mobilisées à d'autres fins; et
- e) ils seront de durée limitée conformément au Plan à moyen terme, mais pourront être renouvelés ou modifiés et seront assortis de cibles et d'indicateurs clairs.

20) Les thèmes prioritaires font partie du Plan à moyen terme et l'élaboration d'une indication des résultats est attendue de la part de la Direction au titre de ses propositions



d'éléments du Plan à moyen terme; la conclusion de la discussion des thèmes prioritaires par le Groupe de travail I étant prévue pour le mois de mai.

### **Examen des stratégies et des programmes**

21) **Priorités générales:** le Groupe de travail I élaborera son avis spécifique à l'intention du Comité sur les priorités dans son analyse des Objectifs stratégiques et des Thèmes prioritaires. Au stade actuel des débats, le caractère de priorité a été réaffirmé pour les secteurs des cultures, des pêches, des forêts et de l'élevage ainsi que pour les politiques alimentaires et nutritionnelles. Un rang de priorité élevé a été attribué à l'appui aux politiques et au renforcement des capacités, y compris l'application des technologies à l'accroissement de la production. L'élevage requiert une attention particulière à la mesure de son importance relative en tant que secteur. L'accent a également été mis sur les données fondamentales et statistiques; la gestion de l'environnement et des ressources naturelles; et les situations d'urgence et de relèvement. Il a été noté que la gestion des connaissances, la parité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes, font partie intégrante du programme général de la FAO.

22) **Examen des stratégies:** le Groupe de travail envisage des notes stratégiques dans les domaines suivants afin de fournir des avis à la Direction pour l'élaboration, en vue d'un examen ultérieur des propositions prioritaires, des éléments des Objectifs stratégiques et du Plan à moyen terme. Les avis exprimés ont été récapitulés dans les aide-mémoire des Présidents et la conclusion de cet examen est attendue pour le 8 mai:

- a) plaidoyer et communication (achevé)
- b) renforcement des capacités (achevé)
- c) gestion des connaissances (achevé)
- d) situations d'urgence et de relèvement (achevé)
- e) soutien des investissements (achevé)
- f) pêches (achevé)
- g) forêts (achevé)
- h) élevage (achevé)  
à compléter
- i) cultures
- j) assistance aux politiques et stratégies, et aux politiques économiques, sociales, alimentaires et nutritionnelles
- k) intégration des considérations de parité hommes-femmes et de responsabilisation des femmes
- l) statistiques et données de base
- m) environnement, changement climatique et gestion des ressources naturelles
- n) partenariats.

23) Un examen et des commentaires d'ordre général ont également été produits pour aider la Direction à élaborer des éléments de propositions du Plan à moyen terme en ce qui concerne: l'appui institutionnel au développement de l'agriculture, y compris l'enseignement supérieur et la recherche; les agro-industries; les terres et les sols; l'eau et l'irrigation; la production des cultures et la protection intégrée; les services juridiques et les activités conjointes avec l'AEIA.

24) Les dossiers spécifiques en instance sont l'avenir de la Commission internationale du riz et l'avenir des activités conjointes avec l'AEIA. Les partenariats et la précision de la spécification des objectifs à atteindre du point de vue des avantages pour les Membres ont été les thèmes privilégiés de ces débats.

### ***Structure et processus du programme et du budget soumis à l'examen des organes directeurs***

25) Les groupes de travail sont parvenus à des conclusions pratiquement définitives avec la Direction en ce qui concerne le cycle révisé du programme et du budget et le modèle de programme. Ces conclusions seront résumées dans un projet de texte unique destiné à figurer dans le Plan d'action immédiate.

### ***Mobilisation des ressources***

26) Les Membres ont généralement approuvé les propositions de l'EEI relatives à la mobilisation des ressources. Les ressources du Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires devraient être intégrées et appuyer les priorités admises. Les cadres nationaux convenus sur les priorités à moyen terme, les priorités régionales spécifiques et les thèmes prioritaires doivent offrir un espace intégré pour la mobilisation des ressources, avec une coordination générale centrale mais une décentralisation des pouvoirs, en particulier pour la mobilisation des ressources à l'échelon national.

27) Dans les thèmes prioritaires, les financements extrabudgétaires devraient renforcer les moyens du Programme ordinaire qui leur sont consacrés, et non l'inverse, en privilégiant nettement les financements groupés par rapport aux financements de projets. Les thèmes prioritaires serviront à mobiliser des ressources, qui s'ajouteront au budget du Programme ordinaire en mobilisant des ressources extrabudgétaires, et permettront une ouverture et un regroupement des apports de ressources extrabudgétaires sous la surveillance des organes directeurs. Les thèmes devraient réunir les points forts normatifs et techniques en matière d'appui aux États Membres, en intégrant toutes les sources de financement. Les thèmes devraient être élaborés en collaboration étroite avec le Secrétariat et les Membres et tenir compte des opinions des donateurs concernés. En outre:

- a) L'intégration des ressources contribuerait à renforcer la transparence et l'obligation redditionnelle;
- b) L'acceptation des ressources extrabudgétaires devrait s'opérer dans la transparence et sous la surveillance des organes directeurs, une certaine souplesse étant toutefois nécessaire dans certains cas, notamment les situations d'urgence;
- c) L'intégration des ressources extrabudgétaires est déterminante pour traiter les thèmes prioritaires et les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme;
- d) Le regroupement des financements est souhaitable mais devra s'opérer de manière progressive, au fur et à mesure que s'établit la confiance et que s'instaurent les mécanismes de gouvernance.

28) Concernant une Fondation de la FAO, de nombreux membres ont appuyé la proposition dans son principe tout en émettant des réserves sur ses coûts éventuels. Cependant, l'établissement d'une fondation de cet ordre n'a pas été considéré comme une priorité immédiate, méritant seulement d'être plus amplement examinée en s'inspirant en partie de l'expérience du TeleFood.

29) Il y a eu consensus sur le fait que le financement des conventions, accords, traités et instruments analogues devraient de plus en plus être assuré directement par les parties, comme cela est le cas dans d'autres organisations internationales, ce qui va dans le sens d'une plus grande responsabilisation et autogouvernance des parties. Cette évolution devrait être progressive et un certain appui du Programme ordinaire de la FAO devrait être maintenu.

### ***Arriérés et retards de paiement***

30) Les Membres se sont déclarés opposés à ce que les nominations de fonctionnaires ou l'accès au PCT soient conditionnés par l'état des contributions du pays. Le Groupe de travail III espère voir cette question abordée au sein du Comité financier et la plupart des Membres sont convenus des mesures et opinions suivantes:

- a) La mise en évidence de la situation des versements des États Membres sur le site web de la FAO;
- b) L'application plus rigoureuse des dispositions existantes concernant les droits de vote et l'attribution de sièges au Conseil pour les Membres redevables d'arriérés;
- c) L'application d'intérêts sur les emprunts découlant des arriérés aux revenus d'intérêts de l'Organisation ne serait pas souhaitable car ces montants alimentaient les fonds destinés aux obligations après la cessation de service;
- d) L'application d'intérêts aux retards de paiement pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondie;
- e) La nécessité de faire en sorte que toute créance irrécouvrable ne soit pas indéfiniment reportée à nouveau dans les bilans;
- f) La recherche devrait se poursuivre sur les incitations positives à opérer les versements et devrait porter notamment sur:
  - i) L'instauration d'échéanciers de versements qui régularisent l'encaisse et réduisent les emprunts;
  - ii) L'autorisation de libeller les règlements en monnaies locales;
  - iii) Le réexamen des arriérés en vue d'identifier les créances douteuses.

### ***Changement organisationnel***

31) Les Membres admettent que la forme doit se conformer à la fonction et que les fonctions se précisant, la discussion sur ce point peut progresser. De nombreux Membres ont également souligné que si la structure organique d'ensemble et les principes qui la sous-tendent doivent être déterminés par les organes directeurs, le détail des dispositifs organisationnels, telles la configuration des divisions du Siège et la répartition des bureaux dans les pays, incombe à la Direction, les organes directeurs pouvant formuler des observations à ce sujet sans que son approbation ne soit requise.

32) **Structure décentralisée de la FAO:** Les membres ont exprimé leur accord avec les recommandations de l'EEI, qui s'appuyaient sur les recommandations découlant de l'évaluation précédente de la décentralisation de la FAO et ont souligné la nécessité de poursuivre la décentralisation. Le Groupe de travail a souligné à quel point il importait que la FAO soit très présente sur le terrain pour pouvoir fournir à ses membres tous les services dont ils avaient besoin au moment voulu et créer un flux d'informations efficace en tant qu'organisation fondée sur le savoir. Cette présence devait être adaptée aux besoins des pays et des régions desservis. Toutefois, ils ont souligné que le processus de décentralisation ne saurait se poursuivre sans ressources budgétaires appropriées et ni aux dépens du Siège. Pour être efficaces, les bureaux ainsi décentralisés devraient disposer de ressources suffisantes et le déficit structurel devrait absolument être comblé. Tous les membres ont jugé inacceptable la

situation actuelle dans laquelle les bureaux de pays manquaient de personnel, faut de ressources budgétaires. Plusieurs ont estimé que, compte tenu de l'amélioration continue des moyens de communication, il était de moins en moins nécessaire de conserver d'un bureau complet de Représentant de la FAO dans chaque pays et que les possibilités d'accréditation multiple augmentaient. Certains membres ont également estimé qu'outre les critères techniques applicables, il fallait également prendre en compte les dimensions régionales et politiques avant de décider s'il était nécessaire ou non de conserver un bureau. Les membres se sont donc félicités de l'intention manifestée par la Direction de passer en revue tous les bureaux et ont déclaré attendre avec intérêt les premiers résultats de cet examen qui seraient intégrés dans le Plan d'action immédiate.

33) Les membres se sont félicités de la décision prise par la Direction de transférer aux représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité principale des fonctionnaires techniques des bureaux régionaux. La Direction a reconnu que ce changement aurait des incidences sur le modèle de programme et sur les ouvertures de crédits, dans la mesure où les départements techniques cesseraient d'être les principaux responsables des budgets. Cette ouverture de crédits permettrait aux bureaux régionaux de mieux s'acquitter de leurs responsabilités élargies en matière de planification et d'exécution.

34) Il a été noté que la Direction s'était déclarée d'accord sur la plupart des recommandations de l'EEI et avait décrit les progrès accomplis depuis 2005 dans un certain nombre de domaines. Les membres ont donc insisté sur l'application sans réserve du principe de subsidiarité et de transfert effectif de pouvoirs aux niveaux régional, sous-régional et national et:

- a) ont souligné qu'il importait d'intégrer pleinement les bureaux décentralisés dans les processus décisionnels de l'Organisation;
- b) se sont félicités de l'acceptation par la Direction de la recommandation tendant à ce que soient étudiées les possibilités de représentation commune avec d'autres institutions ayant leur siège à Rome, dans le cadre du système du Coordonnateur résident des Nations Unies et avec l'IICA ou d'autres organisations régionales, le cas échéant, et ont souligné l'intérêt présenté par les représentations conjointes, notant qu'une telle mesure pourrait contribuer à rendre le système des Nations Unies plus efficace et n'était pas seulement une question de coûts;
- c) ont insisté pour que l'Organisation fasse appel dans toute la mesure possible à des experts nationaux. À cet égard, la Direction a indiqué que les bureaux de pays recrutaient leur personnel exclusivement parmi les ressortissants du pays hôte, à l'exception du représentant de la FAO dans le pays, afin de réduire les coûts et de tirer le meilleur parti possible des compétences spécialisées et des connaissances nationales. Il a été noté également que de nombreux pays fournissaient un appui aux bureaux des représentants de la FAO, notamment des locaux et du personnel;
- d) pour ce qui est des bureaux sous-régionaux, ont noté qu'ils étaient censés fonctionner comme des pivots techniques de compétences spécialisées professionnelles, plutôt que comme une strate hiérarchique supplémentaire. Les membres de la région Amérique latine et Caraïbes se sont prononcés contre la fermeture des bureaux de pays et leur remplacement par des bureaux sous-régionaux supplémentaires. En Asie, les membres ont estimé qu'au lieu de créer des bureaux sous-régionaux supplémentaires, il vaudrait mieux améliorer le fonctionnement du bureau régional existant. Les représentants de la région du Proche-Orient ont noté que le Bureau régional devrait être renforcé et sa couverture précisée; et

- e) ont souligné l'importance des bureaux régionaux, qui assuraient le secrétariat des Conférences régionales, consultaient systématiquement les membres et donnaient suite aux conclusions des conférences.

35) Les membres ont approuvé la recommandation tendant à ce que les représentants de la FAO dans les pays fassent directement rapport au niveau du Sous-Directeur général, autrement dit aux représentants régionaux. Les membres ont noté que les représentants de la FAO suivaient des filières hiérarchiques matricielles pour faire rapport sur différents aspects de leur travail au Département de la coopération technique, à des départements techniques, etc., mais que ces filières ne devaient pas être confondues avec leur supérieur hiérarchique principal (à savoir, le fonctionnaire de rang supérieur dont ils relevaient sur le plan opérationnel). La Direction a exprimé des réserves à ce sujet, estimant qu'ils devraient continuer à faire rapport au Directeur général par l'intermédiaire d'une unité de coordination.

36) Les membres ont souligné que les procédures de nomination et d'évaluation des représentants de la FAO devraient être professionnelles, transparentes et calquées sur celles des autres fonctionnaires. Les représentants de la FAO constituaient le point d'interaction indispensable entre les pays et l'Organisation. Les critères de sélection et le processus de recrutement devraient donc être parfaitement clairs et transparents. Il était indispensable que les représentants de la FAO aient une bonne connaissance aussi bien de l'Organisation que des problèmes du pays dans lequel ils étaient affectés. Il fallait instaurer un processus d'évaluation des représentants de la FAO fondé sur les résultats et des points de repère pour l'évaluation générale de la performance des bureaux décentralisés. Une coordination était nécessaire pour faire en sorte que les représentants de la FAO et le personnel des bureaux de pays soient recrutés, évalués et éventuellement transférés selon les mêmes critères, mais plusieurs membres ont noté que cette règle s'appliquait à tous les fonctionnaires de la FAO et pas seulement aux représentants de l'Organisation. (La Direction a précisé qu'à son avis, la responsabilité de la nomination et du transfert des représentants de la FAO incombait au Directeur général).

37) **Structure organisationnelle du Siège:** Lors du débat préliminaire, la plupart des Membres ont admis les principes fondamentaux proposés par l'EEI pour renforcer la structure organique de la FAO, à savoir:

- a) Un périmètre de contrôle gérable quant au nombre des rapports aux gestionnaires à tous les niveaux, y compris le Directeur général;
- b) Le regroupement d'unités à tous les niveaux en vue de réduire la fragmentation et les coûts des postes de responsabilité les plus élevés, et de freiner la tendance de la FAO à travailler de manière cloisonnée;
- c) L'ouverture de crédits budgétaires destinés aux responsables de haut niveau en vue de faciliter les travaux transversaux entre unités et départements;
- d) Une meilleure intégration du Siège et des bureaux décentralisés avec une représentation de ces derniers dans les processus décisionnels des échelons supérieurs de la hiérarchie;
- e) Modularité de la structure des différentes unités selon leurs fonctions et leur taille;
- f) Déstratification et réduction du nombre de postes de direction, notamment aux classes D1 et D2, avec instauration de l'attribution de deux grades, notamment D1/D2 et P5/D1 (la Direction a fait observer que certaines mesures de déstratification progressive avaient déjà été engagées avec notamment la suppression de certains postes de niveau D1 et qu'il était possible d'attribuer deux grades à certains postes, ce qui a été fait dans certaines organisations du système des Nations Unies);

- g) Favoriser la gestion axée sur les résultats en instaurant des cadres d'action bien définis et des délégations de pouvoir et de responsabilité afin d'assurer la gestion dans les cadres impartis et le respect des lignes directrices (la Direction a précisé que les délégations de pouvoirs pouvaient avoir lieu même si tous les Départements ne disposent pas d'une structure en divisions);
- h) Réaliser des économies sur les coûts;
- i) Un accord général sur l'instauration par regroupement de services d'un Bureau de la stratégie, des ressources et de la planification, devant intégrer l'élaboration des stratégies, la planification du programme et la mobilisation de ressources;
- j) Regroupement des fonctions des TI en une seule division en vue d'une plus grande efficacité et d'une meilleure capacité à répondre aux besoins. Les Membres ont admis avec la Direction que l'affectation d'un responsable des TI à chacun des Départements serait contraire à un usage efficace des ressources tant que les services regroupés répondront aux besoins de TI des départements.
- k) Privilégier davantage l'élevage. L'élevage devrait avoir son propre département mais l'adéquation des travaux sur ce secteur entre les divisions et départements concernés doit être assurée;
- l) Plusieurs groupes de membres ont appuyé la proposition tendant à ce que deux postes supplémentaires de Directeur général adjoint soient créés pour décharger le Directeur général de certaines tâches et lui permettre de se consacrer aux questions politiques et stratégiques et à la communication de messages relatifs aux orientations. Cette mesure permettrait une meilleure intégration des travaux et une représentation plus fidèle des bureaux décentralisés. La réduction du nombre des Sous-Directeurs généraux compenserait les coûts entraînés par ces créations de postes. D'autres groupes de membres se sont prononcés en faveur de la création d'un poste supplémentaire de Directeur général adjoint chargé d'intégrer les questions transversales et de coordonner les départements techniques. Ils ont estimé qu'un Sous-Directeur général pourrait se charger de la liaison et de la coordination entre le Siège et les bureaux décentralisés, tout en dirigeant le Département de la coopération technique qui fournit des services d'appui au terrain. Ceci éviterait également d'avoir au Siège un coordonnateur d'un rang supérieur aux Sous-Directeurs régionaux, alors que ceux-ci devraient avoir davantage de pouvoirs (d'autres ont estimé que le poste actuel de Directeur général adjoint serait mieux à même de les appuyer). Certains membres se sont inquiétés également des coûts qu'impliquerait la création d'une strate supplémentaire et de deux unités importantes dirigées par deux Directeurs généraux adjoints supplémentaires. Tous sont convenus que si ces nouveaux postes étaient créés, il faudrait de toute façon que le premier critère de sélection soit la compétence, compte dûment tenu du principe de la représentation géographique équitable;
- m) Il a été largement convenu que le Directeur général adjoint soit le Chef des opérations, chargé d'encadrer et de coordonner les travaux au quotidien.
- n) Les membres qui ont pris la parole se sont prononcés en faveur d'une intégration beaucoup plus générale des questions transversales et de la création d'unités de coordination de taille relativement modeste disposant de fonds pour jouer le rôle de catalyseur. Ils ont ainsi approuvé l'idée de l'EEI de créer quatre grands départements techniques, les ressources naturelles et le changement climatique n'étant pas confiés à un département distinct. De même, ils se sont prononcés contre l'idée d'une division distincte chargée de la gestion des connaissances ou du renforcement des capacités. Ils ont souligné que la force de la FAO résidait dans le rassemblement de toutes les disciplines techniques au sein d'une même organisation et la mobilisation de toutes ses unités et que cette ambition n'était pas facilitée lorsque chaque division ou

département cherchait à renforcer séparément ses propres capacités. Des unités ainsi séparées avaient du mal à relier certaines questions à l'agriculture et aux populations rurales qui étaient au cœur du mandat de la FAO. La Direction a estimé que les propositions de l'EEI ne semblaient pas correspondre à l'ampleur réelle de l'intégration des questions transversales au sein de la FAO et à la priorité qui devait leur être attribuée par la FAO, certaines questions transversales étant attribuées à de petites unités de coordination faisant rapport aux Directeurs généraux adjoints (renforcement des capacités et gestion des connaissances, ou environnement, par exemple), tandis que d'autres seraient confiées à des divisions au sein des départements techniques s'acquittant de cette fonction en même temps que d'autres programmes (climat et parité hommes-femmes, par exemple).

38) Les débats doivent se poursuivre au sein du Groupe de travail III.

### **Partenariats**

39) Les recommandations de l'EEI sur les partenariats ont fait l'objet d'un accord général des Groupes de travail I et III. L'instauration de partenariats ne saurait être une fin en soi mais doit cependant devenir une modalité de travail de plus en plus fréquente pour la FAO. Les Membres ont souligné les points suivants:

- a) L'importance de la collaboration entre les organisations ayant leur siège à Rome, en mentionnant la collaboration avec le FIDA dans plusieurs domaines techniques tout en soulignant la nécessité de progresser dans la voie des services communs avec le PAM et le FIDA. Il a été convenu que les organes directeurs des trois organisations devaient s'employer davantage à sceller des partenariats dans leurs programmes techniques, et les services et domaines que constituent la promotion et la représentation des organisations dans les pays;
- b) L'importance des partenariats au niveau régional et national, en soulignant la collaboration avec les organisations du système des Nations Unies et les organisations régionales à l'échelon national;
- c) Favoriser les partenariats avec le secteur privé, certains Membres insistant à cet égard sur la nécessité d'opérer des choix judicieux qui préservent la réputation d'impartialité de la FAO, cependant que d'autres Membres ont émis l'opinion que la FAO se montrait trop frileuse.

### **Changement de culture au sein du Secrétariat, dont la manière de concevoir le risque**

40) Les membres ont bien accueilli dans leur ensemble les propositions présentées par la Direction sur la base d'un rapport de consultants sur un éventuel changement de culture. Nombre d'entre eux ont insisté sur la nécessité d'assurer à l'Organisation une meilleure visibilité, compte tenu de sa vocation à la communication. En particulier, il a été noté que la communication entre la Direction et le personnel à propos du processus de réforme laissait à désirer. Plusieurs membres ont insisté sur la nécessité d'associer communication directe et communication par outils informatiques améliorés. On a souligné également que le Directeur général et les autres membres de la Direction devaient faire preuve d'une réelle volonté de prendre en main et de manifester le changement de culture et qu'un suivi était nécessaire pour évaluer l'étendue réelle du changement culturel et la perception qu'en avaient les membres du personnel. Les membres ont demandé à être informés des ressources nécessaires pour mettre en œuvre ce processus (soulignant qu'il ne faudrait pas que des ressources du programme

ordinaire soient soustraites aux programmes techniques et de développement pour le financier). Les Membres ont noté que:

- a) le risque financier est un domaine spécialisé, bien qu'il soit nécessaire d'éviter les approches théoriques en matière d'analyse et d'évaluation;
- b) moyennant les formations nécessaires, des progrès rapides peuvent être obtenus avant la conclusion de l'examen détaillé en ce qui concerne la simplification des contrôles ex ante et le renforcement des contrôles à posteriori et le passage d'une démarche fondée sur le respect des règles à une démarche fondée sur les politiques et la délégation de pouvoirs;
- c) une culture et un système doivent être mis en place pour que l'on puisse tirer parti du remaniement des modèles opérationnels et pratiques et faire en sorte que les pratiques les meilleures continuent de s'imposer à l'avenir;
- d) Les membres ont approuvé la proposition de mettre en place une équipe chargée du changement sous la Direction du Directeur général adjoint. Ils ont également reconnu la nécessité d'une facilitation externe; la nécessité d'accorder aux membres de l'équipe chargée du changement des délais suffisants; et la participation du personnel décentralisé au travail de l'équipe. La Direction a été exhortée à lancer sans attendre ce processus de changement culturel. En même temps, il fallait bien reconnaître qu'il s'agissait d'une entreprise de longue haleine, fondée sur la participation et une meilleure communication aussi bien horizontale que verticale, et étroitement liée aux politiques en matière de ressources humaines et à une culture de responsabilisation et de motivation.

41) Les Membres sont convenus de la nécessité d'un **Cadre de gestion du risque pour l'ensemble de l'Organisation** et ont noté que l'Organisation ne disposait pas de compétences internes à cet effet et que des ressources extrabudgétaires seraient requises. Il a été noté que la Direction prévoyait la préparation d'une étude sous réserve de son financement en 2009.

42) **Éthique:** les Membres ont accueilli avec satisfaction la proposition relative à la nomination d'un Responsable de l'éthique et à la constitution ultérieure d'un Comité d'éthique.

### ***Administration, services d'appui, ressources humaines et finances***

43) **L'examen détaillé:** un examen détaillé a été confié à des consultants externes par la Direction dans le cadre des mesures immédiates, cet examen devant embrasser tous les aspects des services administratifs, les achats et passations de marchés, la gestion financière et les systèmes financiers, les ressources humaines et les systèmes de technologies de l'information et de communication. Le Groupe de travail III rencontrera cette équipe de consultants pour la première fois au mois de mai.

44) Outre l'examen détaillé, le Groupe de travail III a souligné la nécessité de mesures à prendre rapidement, en particulier dans les domaines suivants:

- a) des délégations de pouvoirs de la part du Bureau du Directeur général touchant au domaine des ressources humaines;
- b) l'instauration de postes à deux grades;
- c) la délégation de pouvoirs en matière d'achats et passation de marchés et l'octroi aux Divisions et aux Bureaux décentralisés de pouvoirs leur permettant de signer des lettres d'accord;
- d) la rationalisation des procédures relatives aux voyages autorisés;



- e) les passations de marché à l'échelon local en cas d'urgence;
- f) l'ouverture de comptes en espèces sur le terrain destinés au financement d'activités.

45) **Politiques et pratiques en matière de ressources humaines:** Les membres ont souligné la valeur des ressources humaines de la FAO. Ils se sont félicités de la stratégie présentée par la Direction et de la présence et de la contribution des organes représentant le personnel au débat. La stratégie présentait une vision qui devait maintenant se traduire par un plan d'action concret. Même si les résultats de l'examen exhaustif étaient destinés à améliorer encore ce plan, on pouvait déjà commencer à mettre en œuvre ces améliorations, parallèlement à l'examen. Il fallait identifier de manière détaillée les coûts d'un tel plan d'action et étudier les moyens de financer tout coût supplémentaire. Le plan d'action devrait aussi mettre l'accent sur les aspects suivants:

- a) Politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment en ce qui concerne les pays en développement, sans pour autant négliger les critères essentiels de sélection en fonction du mérite;
- b) Formation plus poussée du personnel, y compris en matière de gestion;
- c) Mise en place d'un système de roulement du personnel fondé sur des critères clairs (il a été noté que la Direction avait proposé de fonder cette politique sur des mesures d'incitation);
- d) Création d'un système cohérent de recrutement et de formation de jeunes professionnels, notamment issus de pays en développement, incluant le programme de stagiaires et des ressources adéquates;
- e) Décentralisation et délégation de pouvoirs décisionnels dans le cadre de politiques et dans des conditions bien définies;
- f) Poursuite de la politique de délégation de pouvoirs de la part de la Direction générale et des cadres supérieurs (les progrès enregistrés récemment à cet égard étaient les bienvenus, mais ne suffisaient pas);
- g) Plus large diffusion des vacances de postes à la FAO;
- h) Plus grande transparence dans le recrutement des fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO;
- i) Transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants, des mesures étant prises pour assurer l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes;
- j) Rationalisation de l'emploi des retraités de la FAO, qui ne devraient pas être recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie. Les retraités de la FAO ne devraient pas non plus servir de conseillers principaux;
- k) Instauration rapide d'un système d'évaluation du personnel liant le travail du fonctionnaire à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs;
- l) Plus grande souplesse dans le recrutement grâce à un classement à deux niveaux des postes;
- m) Amélioration des systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et à ii) permettre une véritable gestion du personnel plutôt que le simple traitement des dossiers;
- n) Participation accrue des organes directeurs au contrôle des politiques en matière de ressources humaines par l'intermédiaire du Comité financier; et
- o) Intervention nécessaire des organes directeurs comme de la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies.

46) La Direction devrait faire régulièrement rapport aux organes directeurs, par l'intermédiaire du Comité financier, sur l'élaboration et la mise en œuvre du Plan relatif aux ressources humaines.

47) **Systèmes de technologies de l'information et de communication:** les Membres ont accueilli avec satisfaction l'accord de la Direction et ont émis les recommandations suivantes:

- a) veiller à la coordination et à la compatibilité des systèmes informatiques;
- b) mettre en place dans un proche avenir une version de terrain d'Oracle, adaptée aux besoins des représentants de la FAO;
- c) regrouper les fonctions de TI en une division unique en vue d'une plus grande efficacité et afin de mieux répondre aux besoins. Les Membres ont été d'accord avec la Direction qui estime que le détachement d'un responsable des TI dans chaque Département ne constituerait pas une manière efficace d'exploiter les ressources tant que les services regroupés répondront aux besoins des Départements en technologies de l'information;
- d) l'intérêt qu'offrent une plus grande harmonisation et une coopération accrue entre les organisations ayant leur siège à Rome, en reconnaissant que les différences entre les systèmes de TI des différentes organisations obligent à planifier à long terme tout remaniement de fond.

48) **Finances:** les Membres ont reconnu que les mesures déjà engagées par la Direction répondaient pour la plupart aux recommandations. Ils ont apprécié le fait que la Direction reconnaissait qu'à moyen terme il serait possible d'instaurer des systèmes comptables et budgétaires en EUR et en USD et de comptabiliser les fonds extrabudgétaires en devises multiples.

### ***Apprentissage et contrôle institutionnels***

49) **Évaluation:** Les membres sont convenus avec l'EEI qu'une évaluation sérieuse était indispensable tant aux organes directeurs qu'à la Direction et que cette évaluation devait être menée conformément aux souhaits des uns et de l'autre, mais de manière indépendante sur le plan opérationnel. La fonction d'évaluation était déjà à la FAO d'un niveau relativement élevé et constituait une bonne base de départ. Les aspects apprentissage et responsabilisation de l'évaluation étaient précieux tant pour les organes directeurs que pour la Direction et renforçaient la confiance dans le processus. La transparence était importante, de même que la clarté concernant les arrangements institutionnels. La politique, la stratégie et les arrangements institutionnels de l'Organisation en matière d'évaluation devraient être intégrés dans une « Charte » soumise aux organes directeurs pour approbation. Tout en partageant dans une large mesure les vues de la Direction, les membres ont également estimé que:

- a) le bureau de l'évaluation devrait faire partie intégrante de la structure du secrétariat de la FAO, en tant que bureau distinct rendant compte au Directeur général ou à son adjoint, ainsi qu'aux organes directeurs, par l'intermédiaire du Comité du Programme. Le Directeur général adjoint devrait continuer à présider le comité chargé de l'évaluation interne afin de donner des avis au Directeur général et ce comité devrait interagir avec le Comité du Programme à intervalles réguliers;
- b) le plan d'évaluation à horizon mobile devrait être approuvé par les organes directeurs, comme c'est le cas actuellement, après consultation avec le comité chargé de l'évaluation interne;

- c) le budget de l'évaluation devrait être fixé à un certain pourcentage du budget du Programme ordinaire et, une fois arrêté par les organes directeurs dans le cadre du processus d'approbation du PTB, devrait être pleinement protégé et alloué au bureau de l'évaluation. Un pourcentage du budget ordinaire plus élevé que ce n'est le cas actuellement (un peu plus de 0,5 pour cent) devrait être alloué à l'évaluation, de nombreux membres estimant même qu'il devrait être porté progressivement à 1 pour cent, comme proposé par l'EEI. Il a été souligné également que tous les donateurs devraient respecter la décision du Conseil d'allouer à l'évaluation au moins 1 pour cent de tous les fonds extrabudgétaires;
- d) le directeur de l'évaluation devrait être recruté au niveau D2, conformément à la pratique des autres institutions ayant leur siège à Rome et au niveau de recrutement de l'Inspecteur général à la FAO. Le processus de sélection et de nomination devrait être professionnel et transparent et les organes directeurs devraient être pleinement consultés. Le directeur de l'évaluation devrait disposer d'un mandat de durée déterminée, renouvelable une fois seulement, sans possibilité immédiate d'affectation à un autre poste au sein de la FAO;
- e) tous les fonctionnaires et tous les consultants affectés au bureau de l'évaluation devraient être recrutés et nommés selon des procédures transparentes et professionnelles, le principal critère étant la compétence technique, compte dûment tenu des impératifs d'équilibre régional et de parité hommes-femmes. Le directeur de l'évaluation devrait être le principal responsable de la nomination du personnel du bureau et le seul responsable de la désignation des consultants (la Direction a fait savoir aux membres que le personnel et les consultants du bureau de l'évaluation devraient être recrutés en tenant compte de divers impératifs tels que l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes, comme c'était le cas ailleurs et que le système de délégation s'orientait déjà vers un transfert des responsabilités concernant la nomination du personnel et des consultants aux Sous-Directeurs généraux et aux directeurs de bureaux indépendants. La Direction a donc estimé qu'aucune procédure spéciale ne s'imposait pour l'évaluation);
- f) l'assurance de qualité était très importante et un mécanisme d'évaluation par les pairs devrait être mis en place pour assurer l'examen périodique de la fonction d'évaluation;
- g) les processus de suivi de l'évaluation devraient être encore renforcés;
- h) tous les rapports d'évaluation, réactions de la Direction et rapports de suivi devraient continuer à être des documents publics accessibles à tous les membres de la FAO. Il faudrait redoubler d'efforts pour les porter à l'attention de tous les membres des organes directeurs concernés;
- i) comme recommandé par l'EEI, le bureau de l'évaluation devrait jouer un rôle consultatif institutionnalisé auprès de la Direction, pour tout ce qui concerne la gestion fondée sur les résultats ainsi que la programmation et la budgétisation, de manière à renforcer la boucle de rétroaction et d'apprentissage;
- j) l'évaluation devrait être coordonnée à l'échelle du système des Nations Unies, compte dûment tenu du travail du Corps commun d'inspection (CCI), et le bureau de l'évaluation de la FAO devrait continuer à travailler en étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies chargé de l'évaluation (UNEG); et
- k) le bureau de l'évaluation devrait continuer à travailler en étroite collaboration avec le bureau de l'Inspecteur général et, le cas échéant, avec le Commissaire aux comptes, mais il n'a pas été jugé utile de fusionner les deux bureaux.

50) **Vérification interne:** les Membres ont accueilli avec satisfaction les mesures prises pour assurer des fonctions de vérification interne effectives, ainsi que l'approbation générale de ces recommandations de la part de la Direction. Ils ont mentionné les normes de vérification interne élevées appliquées par la FAO; ils ont appuyé la poursuite du développement des contrôles à posteriori, la recherche de la transparence, de la cohérence avec le système des Nations Unies et l'indépendance de la vérification interne, son autonomie en matière de ressources budgétaires et humaines. Les organes directeurs devraient examiner le plan de vérification interne et la Direction devrait mettre un terme à la double appartenance au Comité de vérification et aux comités disposant de pouvoirs de décision au sein de la FAO, afin de limiter les possibilités de conflits d'intérêt. Il importait que les organes directeurs reçoivent les rapports du Comité de vérification et puissent communiquer avec ce Comité.

### ***Gouvernance mondiale pour l'alimentation et l'agriculture***

51) Les Membres sont convenus que 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'Organisation doit faire entendre sa voix avec autorité au nom des populations rurales, des pauvres et de ceux qui bénéficient de l'agriculture. Les Membres sont convenus de la nécessité:

- a) de mettre davantage l'accent sur la cohérence mondiale des politiques, destinée à assurer une alimentation et une nutrition adéquates pour tous, et non sur les seuls instruments de réglementation;
- b) d'étudier les cadres réglementaires actuels de l'alimentation et de l'agriculture en dressant la carte globale des responsabilités, des chevauchements et des interactions avec les autres organismes;
- c) d'élaborer rapidement un programme initial de politiques en attendant le résultat de l'étude.

52) La majorité des Membres s'est déclarée favorable à un rôle des organes directeurs de la FAO et du secrétariat dans l'examen des discussions et instruments de gouvernance pertinents en cours d'élaboration dans d'autres organismes que la FAO. En effet, ceux-ci pourraient présenter d'importantes incidences pour les victimes de la faim, pour la pérennité de l'agriculture et de l'alimentation et constituer une caractéristique importante de la démarche retenue par l'Organisation dans la gouvernance mondiale. Il conviendrait de se joindre à cette discussion en vue de sensibiliser les gouvernements nationaux aux incidences plus générales de cette évolution. Certains Membres ont fait valoir que leur gouvernement avait bien pris en considération les positions nationales et qu'en conséquence la FAO ne devrait pas s'attarder sur des thèmes débattus dans d'autres enceintes mondiales car cela pourrait conduire aussi à un chevauchement d'efforts.

### ***Fonctions et structure des organes directeurs***

53) **Fonctions de la Conférence et du Conseil:** Le Groupe de travail sur la réforme de la gouvernance a remis l'accent sur le rôle de la Conférence dans l'examen global de la situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture et la mise en cohérence des politiques et l'instauration d'une gouvernance à l'échelon mondial au nom des parties prenantes de la FAO (les victimes de la malnutrition, les populations tributaires de l'agriculture et les

consommateurs de produits alimentaires)<sup>1</sup>. Il a conclu que le Conseil se consacrait déjà à sa fonction de direction consistant à exercer son contrôle sur le Secrétariat de la FAO, son budget et ses programmes. L'enceinte principale de débat et de décision en matière de gouvernance mondiale devrait être la Conférence, après que ces problématiques ont été débattues au sein des Comités techniques et des Conférences régionales.

54) Il conviendrait de renforcer davantage cette distinction des rôles entre le Conseil et la Conférence, en réduisant les débats faisant double emploi. Le Conseil continuerait naturellement à examiner les priorités, politiques et stratégies recommandées par les Comités techniques et les Conférences régionales. La Conférence continuerait de fixer les objectifs d'ensemble, la stratégie et le budget de l'Organisation. Les Membres ont appelé l'attention en particulier sur la nécessité de focaliser davantage la Conférence elle-même, sans surcharger son ordre du jour et en faisant en sorte qu'il motive la participation des ministres et des hauts fonctionnaires.

55) **Comité du Programme et Comité financier:** les Membres ont admis que le Comité du Programme et le Comité financier devraient mieux fonctionner à l'appui du rôle de direction de la gouvernance qui doit être celui du Conseil. Les Comités devraient préciser les recommandations et accorder une plus grande attention aux politiques, stratégies et priorités. Les Membres sont convenus que les représentations régionales devraient être équilibrées dans leur composition. En outre:

- a) les comités devraient s'ouvrir à des observateurs ne disposant pas de droits d'intervention dans les débats;
- b) les présidents devraient être élus à titre personnel et ne devraient pas occuper de sièges de leurs groupes électoraux;
- c) les Membres devraient être élus compte dûment tenu de leurs compétences techniques, mais les Membres sont des pays, et non des personnes;
- d) les pays devraient être en mesure de remplacer leurs membres s'ils ne peuvent terminer leur mandat, ce qui est en fait la pratique courante;
- e) si un Membre ne peut être présent à une réunion, il peut être remplacé par un autre Membre du groupe électoral, ce qui évite qu'un siège reste vide pendant une réunion.

Les Membres sont convenus que:

- f) les fonctions du Comité du Programme et du Comité financier devraient être énoncées clairement dans les Textes fondamentaux et que, dans le cas du Comité du Programme, ces fonctions incluaient l'examen du travail de terrain et décentralisé, les priorités en matière de gouvernance mondiale et les partenariats et la coordination avec d'autres organisations pour le travail technique. Le Comité financier devrait couvrir, outre les questions financières, tous les aspects de l'administration, des services et de la gestion des ressources humaines;
- g) les Textes fondamentaux devraient préciser que les deux Comités sont tenus de communiquer au Conseil des recommandations sur les questions dont ils sont saisis;
- h) les deux Comités ne devraient pas mettre les questions aux voix, mais continuer à travailler sur la base du consensus;
- i) les deux Comités ne devraient pas être fusionnés;

---

<sup>1</sup> Il a été noté que la Conférence comprenait des spécialistes dans ses Commissions à proportion bien plus importante que le Conseil et qu'elle était pleinement représentative de la composition de l'Organisation, comme le sont les Comités techniques composés de spécialistes.

- j) les deux Comités devraient tenir davantage de réunions conjointes et celles-ci devraient normalement être présidées par le Président indépendant du Conseil, qui devrait aussi normalement assister aux réunions des Comités;
- k) les présidents devraient être élus à titre personnel et ne devraient pas représenter leur région ou leur pays dans l'un ou l'autre des deux Comités; et
- l) la composition des Comités devrait être étoffée comme suit: outre le président, ils comprendraient chacun huit représentants des régions Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes et Proche-Orient et quatre représentants des régions Europe, Amérique du Nord et Pacifique Sud-Ouest (1+8+4).

56) **Conférences régionales:** les Membres ont émis l'opinion que les Conférences régionales peuvent jouer un rôle important dans la gouvernance concernant: la cohérence des politiques dans leur région; la discussion des priorités qui, dans la gouvernance mondiale, ont trait à leur région; et la détermination des priorités de la FAO. Ce rôle est susceptible de varier entre les régions. Les Représentants de la FAO, et le personnel compétent dans les régions et au Siège devraient être présents aux conférences régionales, lesquelles devraient:

- a) faire partie intégrante de la structure de gouvernance et alimenter la Conférence et le Conseil, ce qui devrait rendre nécessaire une révision des textes fondamentaux;
- b) développer les problématiques dans le sens d'une cohérence régionale des politiques;
- c) exercer une fonction d'encadrement des programmes de la FAO dans leur région;
- d) autant que possible, tenir les sessions en tandem avec d'autres organisations intergouvernementales régionales concernées par l'agriculture (par exemple l'IICA pour l'Amérique latine et les Caraïbes);
- e) être réunies par les Membres des régions, avec une plus grande concertation sur les ordres du jour des réunions, leur présentation et leur durée;
- f) faire que leurs présidents, où s'il y a lieu leurs rapporteurs, restent en fonction entre les sessions et présentent le rapport de la Conférence régionale au Conseil et à la Conférence de la FAO.

57) Certains membres considèrent en outre que, ainsi que l'a recommandé l'EEI, il devrait y avoir une évaluation des résultats obtenus par les Conférences régionales dans six ans, afin d'examiner leur efficacité.

58) **Comités techniques et réunions ministérielles:** les Membres ont souligné l'importance fondamentale des Comités techniques pour les travaux de la FAO. La plupart des Membres ont estimé que:

- a) les Comités devraient rendre compte au Conseil des programmes et des priorités et stratégies des programmes et directement à la Conférence de la FAO s'agissant des politiques et réglementations mondiales;
- b) les présidents devraient rester en fonction entre les sessions;
- c) on devrait recourir plus souvent aux sessions informelles et aux événements parallèles, en veillant à ce que les pays en développement et les petits pays y soient bien représentés;
- d) des sessions informelles avec des représentants des ONG et du secteur privé devraient être utiles mais on devrait veiller à y inclure des représentants de pays en développement;

- e) les conférences des parties aux traités, conventions et accords tels que la CIPV devraient rendre compte par l'entremise du Comité technique compétent aux organes directeurs compétents;
- f) le Comité de l'agriculture devrait spécifiquement inclure dans son ordre du jour des tranches horaires de débats consacrées au secteur de l'élevage «Élevage»;
- g) le Comité des produits devrait renforcer son interaction avec la CNUCED et l'OMC;
- h) le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) devrait se réunir une fois par exercice biennal. Il est également nécessaire de réactiver son rôle de surveillance et de pilotage concernant les objectifs du Sommet mondial de l'alimentation et de passer en revue l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde.

59) **Les réunions ministérielles** ont été utiles lorsque les questions élaborées au niveau technique ont nécessité un aval politique ou une plus grande visibilité. Toutefois, ces réunions ne devraient pas faire double usage avec les travaux de la Conférence ou des Comités techniques.

### ***Efficacité et efficience des organes directeurs et rôle du Président indépendant du Conseil***

60) **Efficacité et efficience des organes directeurs:** il y avait un accord sur l'importance d'améliorer l'efficience, l'efficacité et l'appropriation par les Membres des processus de gouvernance. Il devrait y avoir un programme de travail à horizon mobile pour tous les organes directeurs, assorti d'un mécanisme de surveillance. Des indicateurs efficaces pourraient être introduits dans un second temps. Le Groupe de travail sur la Gouvernance a en outre considéré que:

- a) cela permettrait d'éviter le chevauchement des débats entre le Conseil et la Conférence. Les Membres ont considéré que si le Conseil devrait toujours préparer les travaux de la Conférence, cela ne signifiait pas qu'il devait se réunir immédiatement avant celle-ci pour débattre des questions de gouvernance mondiale;
- b) le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier ainsi que les Comités techniques devraient se réunir plus fréquemment et suivant des modalités plus souples, la durée des sessions étant modifiée en fonction des besoins et souvent plus brève qu'actuellement;
- c) dans les comités de rédaction, il faudrait moins de négociations sur l'ensemble des rapports (une négociation ligne par ligne du compte rendu des débats – au lieu d'un examen des décisions – n'étant pas très productive). Les décisions et recommandations devraient être rédigées de façon plus structurée, comme il est d'usage dans de nombreux autres organismes des Nations Unies. Cela permettrait de mieux préciser les décisions prises. De telles décisions supposent la mise en place de comités de rédaction ou de groupes des Amis du Président pour leur élaboration au Conseil, mais certains Membres ont suggéré qu'un aide-mémoire du Président ou le compte rendu *in extenso* des débats pourrait être suffisant, car ce sont les décisions qui importent;
- d) les actuelles modalités de travail du Conseil dans l'exercice de ses fonctions de direction souffrent d'un manque de recommandations claires et de choix bien définis pour l'examen par le Comité du Programme et le Comité financier des questions de politique, de stratégie et d'attribution de priorités dans les travaux de l'Organisation;

- e) les présidents des Conférences régionales et des Comités techniques ou leurs représentants devraient présenter des rapports de leurs réunions au Conseil et à la Conférence, comme le font ceux du Comité du Programme et du Comité financier;
- f) il est préférable que les décisions soient adoptées par consensus mais on doit disposer de la possibilité de les assujettir à un scrutin;
- g) les séances d'information informelles des représentations à Rome avant la tenue des réunions sont très utiles, même si elles ne sauraient remplacer complètement les séances d'information aux délégations des capitales;
- h) les membres sont convenus que le Conseil devrait axer l'essentiel de ses activités sur la prise de décisions et l'adoption de recommandations. Nombre d'entre eux ont approuvé la proposition tendant à ce qu'il ne soit plus rédigé de compte rendu intégral des débats et à ce que toute l'attention soit réservée à la rédaction des décisions, qui deviendraient plus claires. À leur avis, un aide-mémoire du président ou le compte rendu in extenso des débats pourrait suffire, le comité de rédaction n'étant plus appelé, le cas échéant, qu'à rédiger les décisions;
- i) la plupart des membres ont estimé que le Conseil devrait communiquer à la Conférence un ensemble clair de recommandations relatives au projet de Programme de travail et budget, notamment au niveau du budget, et qu'il appartenait au Conseil de transmettre cette proposition à la Conférence. Cette procédure devrait être stipulée dans les Textes fondamentaux. De leur point de vue, cela inciterait le Conseil à mener des négociations sérieuses avant la Conférence et permettrait à celle-ci de ne pas passer autant de temps à débattre du budget aux dépens des questions agricoles de portée mondiale. En même temps, cela n'empiéterait aucunement sur le mandat de la Conférence concernant l'adoption de décisions définitives. Un membre a émis des réserves concernant cette proposition; et
- j) il a été convenu que le Conseil et la Conférence devraient continuer à faire tout leur possible pour prendre leurs décisions par consensus et ne recourir au vote qu'en dernier ressort. Dans le cas du Conseil, s'il n'était pas possible de parvenir à un consensus sur des décisions relevant de la Conférence et si une minorité substantielle était d'un avis différent, celui-ci devrait normalement être transmis à la Conférence en même temps que les vues de la majorité.

**61) Président indépendant du Conseil:** tous les Membres ont considéré que le Président indépendant devrait jouer un plus grand rôle de facilitateur contribuant à doter le Conseil des moyens de mieux jouer son rôle dans la gouvernance et l'encadrement, ce qui suppose que le Président soit davantage présent à Rome. Les Membres ont considéré que le Président indépendant:

- a) devrait avoir un rôle défini spécifié dans les Textes fondamentaux;
- b) devrait continuer à être élu par l'ensemble des Membres à la Conférence;
- c) ils ont souligné qu'il ne devrait pas y avoir de chevauchement des rôles de direction entre le Président indépendant et le Directeur général;
- d) pour être efficace, le Président indépendant aurait besoin d'un appui limité de la part du Secrétariat, mais les opinions varient sur l'étendue de cet appui et son coût.



## ***Nomination du Directeur général***

62) En ce qui concerne la nomination du Directeur général, les Membres sont convenus que les propositions de candidatures de la part des États Membres et les élections devraient continuer à se dérouler conformément aux dispositions des Textes fondamentaux, et:

- a) ils sont convenus que chaque élection au poste de Directeur général devrait faire l'objet d'une large publicité et être annoncée avec le mandat de référence du poste et les compétences souhaitées;
- b) ils ont reconfirmé la nécessité d'imposer des limites au mandat, de nombreux Membres s'accordant sur le fait qu'une formule prévoyant un mandat de quatre années reconductible une fois présentait une cohérence logique;
- c) ils ont réaffirmé que les candidats au poste de Directeur général devraient faire une allocution au Conseil et/ou à la Conférence dans le cadre du processus électoral;
- d) ils n'ont pas estimé qu'un système d'évaluation de performance devrait être appliqué au Directeur général sachant que l'issue de toute élection où le Directeur général se présenterait pour un second mandat témoignerait en soit de l'évaluation de sa performance par les Membres.

## **Annexe 2: Observations spécifiques, individuelles ou issues de groupes de Membres, sur le fond du rapport intérimaire du Président au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI**

Cette Annexe récapitule les observations formulées par telle ou telle délégation ou, dans certains cas, plusieurs délégations. Elle doit permettre de faciliter le rappel de ce qui a été dit, mais n'implique en aucun cas l'acceptation par la majorité des observations formulées.

### **1) Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme**

- a) Il devrait y avoir un nombre limité d'objectifs stratégiques et un certain degré de souplesse permettant d'abandonner les objectifs qui ne sont plus pertinents et d'en
- b) établir de nouveaux pour les problèmes récents.
- c) Les résultats que l'Organisation prévoit d'obtenir pourraient être répartis entre ceux qui dépendent exclusivement de la FAO et ceux pour lesquels l'Organisation n'est pas la seule responsable. Pour la première série de résultats, des indicateurs devraient être élaborés, tandis que pour suivre la concrétisation des résultats pour lesquels la FAO n'est pas la seule responsable, un système de consultation et de coopération avec d'autres parties prenantes devrait être mis en place.
- d) La FAO devrait se charger de fournir des données sur la sécurité alimentaire mondiale et elle devrait également exercer une influence sur les politiques et directives y afférentes.
- e) Les priorités régionales devraient être fixées dans le cadre des priorités générales de l'Organisation.
- f) Les résultats de la Conférence de haut niveau devraient être pris en compte lors de l'établissement des thèmes prioritaires.

### **2) Examen des stratégies et programmes**

- a) L'importance de l'approche du droit à l'alimentation et des moyens d'existence ruraux devrait être dûment prise en compte dans le rapport.
- b) Le rôle fondamental de la FAO en matière de gestion des connaissances dans ses domaines d'action et de mise de celles-ci à la disposition de ses États Membres devrait être souligné.
- c) Les cultures devraient être une priorité pour l'Organisation. Dans ce domaine, la FAO devrait non seulement appuyer les questions de politique, mais encore assurer le transfert des savoir-faire afin d'accroître la productivité agricole des pays en développement.

### **3) Processus du programme et du budget devant être examiné par les Organes directeurs**

- a) Le montant du budget, qui doit être approuvé par la Conférence, devrait faire partie d'un bref document qui justifiera le montant proposé et donnera une estimation du montant prévu des ressources extrabudgétaires. Les budgets administratifs et techniques devraient être distincts et le budget technique devrait être indiqué par objectif stratégique.
- b) La Conférence devrait se concentrer sur les programmes et éviter d'examiner en détail le budget (les ex. fournis par la Direction en matière de résultats pour le Plan à moyen terme ont été acceptés par les Groupes de travail comme degré de détail approprié).

### **4) Arriérés et retards de paiement: Envisager d'octroyer une réduction accrue pour le versement en temps voulu des contributions courantes des États Membres (cette question**

est à l'examen au Comité financier et le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI attend les résultats de ces débats).

**5) Changement organisationnel**

- a) Il était important que la Conférence, à sa session extraordinaire, prenne les premières décisions sur le changement organisationnel
- b) Compte tenu du fait que les changements de structure de la FAO pourraient entraîner des coûts considérables, les organes directeurs devraient se borner à fournir des observations sur l'orientation du changement.
- c) Il devrait y avoir des débats plus approfondis des recommandations de l'EEI en ce qui concerne les critères relatifs aux bureaux de pays.
- d) Les Représentants de la FAO devraient faire rapport aux Représentants régionaux, comme en était convenu le Groupe de travail.
- e) Les hauts fonctionnaires devraient se faire les champions d'importantes questions transversales (par exemple, le changement climatique et la parité hommes-femmes) plutôt que de créer des unités distinctes pour ces questions.
- f) Les pouvoirs du Directeur général devraient être délégués le plus possible et la structure de l'Organisation devrait être modifiée en conséquence.
- g) Les fonctions des Sous-Directeurs généraux proposées devraient être affinées avant que l'on décide du nombre approprié de postes.
- h) Un mécanisme devrait être établi afin de faire en sorte que la qualité des travaux de l'Organisation soit maintenue dans tout le processus de déstratification.

**6) Gouvernance mondiale**

- a) L'expression gouvernance mondiale devrait être mieux définie. Il s'agissait d'une cohérence des politiques internationales assurées par les règlements (instruments) nationaux, régionaux et mondiaux.
- b) On devrait mettre davantage l'accent sur la cohérence des politiques et les normes pour le développement.

**7) Fonctions et structure des organes directeurs:** Les Membres qui ont estimé que les fonctions et la composition du Comité du Programme et du Comité financier devaient faire l'objet d'un examen complémentaire ont formulé des propositions, notamment les suivantes:

- a) Il faudrait indiquer que les représentants des États Membres au Comité du Programme et au Comité financier devraient être élus exclusivement en fonction de leur compétence technique.
- b) Les Membres du Comité du Programme et du Comité financier sont des pays, de sorte qu'ils ne peuvent pas être nommés en fonction de leur compétence technique.
- c) Les Présidents du Comité du Programme et du Comité financier ne devraient pas être élus à titre personnel, mais en tant que pays.

**8) Efficacité et efficacité des organes directeurs et rôle du Président indépendant du Conseil:** Il devrait y avoir un examen plus approfondi du rôle du Président indépendant du Conseil.

**9) Nomination du Directeur général:** Si le système d'évaluation de performance du Directeur général n'est pas approuvé, il faudrait chercher d'autres moyens d'assurer l'obligation rédditionnelle, par exemple un rapport annuel du Directeur général au Conseil. Les élections tous les quatre ans ou tous les six ans n'étaient pas un outil suffisant pour assurer l'obligation redditionnelle.

**Annexe 3: Projet d'aperçu indicatif du rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI à la session extraordinaire de la Conférence** (y compris le Plan d'action immédiate qui comporte des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme)

(Le Directeur général pourra fournir un rapport distinct à la session extraordinaire ou une note dans le cadre de l'introduction au rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI. Le Président du Comité de la Conférence peut rédiger un avant-propos au rapport)

**1) Introduction**

- a) L'EEI – très bref historique et questions traitées
- b) Mandat du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI
- c) Structure des groupes de travail et approche suivie.

**2) Projet de Résolution de la session extraordinaire de la Conférence**

**3) Recommandations pour l'avenir - Plan d'action immédiate<sup>2</sup>**

**a) Vision de la FAO et priorités de programme**

- i) **Priorités et programmes de l'Organisation** – Principaux éléments du Cadre stratégique à long terme et du Plan à moyen terme (établis à partir du projet de texte préparé par la Direction)

- (1) Éléments d'une vision stratégique (Cadre stratégique)
- (2) Objectifs des États Membres (Cadre stratégique)
- (3) Objectifs stratégiques (Cadre stratégique et Plan à moyen terme)
- (4) Cadre des résultats et thèmes prioritaires (Plan à moyen terme)

- ii) **Priorités immédiates et ajustements apportés au Programme (2009-2011)** - (établies sur la base du projet de texte préparé par la Direction)

- iii) **Réforme de la programmation, de la budgétisation et suivi fondé sur les résultats**, y compris la stratégie de mobilisation des ressources (établie à partir du projet de texte préparé par la Direction)

**b) Réforme de la gouvernance**

- i) Réforme des organes directeurs (établie à partir des projets de texte préparés par le Secrétariat du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI)
- ii) Contrôle et apprentissage organisationnel (établis à partir des projets de texte préparés par le Secrétariat du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI, en étroite consultation avec la Direction)
  - (1) Évaluation
  - (2) Vérification

---

<sup>2</sup> Outre une partie qui leur est consacrée, les partenariats seront également évoqués dans le texte selon les besoins.

- c) **Réforme des systèmes, changement de culture et restructuration organisationnelle**
- i) **Le changement de culture institutionnelle et la réforme des systèmes administratifs et de gestion** (établis sur la base des projets de texte préparés par la Direction en ce qui concerne l'étude détaillée et l'étude de gestion)
- (1) Changement de culture au sein du Secrétariat, y compris l'approche du risque
  - (2) Politique en matière de ressources humaines;
  - (3) Achats, contrats, etc.
  - (4) Technologies de l'information et de la communication
  - (5) Finances
- ii) **Restructuration pour améliorer l'efficacité et l'efficience** (faisant suite aux réponses de la Direction, fondée sur les projets de texte préparés par le Secrétariat du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI en étroite coopération avec la Direction (le montant des coûts et des économies doit être fourni par la Direction))
- (1) Structure organisationnelle de la FAO:
    - (a) Représentation à l'échelle des pays
    - (b) Bureaux régionaux et sous-régionaux
    - (c) Siège
  - (2) Partenariats
- d) **Échéanciers - indicatifs - immédiat et à moyen terme des réalisations attendues immédiates et à moyen terme** (établis à partir du projet de texte préparé par la Direction de la FAO en consultation avec le Secrétariat du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI)
- i) Échéancier des réalisations attendues et des étapes avec indicateurs de réalisation
  - ii) Arrangements relatifs aux responsabilités et à la mise en oeuvre
  - iii) Calendrier des coûts et économies et indication de la provenance des fonds: budget ordinaire ou sources extrabudgétaires.