

## **Rapport du CoC-EEI à la Conférence de la FAO** **-concernant le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO**

*À l'occasion de la présentation de son rapport à la Conférence, le CoC-EEI souhaite adresser ses remerciements au Directeur général et à la Direction de la FAO pour le soutien ferme et constant qu'ils lui ont apporté durant ses travaux. Le CoC-EEI tient aussi à reconnaître avec gratitude l'engagement indéfectible du personnel de la FAO à l'égard de la réforme de l'Organisation. En outre, le leadership, le dévouement et l'effort inlassable du Président du CoC-EEI, M. le Professeur Mohammad Saeid Noori Naeni, des Vice-présidents, MM. les ambassadeurs van Ardenne et Ngirwa, ainsi que des présidents, vice-présidents et membres des groupes de travail ont été décisifs pour mener à bonne fin la mission du CoC-EEI.*

### **INTRODUCTION**

1. En 2008, la session extraordinaire de la Conférence a adopté le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) portant sur la période 2009-2011. La Conférence a établi par la même occasion " *un Comité de la Conférence (CoC-EEI) de durée limitée pour l'année 2009, au titre de l'article VI de l'Acte constitutif de la FAO, chargé de donner suite à l'Évaluation externe indépendante de la FAO de manière continue, en achevant le travail en cours dans le cadre du Plan d'action immédiate* " <sup>1</sup>
2. Le CoC-EEI avait pour mission de recommander à la Conférence, en 2009:
  - « 1) *le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11, proposés par la Direction sur la base du nouveau cadre intégré fondé sur les résultats;*
  - 2) *tout changement jugé souhaitable concernant la composition du Conseil (nombre de membres et représentation régionale);*
  - 3) *la poursuite des réformes des systèmes, du changement de culture et de la restructuration organisationnelle, notamment:*
    - a) *la suite dynamique que la Direction doit donner aux rapports de l'Examen détaillé, y compris les actions rapides;*
    - b) *l'établissement et l'examen du rapport sur l'étude relative à un cadre d'évaluation et de gestion des risques de l'Organisation;*
    - c) *des plans de renforcement de l'efficacité des bureaux décentralisés;*
    - d) *des propositions détaillées de renforcement de la gestion des ressources humaines* ».
3. Le CoC-EEI était également chargé de « *recommander à la Conférence en 2009 les changements à apporter aux Textes fondamentaux comme prévu dans le Plan d'action immédiate* » et de suivre la mise en œuvre du PAI en 2009 en étroite consultation avec les organes directeurs de la FAO.

---

<sup>1</sup> Résolution 1/2008: Adoption du Plan d'Action immédiate pour le renouveau de la FAO – le texte intégral de la résolution est reproduit à l'annexe 1 du présent rapport.

4. Il a en outre été demandé au CoC-EEI d' « *analyser le concept de réforme dans la croissance et présenter des propositions à la Conférence de 2009* ».

5. Les modalités de fonctionnement du CoC-EEI, de son Bureau et de ses groupes de travail du CoC-EEI sont celles qui ont été adoptées en 2008. Compte tenu de la nature de la tâche à accomplir en 2009, les groupes de travail ont été réorganisés comme suit<sup>2</sup>:

~~a)~~ Groupe de travail I: Cadre stratégique, Plan à moyen terme et Programme de travail et budget;

~~b)~~ Groupe de travail II: Textes fondamentaux et composition du Conseil;

~~c)~~ Groupe de travail III: Réforme des systèmes, changement culturel et restructuration organisationnelle.

6. À sa première réunion, tenue le 21 janvier 2009, le CoC-EEI a arrêté son plan de travail. Des efforts ont été faits, dans le cadre d'une planification minutieuse, pour assurer la pleine cohérence des programmes de travail du CoC-EEI et de la Direction ainsi que leur bonne coordination avec les réunions des organes directeurs en 2009. Au total, 32 sessions avaient été initialement prévues; leur nombre a ensuite été porté à UPDATE WITH FINAL FIGURES (voir à l'annexe 2 le calendrier des réunions du CoC-EEI en 2009).

7. De plus, un certain nombre de séminaires informels ont été organisés sur des questions relatives au PAI. Ils ont été organisés à la demande des Membres désireux de procéder à des échanges de vues, de manière informelle et interactive, entre eux et avec la Direction, sur des questions d'intérêt particulier. Bien qu'en marge des délibérations officielles, ces séminaires se sont révélés utiles pour l'amélioration de la communication et de la compréhension, contribuant ainsi à la réalisation de progrès sur des questions diverses, dans des domaines tels que le changement culturel, la restructuration du Siège et des bureaux décentralisés, la gestion axée sur les résultats, la rationalisation des processus administratifs, la gestion des ressources humaines, la participation et les aspirations du personnel, etc.

8. **Mise en œuvre du PAI:** Durant 2009, les progrès de la mise en œuvre du PAI ont fait l'objet de rapports réguliers de la Direction de la FAO au CoC-EEI et à ses groupes de travail, ainsi qu'au Conseil de la FAO. Comme demandé dans la Résolution 1/2008, un Fonds fiduciaire a été établi pour la mise en œuvre du PAI. À la fin du mois de septembre 2009, 29 Membres avaient fait des annonces de contributions pour un total de 8,3 millions d'USD, et 22 autres avaient effectué des versements au Fonds fiduciaire à hauteur de 5 millions d'USD [update as necessary].

9. La mise en œuvre du PAI se décline en 14 projets, regroupant chacun un certain nombre d'actions étroitement liées, sous la direction des chefs et des équipes de projet désignés par la Direction. Si de nombreux projets sont déjà bien avancés, selon leur portée et leur longueur, certaines parties importantes ne sont toutefois pas encore complètement achevées. La mise en œuvre du PAI n'en est en fait qu'à la fin de la première année de la période plus longue durant laquelle ce processus complexe doit se déployer. En conséquence, comme cela a été le cas en 2009, la poursuite de la mise œuvre aboutissant à la réalisation complète du PAI représentera l'un des éléments marquants de l'exercice biennal 2010-11.

10. En avril 2009, la société de consultants Ernst et Young a remis son rapport au terme de l'examen détaillé recommandé par l'EEI, qui portait essentiellement sur les processus

---

<sup>2</sup> Des informations détaillées sur la composition du CoC-EEI, de ses groupes de travail et de son bureau figurent à l'annexe 2 du présent rapport.

administratifs. Comme en sont convenus le Conseil et le CoC-EEI, pour faciliter la compréhension des mesures de réforme et actions diverses et souvent solidaires qui sous-tendent à la fois le PAI et les recommandations issues de l'examen détaillé, une approche intégrée a été adoptée, de manière à inscrire les actions découlant de l'examen détaillé dans les projets pertinents du PAI. L'annexe 5 indique les progrès réalisés en 2009 dans toutes les actions du PAI et donne une vue d'ensemble de ces actions prévues pour la période allant de 2009 à 2011 et au-delà.

11. Le plan du rapport suit le texte de la résolution 1/2008 et reflète les principaux domaines de travail du CoC-EEI en 2009. La première partie donne une vue d'ensemble des documents de planification élaborés par la Direction pour répondre à la nécessité d'un nouveau cadre axé sur les résultats énoncé dans le PAI. Elle rend également compte de l'analyse du concept de « réforme dans la croissance » à laquelle s'est livré le CoC-EEI. La deuxième partie du rapport porte sur la question de la réforme de la gouvernance et décrit le processus qui a conduit à la formulation des amendements aux textes fondamentaux nécessaires à la mise en œuvre du PAI et le résultat des délibérations relatives à la composition du Conseil. Enfin, la troisième partie fait le bilan de ce qui a été accompli en matière de réforme des systèmes, changement culturel et restructuration organisationnelle, tandis que la quatrième partie énumère les tâches qui restent à exécuter en ce qui concerne le PAI et les mécanismes qui seront établis en 2010 pour en assurer la réalisation.

## I. CADRE STRATÉGIQUE, PLAN À MOYEN TERME ET PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET

12. La présente section~~partie~~, consacrée au nouveau cadre de résultats de la FAO, donne un aperçu général des documents programmatiques et budgétaires. Elle présente aussi le concept de la “réforme dans la croissance”, selon le vœu exprimé par la Conférence en 2008. Les documents de planification représentent un important effort tendant à mettre en relation les moyens et les fins, à définir les résultats compte tenu des objectifs visés et des ressources nécessaires. Ils constituent un programme de travail unifié au sein des cadres de résultats relatifs aux contributions ordinaires et volontaires pour tous les lieux, et amorcent le passage d’un système fondé sur l’offre à un système reposant sur l’initiative de la demande concernant les résultats visés et l’allocation des ressources. Grâce aux indicateurs définis dans les cadres de résultats, ils permettent aussi l’application du principe de la responsabilisation en matière de gestion, au sein de l’Organisation et vis-à-vis des Membres.

13. Comme le prévoit le PAI et afin d’établir un lien clair entre les résultats à atteindre et les ressources nécessaires, la Direction présente pour la première fois le Plan à moyen terme (PMT) 2010-13 et le Programme de travail et budget (PTB) 2010-11 dans un seul et même document. Fondé sur le Cadre stratégique, le PMT quadriennal présente une stratégie de programmation des travaux de l’Organisation axée sur les résultats, toutes sources de financement confondues. L’approche ainsi adoptée dans le PMT contribuera à focaliser et à hiérarchiser les travaux de l’Organisation, un processus qui se poursuivra durant l’exercice biennal 2010-11.

14. Le PTB définit en revanche les ressources ~~qui seront nécessaires, provenant aussi bien de qu’elles proviennent des~~ contributions ordinaires que de ou des contributions volontaires, à gérer dans le cadre du programme de travail unifié pendant les deux premières années du cadre de résultats pour le PMT. Le fait que PTB 2010-2011 constitue un ensemble complet intégrant des réformes et un programme de travail, a singulièrement compliqué le processus de formulation.

### —a) **Le Cadre stratégique**

15. Le nouveau Cadre stratégique est un document à caractère prospectif à horizon temporel de dix ans, soumis à révision tous les quatre ans, qui énonce la vision de la FAO et les objectifs mondiaux des Membres, et expose l’approche axée sur les résultats de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de la communication des résultats des programmes, selon la hiérarchie des moyens et des fins appliquée à tous les travaux de l’Organisation.

16. Conformément à la présentation du PAI (action 3.2), le Cadre stratégique comprend (voir encadré):

- L’analyse des défis confrontant l’alimentation, l’agriculture et le développement rural (section I);
- La vision de la FAO et les objectifs mondiaux des Membres dont il a été convenu (section II);
- Une approche axée sur les résultats de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de la communication des résultats des programmes, selon la hiérarchie des moyens et des fins appliquée à tous les travaux de l’Organisation (section III);
- Le objectifs stratégiques que doivent atteindre les pays membres avec le soutien de la FAO (section IV); et

- Les huit fonctions essentielles définies dans le PAI, correspondant aux avantages comparatifs de la FAO et appliquées à tous les objectifs (section V).

## Cadre de résultats de la FAO

### Vision de la FAO

Un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, et cela de manière durable en termes économiques, sociaux et environnementaux.

#### Les trois Objectifs mondiaux:

- réduire le nombre absolu de personnes souffrant de la faim et bâtir progressivement un monde offrant à tous la possibilité de disposer à tout moment d'une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins et préférences alimentaires pour mener une vie saine et active;
- éliminer la pauvreté et favoriser le progrès social et économique pour tous en augmentant la production alimentaire, en favorisant le développement rural et en pérennisant les moyens d'existence;
- gérer et utiliser de manière durable les ressources naturelles, y compris la terre, l'eau, l'air, le climat et les ressources génétiques, au profit des générations présentes et futures.

#### Objectifs stratégiques

- Intensification durable de la production agricole.
- Accroissement de la production animale durable.
- Gestion et utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles.
- Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments à tous les stades de la filière alimentaire.
- Gestion durable des forêts et des arbres.
- Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réponses améliorées aux défis mondiaux liés à l'environnement ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.
- Environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence.
- Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.
- Amélioration de la préparation et de la réaction aux menaces et aux situations d'urgence ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.
- Équité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décision dans les zones rurales.
- Accroissement et amélioration de l'efficacité des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural.

#### Objectifs fonctionnels

- Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes.
- Administration efficiente et efficace.

#### Fonctions essentielles

- Suivi et évaluation des tendances et perspectives à moyen et long termes.
- Collecte et fourniture d'informations, connaissances et statistiques.
- Élaboration d'instruments internationaux et de normes.
- Options et avis en matière de politiques et de législation.
- Appui technique au transfert de technologies et au renforcement des capacités.
- Sensibilisation et communication.
- Interdisciplinarité et innovation.
- Partenariats et alliances.

17. Face aux défis que rencontrent l'alimentation, l'agriculture et le développement rural, la nouvelle approche axée sur les résultats fournit à la FAO un moyen structuré qui lui permettra de se concentrer sur les opportunités à l'égard desquelles elle est le mieux placée pour intervenir, en mettant à profit les avantages comparatifs dont elle dispose par rapport aux autres partenaires du développement. La définition impulsée par la demande d'interventions ciblées, directement liées à la réalisation des buts et objectifs des Membres, se trouvera ainsi facilitée. Ces interventions forment la base des cadres de résultats quadriennaux et du programme de travail biennal présentés dans le plan à moyen terme et dans le programme de travail et budget.

**—b) Le Plan à moyen terme**

18. Le PAI a défini le mode de présentation dans le PMT, des objectifs stratégiques et fonctionnels ainsi que des résultats de l'Organisation qui les sous-tendent (PAI, action 3.3).

19. Le PMT a un horizon temporel de quatre ans, soumis à révision tous les deux ans; il comprend:

—a) Des objectifs stratégiques à réaliser par les pays membres et la communauté internationale avec le soutien de la FAO, conformément au Cadre stratégique;

—b) Des objectifs fonctionnels sous-tendant les processus organisationnels et les tâches administratives à mettre en œuvre pour améliorer le cadre de résultats

—c) Des résultats de l'Organisation, consistant dans organisationnels ~~les résultats organisationnels plus spécifiques~~ représentent les réalisations attendues au cours de la période quadriennale, -grâce à l'adoption et à l'utilisation des produits et services de la FAO par ses membres et partenaires. La définition des résultats organisationnels s'applique aussi aux objectifs fonctionnels. À cet égard, toutes sources de financement confondues, et contribuant aux objectifs stratégiques. Les ~~les~~ groupes de travail se sont félicités du nombre plus restreint de résultats organisationnels de l'Organisation (56) figurant dans le nouveau cadre de résultats, conformément à la tendance précédente à la réduction des entités programmatiques (183);

—d) Les fonctions essentielles de la FAO; et

—e) Les domaines d'action prioritaires (DAP) qui fournissent un outil de communication et de plaidoyer permettant d'orienter l'effort de mobilisation de ressources et de partenariat vers des groupes prioritaires de résultats.

20. **Indicateurs.** Comme le prévoit le PAI (action 3.3), la formulation d'indicateurs de résultat spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et assortis de délais, est au cœur du nouveau cadre de planification de la FAO et sera un facteur de succès crucial pour le système de gestion axé sur les résultats. À cet égard, les groupes de travail du CoC-EEI ont formulé les orientations suivantes: i) les indicateurs devraient mesurer les réalisations plutôt que le niveau quantitatif des produits; ii) il convient d'être en mesure d'étalonner, de mesurer et de suivre les indicateurs de façon continue à partir des valeurs de références et des sources de données; et iii) des efforts devraient être faits pour limiter le nombre d'indicateurs concernant chaque réalisation, de façon à en permettre le suivi dans les limites des ressources prévisibles.

21. Comme le prévoit le PAI (action 3.12), l'Organisation doit mettre en place à partir du prochain exercice biennal une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources englobant les domaines d'action prioritaires, les cadres nationaux de priorités à moyen terme, et les domaines régionaux et sous-régionaux d'action prioritaire. Cette stratégie s'inscrira dans le

processus de planification à moyen terme afin d'assurer que les contributions volontaires soient axées sur les cadres de résultats et d'améliorer le suivi et la supervision par les organes directeurs.

22. **Domaines d'action prioritaires.** Comme l'indique le PAI (action 1.5), des domaines d'action prioritaires (DAP) ont été établis afin:

- a) \_\_\_\_\_ de contribuer à mobiliser des ressources pour les groupes prioritaires de résultats susceptibles de bénéficier d'un financement supplémentaire, jouant le rôle de "phares" et fournissant un outil de communication et de plaidoyer permettant de mieux attirer des ressources extrabudgétaires volontaires et des partenariats en complément des contributions ordinaires;
- b) \_\_\_\_\_ de mettre progressivement en place un financement commun et moins rigidement lié des contributions extrabudgétaires volontaires;
- c) \_\_\_\_\_ de traiter principalement les questions prioritaires pour les pays en développement en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et l'amélioration des cadres politiques; et
- d) \_\_\_\_\_ de faciliter la supervision par les organes directeurs de l'utilisation des ressources extrabudgétaires conformément aux priorités convenues.

23. Le CoC-EEI a approuvé sept domaines d'action prioritaires qui permettront la mobilisation d'un soutien extrabudgétaire pour 80% de l'ensemble des résultats de l'Organisation

#### **Domaines d'action prioritaires de la FAO**

- a) \_\_\_\_\_ **Soutien à la mise en œuvre du Cadre global d'action – production alimentaire des petits exploitants et systèmes mondiaux d'information et de contrôle (DAP-CGA);**
- b) \_\_\_\_\_ **Menaces transfrontières pesant sur la production, la santé et l'environnement (DAP-EMPRES);**
- c) \_\_\_\_\_ **Renforcement des moyens de base pour la gestion durable des forêts (DAP-GDF);**
- d) \_\_\_\_\_ **Renforcement des capacités à l'appui de la mise en œuvre du Code de conduite pour une pêche responsable (DAP-CCPR);**
- e) \_\_\_\_\_ **Faire face à la pénurie de ressources hydriques et foncières (DAP-WALS);**
- f) \_\_\_\_\_ **Renforcement des capacités pour améliorer la qualité des informations et des statistiques en vue de prises de décisions à l'appui de la gestion durable de l'agriculture, des ressources naturelles, de la sécurité alimentaire et de la lutte contre la pauvreté (DAP-RCIS);**
- g) \_\_\_\_\_ **Établissement de normes mondiales et application des normes dans les politiques et les législations nationales (DAP-NLN).**

—c) \_\_\_\_\_ **Le Programme de travail et Budget**

24. Comme l'indique le PAI (action 3.4), le PTB présente, pour la première fois, une vue intégrée des ressources totales nécessaire à l'exécution du Programme de travail, sous forme



de contributions ordinaires et de contributions volontaires gérées au sein d'un seul et même programme de travail. Dans le cadre de l'approche fondée sur les résultats, ces ressources seront soumises aux mêmes procédures de planification et de contrôle, et les donateurs seront encouragés à réduire la part des affectations spécifiques et à accroître le regroupement des contributions volontaires. Dans le nouveau cycle de planification, tel que prévu dans le PAI, le Conseil proposera le programme de travail et le montant du budget, accompagnés d'une estimation des financements extrabudgétaires à la Conférence, pour examen et approbation.

25. Le CoC-EEI a entériné l'application du nouveau modèle de budgetisation financement, prévu dans le PAI, notant que le budget intégré présentait une vue plus globale des ressources dont disposait l'Organisation, visant à améliorer la gouvernance, le contrôle et l'application des cadres de résultats convenus tout en faisant ressortir le rôle important des contributions volontaires. Sachant que Les effets de l'incertitude et de l'affectation des contributions volontaires pourraient compromettre sur l'obtention des résultats prévus dans le programme de travail unifié. ont suscité quelque préoccupation. Il a été noté à cet égard que la mobilisation et la fourniture des contributions volontaires devaient avoir un caractère plus stratégique, faire l'objet d'un suivi attentif, être guidées par les cadres de résultats et restreindre la pratique de l'affectation.

26. Le Programme de travail se fonde sur les besoins liés aux cibles à atteindre sur deux ans, fixées dans le Cadre des résultats relatifs aux objectifs stratégiques et fonctionnels présenté dans le Plan à moyen terme, ainsi que sur les besoins connexes pour les bureaux de pays, le Programme de coopération technique et les Dépenses d'équipement et de sécurité.

27. Le PTB doit porter sur un seul exercice biennal et le budget se subdivise en un budget administratif et un budget de programme alimentés par les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires estimatives présentées dans un cadre de résultats et comportant:

- ~~α)~~ le cadre (réalisations) des Résultats de l'Organisation découlant du Plan à moyen terme, avec indication de la responsabilité organisationnelle de chaque résultat;
- ~~β)~~ une quantification des coûts pour tous les résultats de l'Organisation et toutes les obligations;
- ~~γ)~~ un calcul des augmentations de coûts et des gains d'efficience prévus;
- ~~δ)~~ l'indication des obligations à long terme, des obligations insuffisamment financées et des fonds de réserve;
- un projet de Résolution relative aux ouvertures de crédits devant être approuvé par la Conférence.

#### -d) Les cadres de résultats

28. Comme le prévoit le PAI (action 3.3) et comme en sont convenus le CoC-EEI et le Conseil, le PMT/PTB unifié fournit une présentation complète des cadres de résultats et indique l'allocation des ressources prévue pour 2010-11 au titre de chaque objectif stratégique et de chaque objectif fonctionnel, comme suit:

- le titre de l'objectif, à savoir les avantages ou changements dont l'obtention est prévue dans un délai de dix ans au sein des institutions du pays, de la communauté internationale ou des partenaires du développement;
- l'énoncé des problèmes et défis, à savoir le ou les problèmes à régler, notamment les facteurs et tendances démographiques, environnementaux et macro-économiques importants; il met en exergue les principaux besoins d'intervention pour le



développement en privilégiant les possibilités d'intervention de la FAO, par l'intermédiaire de résultats de l'Organisation ciblés et d'outils principaux;

- les hypothèses et risques associés à la réalisation de l'objectif, en supposant que les résultats de l'Organisation soient obtenus. Les hypothèses concernent les risques qui pourraient avoir une incidence sur l'avancement ou la réussite d'une intervention de développement;
- la liste récapitulative de l'application des fonctions essentielles à la réalisation de chacun des résultats de l'Organisation;
- les résultats de l'Organisation, à savoir les réalisations ou effets attendus, sur une période de quatre ans, de l'acceptation a mise à jour et de l'utilisation des produits et services de la FAO;
- les indicateurs, à savoir les facteurs ou variables quantitatifs ou qualitatifs qui fournissent un moyen simple et fiable de mesurer la réalisation, de prendre en compte les changements liés à une intervention ou d'aider à évaluer les prestations d'un acteur du développement;
- la base, à savoir la valeur de l'indicateur mesuré au début de la période – en l'occurrence, le début de 2010;
- les cibles, à savoir la valeur du même indicateur à la fin du PTB (deux ans) et du PMT (quatre ans) reflétant donc les réalisations attendues pendant cette période, sur la base du niveau de ressources (contributions ordinaires et volontaires) figurant dans le PTB;
- le niveau des ressources (contributions ordinaires et contributions volontaires) prévu pour chaque résultat de l'Organisation, dans l'ensemble de l'Organisation, pour l'exercice biennal 2010-11.

29. Bien qu'il ait été tenté initialement dans le PMT d'énoncer les priorités fondamentales de l'Organisation, force est de reconnaître que la fixation des priorités est une tâche de longue haleine dépendant de l'obtention d'informations complémentaires suffisantes de la part des comités techniques et des conférences régionales, qui devraient être fournies durant le premier cycle complet de planification axée sur les résultats en 2010-11. ~~Il est prévu à cet égard de soumettre à l'examen des conférences régionales en 2010 l'établissement de domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux.~~

#### —e) Le concept de “réforme dans la croissance”

30. La résolution 1/2008 chargeait le CoC-EEI d'analyser le concept de “réforme dans la croissance” et de présenter des propositions à la Conférence 2009. En effet, si l'expression « réforme dans la croissance » était un message essentiel de l'EEI, il n'a toutefois pas été clairement défini par les évaluateurs.

31. À l'issue de consultations avec le Comité du programme et le Comité financier, les groupes de travail sont convenus que s'il pouvait y avoir diverses perceptions de ce qu'implique le concept de “réforme dans la croissance”, cette notion suppose, entre autres choses, une Organisation dotée de ressources suffisantes, et disposant d'un avantage comparatif plus important, d'une meilleure gouvernance, et de compétences techniques, administratives et de gestion renforcées, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés. Les principales conclusions qui ont été tirées sont reproduites dans l'encadré ci-dessous.

**“Réforme dans la croissance”<sup>3</sup>**

*“Les Comités ont soumis au CoC-EEI les éléments initiaux ci-après relatifs au concept de « réforme dans la croissance » aux fins d’examen. La croissance devrait être réelle, compte tenu des éléments suivants:*

- a) la considération principale est d’assurer des services efficaces et efficaces aux pays membres;*
- b) il faut garantir la durabilité des réformes actuellement entreprises dans l’Organisation;*
- c) il faut impérativement faire en sorte que des ressources humaines de qualité et suffisantes soient à la disposition de la FAO;*
- d) la croissance nécessaire ne doit pas être déterminée par des chiffres prédéfinis, mais être évaluée tout d’abord en fonction des objectifs stratégiques et fonctionnels et du PMT approuvés par les Organes directeurs;*
- e) les ressources du budget ordinaire et les ressources extrabudgétaires doivent être pleinement intégrées dans le PMT et le PTB.”*

32. Les Membres ont aussi insisté sur la nécessité d’envisager une approche à long terme de la “réforme dans la croissance”, conjuguant augmentation des ressources et responsabilisation et efficacité accrues au sein d’une Organisation réformée. Afin de tenter d’éclaircir la signification du concept, les aspects suivants ont été mis en relief:

- ⊕ l’inclusion de l’impact sur la sécurité alimentaire comme un des éléments possibles de la définition de la réforme dans la croissance;
- ⊕ le souci de la prévisibilité des ressources extrabudgétaires;
- ⊕ le maintien des ressources humaines de l’Organisation à un niveau adéquat;
- ⊕ la garantie d’un suivi adéquat du processus de réforme dans la croissance.

---

<sup>3</sup> Paragraphe 17 du rapport de la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier (CL 136/10, 13 mai 2009).

## II. RÉFORME DE LA GOUVERNANCE

33. La Conférence tenue en 2008 a demandé qu'un suivi soit mené dans deux domaines ayant trait à la gouvernance: i) les modifications qu'il est nécessaire d'apporter aux Textes fondamentaux de l'Organisation pour mettre en œuvreœuvre le Plan d'action immédiate; et ii) la question de la composition du Conseil, laissée ouverte en 2008. Les modifications à apporter aux Textes fondamentaux recommandées par le CoC-EEI sont abordées de manière détaillée à l'annexe 3 et ne sont donc que survolées dans la présente section.

### a) Modifications à apporter aux Textes fondamentaux aux fins de la mise en œuvreœuvre du Plan d'action immédiate

34. La Conférence, réunie en session extraordinaire, a décidé (Résolution 1/2008) que le CoC-EEI devrait recommander à la Conférence en 2009 les modifications qu'il était nécessaire d'apporter aux Textes fondamentaux aux fins de la mise en œuvreœuvre du Plan d'action immédiate (PAI). Elle a en outre décidé que ce travail devrait être effectué à partir des recommandations formulées par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) et qu'il serait examiné par le Conseil le cas échéant.

35. Le CQCJ a tenu cinq sessions en 2009, toutes ouvertes à des observateurs n'ayant pas le droit de parole, et a recommandé un certain nombre de modifications à apporter aux Textes fondamentaux, dans tous les domaines prescrits par le PAI.

36. Le groupe de travail II du CoC-EEI s'est réuni à **trois** reprises en 2009 pour examiner les modifications proposées aux Textes fondamentaux de l'Organisation. Il a également donné des instructions au CQCJ sur des questions particulières, à savoir: i) l'harmonisation du statut du CQCJ avec ceux du Comité du programme et du Comité financier pour que le CQCJ, outre ses sept membres élus, dispose d'un président élu par le Conseil sur la base de ses qualifications propres, qui ne représente pas un pays ou une région et n'ait pas le droit de vote; et ii) la possibilité de remplacer un membre au cours d'une session du Comité du programme et du Comité financier et des procédures y afférentes. **METTRE À JOUR SI NÉCESSAIRE.**

37. Le CoC-EEI a entériné en juin 2009 tous les amendements proposés qui avaient été recommandés par le CQCJ et examinés par le groupe de travail II à l'époque. Le délai de juillet 2009 fixé pour informer les Membres de la FAO des modifications proposées à l'Acte constitutif<sup>4</sup> a ainsi pu être respecté. Le CoC-EEI a également noté que le CQCJ devrait examiner à l'une de ses sessions ultérieures de 2009 des modifications supplémentaires à apporter aux Textes fondamentaux en rapport avec le PAI.

38. Le *Rapport du CoC-EEI sur les modifications à apporter aux Textes fondamentaux aux fins de la mise en œuvreœuvre du Plan d'action immédiate*, qui figure à l'annexe 3 du présent rapport, proposait des modifications des Textes fondamentaux dans les domaines ci-après:

- Conférence;
- Conseil;
- Président indépendant du Conseil;

<sup>4</sup> Le délai proposé pour informer les Membres des propositions d'amendements à l'Acte constitutif est de 120 jours avant la session de la Conférence à laquelle les propositions vont être mises au vote (paragraphe 4 de l'article XX de l'Acte constitutif).

- Comité du Programme et Comité financier;
- Comité des questions constitutionnelles et juridiques;
- Comités techniques;
- Conférences régionales;
- Réunions ministérielles;
- Organes statutaires, conventions, traités, Codex, etc.;
- Évaluation;
- Nomination et mandat du Directeur général;
- Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi axé sur les résultats;
- Comité d'éthique;
- Délégation de pouvoirs au Directeur général.

39. Conformément aux recommandations du CQCJ, les modifications proposées concernent l'Acte constitutif, le Règlement général de l'Organisation et son Règlement financier ainsi que les Règlements intérieurs des divers comités du Conseil. En outre, certaines des actions préconisées par le PAI doivent être approuvées par voie de résolutions de la Conférence. Toutes les modifications proposées sont décrites en détail à l'annexe 3 du présent rapport.

#### **b) Composition du Conseil de la FAO**

40. La résolution 1/2008 prévoyait que le CoC-EEI devrait recommander à la Conférence en 2009 "tout changement jugé souhaitable concernant la composition du Conseil (nombre de membres et représentation régionale)."

41. La question de la composition du Conseil a été examinée de manière approfondie en 2008 après que l'EEI ait conclu que la base de représentation des Membres du Conseil n'était pas équilibrée et devait être revue. En 2009, les diverses options concernant la composition du Conseil qui s'étaient dégagées des précédents débats ont été soumises au groupe de travail II pour un examen plus approfondi et il a été noté que, de l'avis de tous les Membres, le Conseil devait être efficace et efficient.

42. Le groupe de travail II est convenu que: i) l'option concernant la redistribution des sièges entre les régions n'était pas acceptable si le nombre actuel de Membres du Conseil était maintenu; et ii) la reconstitution du Conseil sur un modèle de type conseil exécutif avec un nombre de membres réduit (comme recommandé par l'EEI) n'était pas envisageable en l'état actuel des choses, ~~conformément à la recommandation formulée par l'EEI sur ce point.~~

43. Les options possibles consistant à conserver la composition du Conseil en l'état ou à augmenter le nombre de sièges du Conseil et à distribuer les sièges supplémentaires entre les groupes régionaux ont été examinées de plus près par le groupe de travail II, ainsi qu'au cours de consultations entre les groupes régionaux.

44. *[En fin de compte, les vues exprimées au sujet de la taille du Conseil n'ont pu converger et aucun consensus n'a pu être atteint. Cette question n'a pas été réglée et reste donc en suspens s'agissant du processus de réforme de la gouvernance en rapport avec le PAI.]*

### **III. RÉFORME DES SYSTÈMES, CHANGEMENT DE CULTURE ET RESTRUCTURATION DE L'ORGANISATION**

45. La présente section porte sur l'administration, le changement de culture et la restructuration de l'organisation. Elle porte également sur les résultats de l'Examen détaillé et de l'étude sur un cadre d'évaluation et de gestion des risques institutionnels qui ont été demandés par la Conférence en 2008.

#### **a) Structure organisationnelle au siège**

46. Le PAI préconisait une restructuration complète du Siège de la FAO qui devait démarrer en 2009, se poursuivre au cours de la période 2010-2011 pour s'achever d'ici à 2012 (actions 3.91 à 3.103 du PAI). Il contenait un projet indicatif de révision de la structure organisationnelle du Siège, un accord de principe s'étant globalement dégagé sur les niveaux supérieurs d'un nouvel organigramme. Il restait à mettre au point les détails de cette structure moyennant des consultations étroites entre les Membres et la Direction. Il fallait également tenir compte des recommandations issues de l'Examen détaillé, diffusées à fin avril 2009, ainsi que de la mise au point définitive des cadres des résultats dans le projet de Plan à moyen terme.

47. La Direction a soumis deux documents analytiques aux réunions conjointes des groupes de travail I et III, lesquels contenaient des descriptifs des fonctions des principaux services et des précisions en réponse aux questions posées par les Membres. Il était entendu qu'une synthèse de ces propositions serait incluse dans le PTB 2010-2011.

48. Ces travaux ont été guidés par les principes énoncés pour la restructuration, tels qu'ils sont décrits au paragraphe 46 du PAI, à savoir: mise en place de périmètres de contrôle gérables; regroupement des services et réduction du cloisonnement; intégration et représentation des bureaux décentralisés dans les processus décisionnels des échelons supérieurs de la hiérarchie; souplesse et déstratification des structures; développement et emploi efficaces des ressources humaines; gestion axée sur les résultats, la délégation de pouvoirs et l'obligation de rendre des comptes; prise des décisions relatives à la localisation sur la base du rapport coût-efficacité; et, là où cela sera possible, partage des services avec d'autres institutions des Nations Unies et externalisation.

49. La nouvelle structure réduit à sept le nombre des liaisons hiérarchiques directes avec le Directeur général. Une nouvelle équipe de direction de haut niveau sera encadrée par le Directeur général en sa qualité de responsable de la direction exécutive et inclura les deux Directeurs généraux adjoints chargés de la base de connaissances de l'Organisation et des aspects opérationnels de ses activités. Cette équipe sera plus souple tout en ayant les responsabilités, les pouvoirs et la latitude fonctionnelle requis pour s'assurer que les décisions concernant tous les aspects des activités de l'Organisation sont prises rapidement et efficacement.

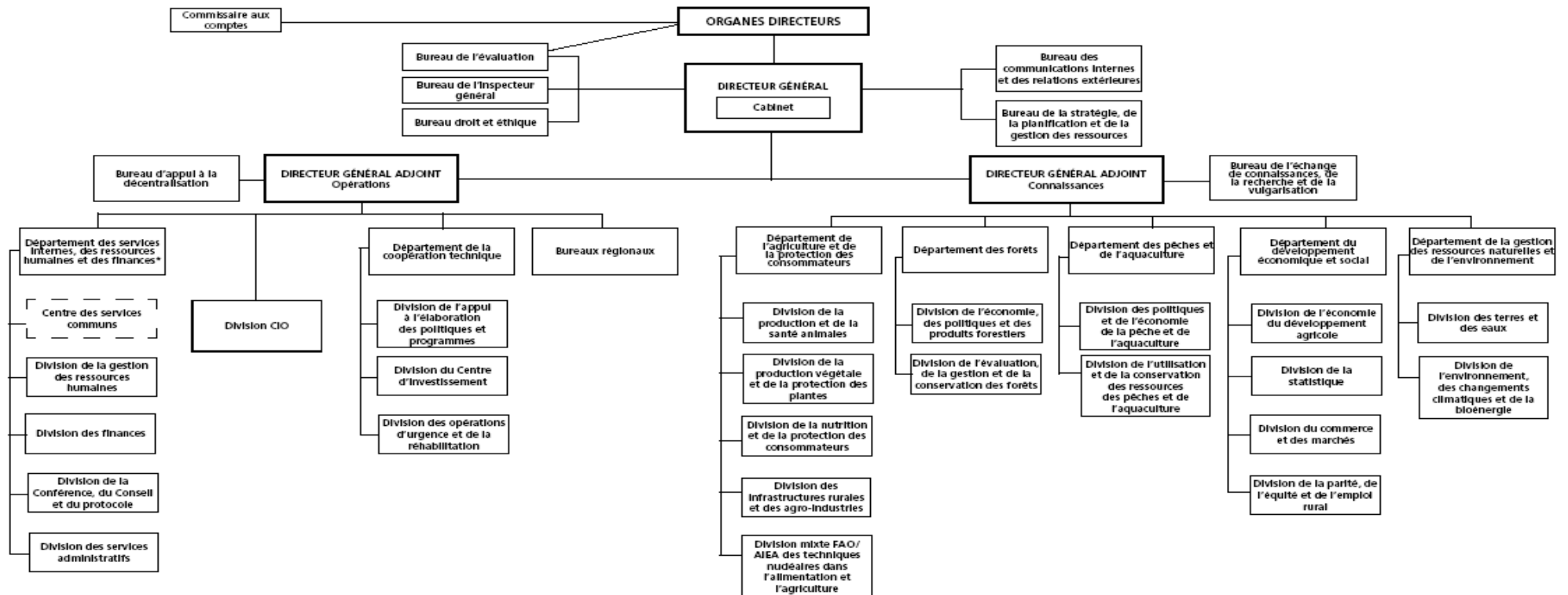
50. La structure des départements au-dessous du niveau supérieur de la hiérarchie tient compte des analyses fonctionnelles réalisées en 2009 et tirera également parti des études en cours et de la mise en œuvre des actions du PAI et des recommandations de l'Examen détaillé. Les modifications apportées à la structure proposée, par rapport à l'organisation actuelle, peuvent se résumer de la manière suivante:

- a) Le Département des connaissances et de la communication et le Département des ressources humaines, financières et matérielles seront supprimés.
- b) Un nouveau Département des services internes, des ressources humaines et des finances sera créé et progressivement constitué au fil de l'exercice biennal à partir des composantes suivantes: l'essentiel du Département des ressources humaines, financières et matérielles (AF); certaines parties du Service du programme et du budget (PBEP), notamment les fonctions en rapport avec les prévisions financières et l'engagement des dépenses par rapport au budget; et la Division de la Conférence, du Conseil et du Protocole (KCC).
- c) Le Département de la coopération technique remplacera la Division des opérations de terrain (TCO) dont certaines des activités seront absorbées par un nouveau Service du suivi et de la coordination des activités de terrain, rattaché au Bureau du DGA, et d'autres confiées à une Division élargie de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes (remplaçant l'ancienne TCA).
- d) Le Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement continuera à se consacrer à l'utilisation durable des ressources naturelles, à la coordination des ressources génétiques destinées à l'alimentation et à l'agriculture ainsi qu'aux aspects relatifs à l'environnement, y compris le changement climatique et les défis et possibilités liées aux bioénergies. La Division de la recherche et de la vulgarisation sera supprimée et ses fonctions seront assumées par le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation.
- e) Le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs et le Département du développement économique et social garderont leur structure divisionnaire actuelle, d'importants changements étant introduits au niveau infra divisionnaire moyennant l'adoption de modalités plus souples, rendue plus aisée par la déstratification.
- f) Le Département des pêches et de l'aquaculture et le Département forêts réduiront le nombre de leurs divisions de trois à deux, tout en gardant leur mandat respectif actuel.
- a) En application d'une recommandation de l'Examen détaillé visant à réduire la fragmentation et les chevauchements, une division unique du Directeur de l'informatique, rendant compte directement au Directeur général adjoint – Opérations, sera chargée de la fourniture de services d'informatique et de services de communications et de technologies de l'information.

51. Par ailleurs, comme recommandé par l'Examen détaillé, un nouvel examen externe distinct du rôle du Bureau du Directeur général quant aux activités administratives, a démarré en juillet 2009, dont les résultats seront disponibles à fin octobre.

52. La structure proposée pour le Siège est illustrée à la figure 1, le détail des postes et des ressources affectées aux divers services étant indiquée dans le PTB 2010-11 [(voir l'annexe 4 au présent rapport)].

Figure 1: Organigramme du Siège **A AJOUTER**



\* La structure et les fonctions du Département des services internes, des ressources humaines et des finances sont sujettes à modifications ultérieures

Service



**b) Structure décentralisée (dotation en effectifs des bureaux décentralisés, localisation et pays desservis)**

532. Le CoC-EEI a rappelé combien il importait de renforcer la structure décentralisée de la FAO en reconnaissant que le succès de l'Organisation dépendait de sa capacité de communication au niveau local des connaissances qu'elle générerait pour aider les pays à relever les défis auxquels ils étaient confrontés. À cet égard, il a été décidé de prévoir dans le PTB 2010-2011 des ressources pour financer des visites des Membres dans les bureaux décentralisés. En 2009, les visites effectuées sur le terrain par des représentants permanents de la FAO se sont révélées extrêmement utiles car elles ont permis aux Membres et aux organes directeurs de se familiariser avec les activités des bureaux décentralisés. Elles leur ont permis de se faire une idée directe des difficultés que rencontrent ces bureaux pour appuyer l'action humanitaire et de développement de ces pays et de comprendre les possibilités d'amélioration du fonctionnement de ces bureaux et les enjeux s'y rapportant.

543. Comme le prévoit le PAI (actions 3.76 à 3.90), au cours de l'exercice biennal 2010-2011, on mettra fortement l'accent sur l'amélioration de la cohérence, de l'efficacité et de l'intégration du réseau actuel des bureaux décentralisés en veillant à assurer l'unité dans l'action de l'Organisation.

554. Les bureaux régionaux, en collaboration s'il y a lieu avec les bureaux sous-régionaux, assumeront progressivement de nouvelles responsabilités dans divers domaines: i) supervision des bureaux de pays, y compris la gestion des ressources du réseau des représentants de la FAO; ii) gestion dans leur région respective des programmes autres que d'urgence entrepris au titre du PCT; iii) conduite du processus de planification stratégique, de programmation et de budgétisation dans la région; iv) supervision des fonctionnaires techniques régionaux; v) organisation de conférences régionales renforcées, et prestation des services requis; vi) encadrement des partenariats, en particulier avec les organisations régionales; et vii) appui aux bureaux de pays pour les questions liées aux réformes du système des Nations Unies.

565. Les bureaux décentralisés assumeront leur nouveau rôle de planification stratégique et de définition des priorités à l'échelle de l'Organisation et localement. Ils contribueront à l'élaboration des cadres nationaux des priorités à moyen terme et au choix des domaines prioritaires régionaux et sous-régionaux. Ils prendront également une part active à la formulation et l'introduction progressive de domaines d'action prioritaires, y compris la mise en œuvre de la stratégie correspondante de mobilisation des ressources. Le personnel des bureaux décentralisés sera formé aux concepts de la gestion axée sur les résultats et à l'utilisation d'un nouveau système de planification, de suivi et d'information au niveau opérationnel; en outre, des critères de référence seront mis au point et adoptés.

576. Les initiatives lancées par la Direction, dans le cadre des pouvoirs accordés au Directeur général, pour combler à court terme le déficit structurel du budget du réseau des bureaux de pays ont été approuvées par le CoC-EEI. Comme le recommandait l'EEI, il a été convenu de supprimer l'abattement prévu pour délai de recrutement pour les postes du réseau des représentants de la FAO, une mesure qui permettra d'affecter des ressources plus importantes aux budgets de ce réseau et contribuera à la réduction du déficit structurel. *[Au cours de l'exercice 2010-2011, le déficit résiduel du réseau sera financé en nommant des coordonnateurs des secours d'urgence en tant que fonctionnaires chargés des représentations de la FAO (facilitant ainsi le lien entre secours, redressement et développement et l'approche budgétaire intégrée en cours d'adoption), le détachement de fonctionnaires*

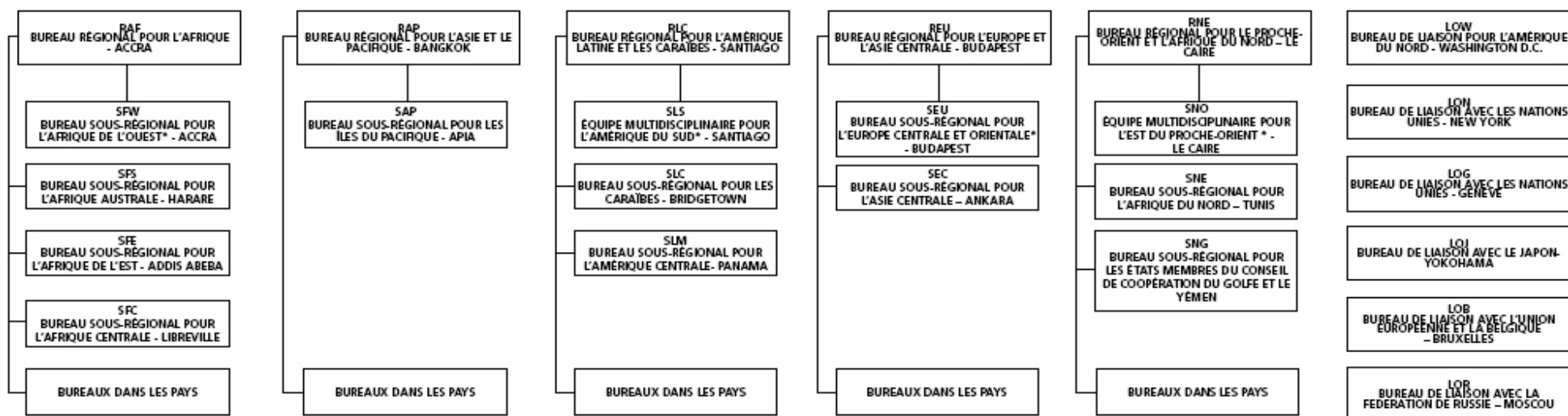
*techniques de bureaux régionaux en tant que représentants de la FAO, et le placement de représentants actuels de la FAO à des postes vacants de bureaux régionaux.]*

**587. Décentralisation des fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation (OCD) et du PCT.** Comme le préconisait le PAI, dans le nouveau PTB, les ressources du PCT ont été affectées aux régions, sous l'autorité des représentants régionaux (action 3.22 du PAI). De plus, les fonctions d'appui du Bureau de la coordination et de la décentralisation concernant les bureaux de pays ont été transférées aux bureaux régionaux et sous-régionaux concernés (actions 3.95 du PAI). Les ressources provisoirement allouées au PTB 2010-2011 en application de ces nouvelles dispositions pourraient devoir être ajustées en cours d'exécution.

**598.** La structure décentralisée proposée est illustrée à la figure 2 et le détail des postes et des ressources affectées aux bureaux régionaux et aux bureaux décentralisés figure dans le PTB [2010-11](#) [(voir l'annexe 4 au présent rapport)].

Figure 2: Organigrammes de la structure décentralisée

**A AJOUTER**



\* Situé au même endroit qu'un bureau régional existant

### c) Gestion des ressources humaines

6059. Le PAI indiquait que “les ressources humaines de la FAO sont son principal atout et fournissent la totalité de son appui technique aux États Membres” et précisait une série d’actions à mener dans ce domaine (actions 3.59 à 3.75). En 2009, le CoC-EEI a confirmé que les Ressources humaines (RH) étaient un domaine essentiel pour le succès de la réforme de l’Organisation, en insistant pour que la Direction continue de le considérer comme prioritaire.

610. La Direction a élaboré, en consultant les Membres, une stratégie et un cadre d’ensemble pour la gestion des ressources humaines<sup>5</sup> qui énonce trois objectifs essentiels pour les RH, à savoir:

a) créer les conditions requises pour que le personnel atteigne un niveau d’excellence et une forte productivité;

b) faire des RH un partenaire stratégique de la gestion de l’Organisation; et

c) fournir des services RH efficaces et économiques à l’appui de l’exécution du programme.

621. Six initiatives centrales ont été recensées pour atteindre efficacement les trois objectifs RH, à savoir: évaluation de la performance, formation en gestion/encadrement, communication d’informations pour la gestion, nouvelles politiques relatives aux RH, appui à la restructuration et actions liées à la rationalisation.

632. Le rapport de l’Examen détaillé contient une série de recommandations sur la gestion des ressources humaines, notamment les suivantes: i) transformation majeure de la fonction RH pour en faire un “partenaire stratégique”; ii) nouveau cadre des responsabilités pour la fonction RH; iii) rationalisation des processus existants en matière de RH pour les rendre plus efficaces; iv) établissement de nouveaux processus RH (stratégie RH, communication RH et effectifs RH, par exemple) en vue de renforcer la fonction RH et de la rendre plus stratégique; v) réalignement de la gamme de connaissances et de compétences du cadre organique chargé des RH; et vi) renforcement des compétences de gestion.

643. Le CoC-EEI a souscrit à l’inclusion proposée des recommandations approuvées de l’Examen détaillé dans le cadre général applicable aux RH, en notant que les trois objectifs du cadre stratégique RH étaient conformes à l’objectif fonctionnel Y, intitulé “Administration efficace et efficiente” et aux résultats de l’Organisation s’y rapportant, tels qu’élaborés pour le PMT 2010-2013. La contribution des matrices d’indicateurs et de valeurs cibles s’y rapportant à l’amélioration de la gestion axée sur les résultats a été reconnue. Le CoC-EEI a également reconnu que le cadre stratégique de gestion des RH était un document évolutif qui serait revu et actualisé en fonction des besoins pour tenir compte des nouvelles initiatives lancées dans ce domaine et des nouvelles améliorations qui y sont apportées.

654. L’approche envisagée de la transformation de la fonction RH en “partenaire stratégique” pour en faire une fonction plus stratégique et plus consultative a été accueillie avec satisfaction, tout comme les mesures mises en oeuvre pour mettre au point les outils d’appui tels que le système de communication de l’information sur la gestion des RH. En outre, il a été souligné combien il importait de rationaliser les services RH et d’en assurer l’efficacité pour améliorer l’efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients.

---

<sup>5</sup> Rapport intérimaire sur la mise en application de la Stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines (FC 128/9).

665. Étant donné le rôle fondamental que joue la fonction RH dans la gestion efficace et le renouveau de l'Organisation, le Comité financier a invité, à sa cent vingt-huitième session tenue en juillet 2009, à renforcer la collaboration avec les autres organisations du système commun des Nations Unies pour élaborer des politiques appropriées de gestion des RH, en se félicitant à cet égard de la participation active de la FAO au réseau des ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies.

676. La modernisation de la fonction RH sera un processus intensif et continu au cours des deux prochains exercices biennaux. Les réformes seront introduites de manière progressive sur la base de plans de travail détaillés axés sur les résultats, avec des indicateurs de réalisation et des valeurs cibles permettant de mesurer les progrès et le contrôle, et coïncidant avec d'autres domaines relevant du suivi de l'EEI, notamment l'Examen détaillé et les mesures relatives au changement de culture institutionnelle. Il faudra également veiller à assurer une représentation équilibrée des deux sexes et des diverses régions au sein du personnel de l'Organisation.

687. Les progrès seront surveillés par le Conseil par l'intermédiaire du Comité financier qui, compte tenu de l'importance de la fonction RH pour l'Organisation, a réaffirmé que l'examen de la mise en œuvre du cadre stratégique applicable aux RH devrait se poursuivre et figurer à titre permanent sur l'ordre du jour de ses sessions ordinaires futures. Afin de renforcer sa supervision de la mise en œuvre des principales initiatives relatives aux RH, le Comité a également demandé que le cadre soit complété par des rapports de situation réguliers sur la mise en œuvre de chaque initiative et par une évaluation de l'impact des activités achevées, s'il y a lieu.

#### **d) Changement de culture**

698. D'après le PAI, "un changement de culture s'impose pour que la réforme de la FAO atteigne son but" et la constitution par la Direction d'une équipe chargée du changement de culture, sous la présidence du Directeur général adjoint, était accueillie avec satisfaction. En 2009, de progrès significatifs ont été réalisés dans ce domaine crucial. Le CoC-EEI a reconnu l'intensité des efforts mis en œuvre par cette équipe qui ont abouti, grâce à une participation active du personnel de la FAO, à la mise au point d'une vision interne, telle que prônée par l'action 3.31 du PAI. Tout au long de l'année, des séminaires ont été organisés au siège et dans les bureaux décentralisés à l'intention du personnel, lesquels ont permis à l'équipe chargée du changement de culture interne de tirer parti des contributions de plus de 1000 membres du personnel. Trente propositions d'action ont été élaborées en ce qui concerne *les reconnaissances et les récompenses, l'évolution des carrières et la mise en place d'un environnement de travail ouvert*. En 2010, les activités en matière de changement de culture seront axées sur l'approbation et l'application de ces propositions, en veillant à les harmoniser et à créer des synergies avec celles de la Division des ressources humaines. Les efforts déployés pour intégrer le changement de culture dans le processus global de réforme et en assurer la pérennité doivent s'intensifier à l'échelle de toute l'Organisation.

#### **e) Cadre d'évaluation et de gestion des risques**

7069. Une stratégie visant à améliorer l'approche de la gestion des risques de la FAO a été présentée aux groupes de travail par les consultants de Deloitte et par le Bureau de l'Inspecteur général. Cette nouvelle approche privilégie un projet dirigé en interne, avec l'appui de consultants spécialisés en gestion des risques au besoin, à une approche conduite

par des consultants comme le prévoyait le PAI (actions 3.49 à 3.54). Le Comité financier a particulièrement souligné combien il importait d'exercer la prudence financière requise à tous les niveaux de l'Organisation, conformément aux recommandations de l'EEI et du PAI, et s'est dit satisfait de l'attachement de la Direction à la mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels, y compris la prise en compte de la gestion des risques dans le futur système d'évaluation de la performance.

|

## IV. LA VOIE À SUIVRE

710. Cette section ~~décriera~~ illustre les prochaines étapes du processus de réforme, en indiquant les domaines dans lesquels il faudra poursuivre le travail, ~~ainsi que les et et en précisant tout éventuel~~ mécanismes de suivi ~~envisagés pour qui pourrait être nécessaire~~ assurer un suivi adéquat de la mise en œuvre du PAI.

### a) Domaines de travail en cours

72. D'ici la fin de 2009, plus de cinquante pour cent des actions du PAI auront été menées à bien. Au cours de l'exercice 2010-11 et au-delà, un nombre plus restreint de projets particulièrement complexes seront mis en œuvre en vue d'introduire de nouveaux modes de gestion, de nouveaux processus de travail, de nouveaux services administratifs, de nouvelles politiques en matière de ressources humaines, et de nouveaux systèmes de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation qui modifieront de façon significative le mode de fonctionnement de l'Organisation (voir l'annexe 5). Au cours du prochain exercice biennal, les actions du PAI s'articuleront principalement autour de quatre thèmes:

- La gestion axée sur les résultats, où l'Organisation mettra au point des systèmes de suivi et d'établissement de rapports destinés à donner aux Membres des informations clés sur les performances, et préparera un nouveau modèle de planification et budgétisation, ainsi qu'un système d'établissement de rapports standardisé. Le déploiement du système d'évaluation du personnel (PEMS) à l'échelle de l'Organisation sera entrepris en 2010-11 pour compléter le « lien de responsabilité » entre les objectifs stratégiques de la FAO et les performances individuelles du personnel;
- L'unité dans l'action, où l'Organisation investira dans l'infrastructure essentielle pour permettre au personnel de nos bureaux décentralisés d'utiliser les mêmes outils et installations que leurs collègues du Siège. L'Organisation doublera également le nombre des fonctionnaires faisant la rotation entre le Siège et les bureaux décentralisés afin d'assurer un véritable flux de savoirs et de compétences entre les bureaux, et d'enrichir ainsi les expériences et les connaissances de notre personnel;
- La réforme des ressources humaines, où l'Organisation mettra en place un système commun et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes cadres, et investira dans l'ajout d'autres fonctionnaires du cadre organique au sein de la Division des ressources humaines pour renforcer leur rôle de partenaires stratégiques de l'Organisation;
- La réforme administrative, où de nouvelles fonctions seront transférées au Centre des services communs à Budapest, l'examen et l'automatisation accrue de la fonction des dossiers courants commenceront, la nouvelle unité d'impression et de distribution sera mise en place, et une série d'améliorations relatives aux achats seront introduites.

73. Outre le suivi de la mise en œuvre des activités en cours découlant du PAI [et l'examen de la question en suspens de la composition du Conseil], les domaines qui demanderont un examen plus approfondi de la part des Organes directeurs sont notamment les suivants:



- La hiérarchisation des activités techniques de l'Organisation, qui constitue un exercice technique nécessitant d'être poursuivi activement tout au long du premier cycle complet de planification axée sur les résultats en 2010-11;
- La stratégie de mobilisation de ressources (actions 3.13 à 3.21 du PAI), afin que la stratégie adoptée réponde aux besoins de l'Organisation;
- Le programme de travail pluriannuel des Organes directeurs (actions 2.71 et 2.72 du PAI), pour une définition et une préparation plus approfondies;
- Les structures décentralisées et du Siège (action 3.76 à 3.118 du PAI), pour définir plus clairement les fonctions de certaines unités et assurer l'unité dans l'action de l'Organisation;
- Les ressources humaines, avec la mise en œuvre d'initiatives importantes telles que la politique de rotation du personnel et le déploiement du Système de gestion et d'évaluation des performances;
- Le cadre d'évaluation et de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation (actions 3.49 à 3.54 du PAI), y compris la mise au point et l'application de la stratégie visant à améliorer l'approche de la FAO en matière de gestion des risques; et
- Le changement de culture (action 3.32 du PAI), aux fins du suivi de la mise en œuvre de la vision et pour assurer l'intégration du changement de culture dans le processus général de réforme.

#### **b) Arrangements en matière de suivi par les Organes directeurs**

74. Le CoC-EEI a examiné deux options possibles pour le suivi en matière de gouvernance au cours de l'exercice 2010-11, et il est convenu de mettre en place les dispositifs de supervision ci-après, étant explicitement entendu que le CoC-EEI proposé pour 2010-11 serait présidé par le Président indépendant du Conseil de la FAO.

75. Un Comité de la Conférence de durée limitée sera constitué pour la période 2010-11; il fera rapport à la Conférence en 2011 et sera de nature similaire au CoC-EEI pour 2009. Dans un souci de continuité, ce Comité aura le même nom et acronyme (CoC-EEI) que le Comité de la Conférence actuel. Il sera toutefois différent quant à son mandat et à sa structure. Son mandat sera centré sur le suivi général de l'exécution du PAI, outre la fourniture d'orientations pour toute amélioration nécessaire à cet égard. Il se réunira moins fréquemment (trois fois par an) et sa structure sera simplifiée, sans groupes de travail distincts chargés de questions spécifiques, ni secrétariat spécial desservant régulièrement le Comité, tandis que pour le reste il travaillera selon des modalités similaires:

- il sera ouvert à la pleine participation de l'ensemble des Membres, conduira ses travaux dans toutes les langues de l'Organisation, et prendra ses décisions par consensus dans la mesure du possible;
- ses réunions seront programmées en fonction des sessions pertinentes des Organes directeurs afin d'assurer un enchaînement approprié des réunions complémentaires, et elles ne se tiendront pas en concomitance avec les réunions importantes des organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome;
- il nommera un Bureau composé du président et des deux vice-présidents du Comité, et d'un représentant des Nations Unies par région, qui s'occupera exclusivement des questions administratives et organisationnelles;

- il sera soutenu en amont par la Direction, qui fournira des services de secrétariat et les documents nécessaires pour ses réunions.

76. Par ailleurs, il sera fait plus largement appel aux Organes directeurs, notamment au Conseil, au Comité financier, au Comité du Programme et au Comité des questions constitutionnelles et juridiques:

- le Conseil continuera de suivre l'avancement général de la mise en œuvre du PAI et il en fera rapport à la Conférence en 2011, recevant de la Direction des rapports d'avancement sur la mise en œuvre du PAI pour examen et orientations;
- le Comité du Programme, le Comité financier et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques apporteront, comme il convient, des contributions spécifiques au Conseil dans leurs domaines de compétence respectifs;
- le Président indépendant du Conseil jouera, dans le cadre de sa fonction renforcée, un rôle proactif de facilitation et de coordination dans l'exercice de cette fonction de supervision.

## Annexe 1

### RÉSOLUTION 1/2008 - ADOPTION DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE (PAI) POUR LE RENOUVEAU DE LA FAO (2009-11)

#### LA CONFÉRENCE:

**Réaffirmant** le mandat mondial unique de la FAO dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture et l'engagement constant des États Membres en faveur de la réalisation des objectifs du Sommet mondial de l'alimentation et des Objectifs du Millénaire pour le développement;

**Réaffirmant** la contribution que la FAO doit apporter en la matière, ainsi qu'à la résolution de problèmes tels que: la réduction de la faim et de la pauvreté, l'expansion de la production agricole et vivrière, la hausse des prix des produits alimentaires, le changement climatique, les effets de la crise financière actuelle sur les investissements dans l'agriculture et les défis et opportunités liés aux bioénergies,

**Réaffirmant**, dans ce contexte, la nécessité d'une **réforme dans la croissance** pour la FAO, **Se félicitant** du rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) incluant le Plan d'action immédiate (PAI) qui constitue une base solide et réaliste pour que la FAO améliore sensiblement sa pertinence globale, son efficacité et son efficacité au service de tous ses membres,

**Reconnaissant** la participation active de tous les membres et le soutien indéfectible du Directeur général et de la Direction de la FAO lors de ce processus et **soulignant** la nécessité d'un même esprit de partenariat pour l'application et l'achèvement de la réforme:

- 1) **DÉCIDE d'approuver**, en vue de son exécution, le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-11), y compris son annexe, partie intégrante de la présente résolution, qui est reproduite à l'Annexe E;
- 2) **DÉCIDE que des amendements aux Textes fondamentaux devraient lui être présentés**, pour approbation à sa trente-sixième session en 2009, pour permettre la mise en œuvre des dispositions du Plan d'action immédiate et, ayant pris note du rapport présenté par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques à sa quatre-vingt-troisième session (septembre 2008), décide en outre que, dans l'attente de ces amendements:
  - a) les comités techniques du Conseil feront rapport à la Conférence sur les questions de politiques et de réglementation et au Conseil sur les questions relatives au Programme et au budget; et
  - b) le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget 2010-11 seront élaborés comme indiqué dans le Plan d'action immédiate, sans qu'il soit nécessaire de préparer un Sommaire du Programme de travail et budget;
- 3) **DÉCIDE** que des ressources extrabudgétaires seront nécessaires pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate en 2009, étant entendu que les financements requis pour 2010-2011 seront examinés en même temps que le Programme de travail et budget, **EXHORTE** en conséquence **tous les États Membres** à fournir des ressources extrabudgétaires, pour un montant fixé provisoirement à 21,8 millions d'USD pour 2009, à un fonds fiduciaire spécial établi à cet effet. Par souci de transparence, les comptes du fonds

fiduciaire seront rendus publics et le Conseil en assurera le contrôle avec l'aide du Comité financier;

4) **DÉCIDE d'établir un Comité de la Conférence (CoC-EEI)** de durée limitée pour l'année 2009, au titre de l'article VI de l'Acte constitutif de la FAO, chargé de donner suite à l'Évaluation externe indépendante de la FAO de manière continue, en achevant le travail en cours dans le cadre du Plan d'action immédiate. Le Comité terminera son rapport sur les amendements à apporter aux Textes fondamentaux en juin 2009<sup>6</sup> et achèvera son rapport final au plus tard en septembre 2009, pour soumission à la Conférence en novembre 2009;

5) Ce Comité sera ouvert à la participation de l'ensemble des États Membres de l'Organisation. Il s'efforcera de travailler dans la transparence et l'unité et décidera collectivement des recommandations finales à adresser à la Conférence, en cherchant dans toute la mesure possible à prendre des décisions par consensus. Le Comité de la Conférence s'acquittera de sa tâche avec le soutien direct des groupes de travail et en bénéficiant des avis du Conseil, du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ), s'il y a lieu, sans préjudice du fait que ces comités relèvent du Conseil ou de leurs fonctions statutaires. La Direction de la FAO devrait, selon toute attente, apporter son soutien en amont au Comité de la Conférence et participer pleinement à ses réunions et à celles de ses groupes de travail, en fournissant en temps utile des documents pour examen;

- a) Les fonctions du Comité, sans préjudice des fonctions statutaires du Conseil et de ses comités permanents, seront de:
- i) recommander à la Conférence en 2009:
    - 1) le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11, proposés par la Direction sur la base du nouveau cadre intégré fondé sur les résultats;
    - 2) tout changement jugé souhaitable concernant la composition du Conseil (nombre de membres et représentation régionale);
    - 3) la poursuite des réformes des systèmes, du changement de culture et de la restructuration organisationnelle, notamment:
      - a) la suite dynamique que la Direction doit donner aux rapports de l'Examen détaillé, y compris les actions rapides;
      - b) l'établissement et l'examen du rapport sur l'étude relative à un cadre d'évaluation et de gestion des risques de l'Organisation;
      - c) des plans de renforcement de l'efficacité des bureaux décentralisés;
      - d) des propositions détaillées de renforcement de la gestion des ressources humaines.
  - ii) recommander à la Conférence en 2009 les changements à apporter aux Textes fondamentaux comme prévu dans le Plan d'action immédiate, en assurant la supervision générale du processus de révision des Textes fondamentaux et en donnant des orientations à ce sujet. Ce travail sera exécuté sur la base des recommandations du Comité des questions constitutionnelles et juridiques, qui seront communiquées directement au Comité, et sera examiné par le Conseil, s'il y a lieu;
  - iii) analyser le concept de réforme dans la croissance et présenter des propositions à la Conférence de 2009.

---

<sup>6</sup> Afin que les propositions d'amendements à l'Acte constitutif soient communiquées aux Membres 120 jours avant la session de la Conférence, comme indiqué au paragraphe 4 de l'Article XX de l'Acte constitutif.

- b) Le Comité de la Conférence:
- i) établira trois Groupes de travail qui lui présenteront des éléments pour examen sur les points suivants:
    - 1) le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11;
    - 2) les amendements aux Textes fondamentaux proposés et tout changement jugé souhaitable concernant la composition (nombre de membres et représentation régionale) du Conseil; et
    - 3) la réforme des systèmes, le changement de culture et la restructuration organisationnelle.
  - ii) pourra éventuellement établir d'autres groupes de travail de durée limitée en tant que de besoin; et
  - iii) se dotera d'un Bureau composé du Président et des Vice-Présidents du Comité de la Conférence, d'un représentant des États membres par région et des présidents et vice-présidents des groupes de travail participant en qualité d'observateurs ayant le droit de parole. Ce bureau traitera exclusivement des questions administratives et organisationnelles.

c) Les modalités de fonctionnement du Comité de la Conférence seront les suivantes: les groupes de travail seront composés d'un président et d'un vice-président (ou de deux coprésidents) nommés par le Comité de la Conférence et seront ouverts à tous les membres qui pourront participer pleinement aux débats, avec droit de parole. Trois représentants d'États membres par région, au maximum, seront désignés comme porte-parole de leur région dans chacun des groupes de travail. Les réunions du Bureau seront ouvertes à des observateurs de l'ensemble des États Membres de la FAO sans droit de parole. Les travaux du Comité de la Conférence se dérouleront dans toutes les langues de l'Organisation. Les réunions du Comité de la Conférence, de ses groupes de travail ou de son Bureau n'auront pas lieu simultanément, ni parallèlement, à d'autres réunions importantes des organisations du système des Nations Unies ayant leur siège à Rome, de manière à permettre une participation aussi complète que possible des membres. Le président du Comité de la Conférence et son Bureau ainsi que les présidents des groupes de travail veilleront à ce que des aide-mémoire soient mis à la disposition des membres après chaque session;

6) **DÉCIDE de nommer les personnes suivantes membres du Bureau du Comité de la Conférence (CoC-EEI):** M. Mohammad Saeid Noori-Naeini, Président et Mme Agnes van Ardenne-van der Hoeven et M. Wilfred Joseph Ngirwa, Vice-Présidents du Comité.

7) **DÉCIDE que le Conseil** suivra l'avancement global de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence à sa trente-sixième session en 2009 et à sa trente-septième session en 2011. Il recevra de la Direction des rapports trimestriels réguliers sur l'état d'avancement de la mise en œuvre, pour examen et avis. Le Conseil sera assisté dans cette tâche de suivi, pendant toute l'année 2009, par le Comité de la Conférence (CoC-EEI). Il recevra aussi des contributions du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques dans les domaines de compétence respectifs de ces organes qui pourront, en toute souplesse, convoquer des sessions supplémentaires, le cas échéant.

(Adoptée le 19 novembre 2008)

## Annexe 2

### Composition du Bureau et des groupes de travail du CoC-EEI, et calendrier des réunions du CoC-EEI en 2009

### Composition du Bureau et des groupes de travail du Comité de la Conférence (CoC-EEI) en 2009

*Président: Professeur Noori Naeini (Président indépendant du Conseil)*

*Vice-Présidents: Ambassadeur van Ardenne (Pays-Bas) et Ambassadeur Ngirwa (Tanzanie)*

	<b>Cadre stratégique, PMT et PTB</b>	<b>Textes fondamentaux et composition du Conseil</b>	<b>Réforme des systèmes, changement de culture et restructuration de l'Organisation</b>	<b>Bureau</b>
	<b>Groupe de travail I</b>	<b>Groupe de travail II</b>	<b>Groupe de travail III</b>	
<b>Président CoPrésident</b>	Vic Heard (Royaume-Uni)	Lamya Al-Saqqaf (Koweït) Natalie Feistritzner (Autriche)	Noel de Luna (Philippines)	Professeur Noori Naeini
<b>Vice-Président</b>	Horacio Maltez (Panama)		Rita Mannella (Italie)	Ambassadeur van Ardenne Ambassadeur Ngirwa
<b>Afrique</b>	Cameroun	Angola	Éthiopie	Érythrée
	Côte d'Ivoire	Congo (Rép. du)	Gabon	
	Zimbabwe	Nigéria	Égypte	
<b>Asie</b>	Chine	Sri Lanka	Malaysia	Pakistan
	Inde	Indonésie	Thaïlande	
	Japon	Pakistan	Bangladesh	
<b>Europe</b>	Allemagne	France	Belgique	Suède
	Pologne	Fédération de Russie	Finlande	
	Suisse	Espagne	Turquie	
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	Colombie	Argentine	Brésil	Brésil
	Paraguay	Brésil	Mexique	
	Venezuela	République dominicaine	Venezuela	
<b>Proche-Orient</b>	Égypte	Jordanie	Oman	Afghanistan
	Iran	Syrie	Soudan	
<b>Amérique du Nord</b>	Afghanistan Canada	Égypte Canada	Libye Canada	États-Unis
	États-Unis	États-Unis	États-Unis	
<b>Pacifique Sud- Ouest</b>	Australie	Australie	Australie	Australie
	Nouvelle Zélande			