

# Premier projet de rapport établi par le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI à l'intention de la trente-cinquième session de la Conférence de la FAO (session extraordinaire)

## Novembre 2008

(intégrant le Plan d'action immédiate, qui  
reprend des  
éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme)

Ce projet est destiné à être examiné par les groupes de travail du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI, qui pourront y apporter des modifications, avant son examen par le Comité de la Conférence; il est entendu qu'aucune conclusion du CoC-EEI ne saurait être considérée comme définitive avant que le Comité dans son ensemble ne se soit prononcé à ce sujet.

(Le Directeur général pourrait présenter à la session extraordinaire un rapport distinct ou ajouter une note à l'Introduction du Rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI)

I. Introduction.....	3
II. Projet de résolution de la session extraordinaire de la Conférence .....	3
III. Recommandations pour l'avenir - Plan d'action immédiate .....	4
A. <i>Vision de la FAO et priorités du Programme</i> .....	4
Priorités et programmes de l'Organisation.....	4
(à venir - section principale et annexe) .....	4
Priorités immédiates et ajustements du Programme (2009-2011) .....	4
(à venir) .....	4
B. <i>Réforme de la gouvernance</i> .....	5
Organes directeurs.....	5
Gouvernance mondiale et exécutive - Matrice d'actions .....	5
Conférence de la FAO, Conseil, Comité du Programme et Comité financier .....	5
Conférences régionales et comités techniques .....	6
Réforme des organes directeurs – Matrice d'actions .....	7
Évaluation, vérification et apprentissage organisationnel.....	13
Évaluation, vérification et apprentissage organisationnel - Matrice d'actions .....	14
Nomination et mandat du Directeur général .....	15
Nomination et mandat du Directeur général - Matrice d'actions.....	16
C. <i>Réforme des systèmes, de la programmation et de l'établissement du budget; changement de culture et restructuration organisationnelle</i> .....	16
Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats ....	16
Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats – Matrice d'actions.....	17
Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources.....	19
(à venir) Cette partie devrait couvrir les thèmes suivants: .....	19
Le Programme de coopération technique.....	20
Programme de coopération technique – Matrice d'actions .....	20
Changement de culture institutionnelle.....	20
Éthique .....	21
Réforme des systèmes administratifs et de gestion.....	21

Réforme des systèmes administratifs et de gestion – Matrice d’actions.....	22
Politiques et pratiques en matière de ressources humaines.....	23
Politiques et pratiques en matière de ressources humaines - Matrice d’actions .....	23
Restructurer pour améliorer l’efficacité et l’efficience .....	24
Fonctionner comme une seule et même Organisation .....	24
Bureaux décentralisés et présence dans les pays.....	24
Décentralisation - Matrice d’actions .....	24
Structure du Siège .....	26
Partenariats .....	26
Partenariats - Matrice d’actions.....	26
<b>D. Calendrier de mise en œuvre</b> .....	27

Avant-propos du Président

A venir

Observations du Directeur général

A venir

## **I. Introduction**

A venir

## **II. Projet de résolution de la session extraordinaire de la Conférence**

A venir

### **III. Recommandations pour l'avenir - Plan d'action immédiate**

#### **A. Vision de la FAO et priorités du Programme**

.....à venir.....

##### ***Priorités et programmes de l'Organisation***

##### **(à venir - section principale et annexe)**

1) Priorités immédiates et ajustements du programme pour la période 2009-2011; principaux éléments d'un Cadre stratégique à long terme et d'un Plan à moyen terme (sur la base d'un projet préparé par la direction)

- Éléments d'une vision stratégique (Cadre stratégique)
- Objectifs des États Membres (Cadre stratégique)
- Objectifs stratégiques (Cadre stratégique et Plan à moyen terme)
- Cadre de résultats et domaines d'action prioritaires (Plan à moyen terme)

##### **Notes**

- Il est convenu que la question de la parité hommes-femmes sera intégrée au Cadre stratégique et au Plan à moyen terme et ne fera plus l'objet d'un document distinct de la Conférence.

##### ***Priorités immédiates et ajustements du Programme (2009-2011)***

##### **(à venir)**

(sur la base d'un projet préparé par la direction)

..... **ci-dessus à venir**.....

## B. Réforme de la gouvernance

### Organes directeurs

- 2) Les organes directeurs de la FAO assument deux fonctions essentielles distinctes:
- au nom des parties prenantes de l'Organisation, examiner la situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture et rechercher une plus grande cohérence mondiale et régionale des politiques menées par les gouvernements sur les principales questions relevant de ces domaines; parallèlement, élaborer et réviser les instruments internationaux, notamment les traités, conventions et réglementations (gouvernance mondiale); cette fonction mérite une plus grande attention; et
  - prendre des décisions de politique exécutive et contrôler la FAO en tant qu'Organisation, y compris son programme et son budget; cette fonction doit elle aussi gagner en efficacité et en efficience.

### Gouvernance mondiale et exécutive - Matrice d'actions

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Priorités en matière de gouvernance:</b>							
4.4 et 4.5		a) <b>Gouvernance mondiale:</b> Examiner systématiquement la situation mondiale afin de déterminer quelles questions nécessitent des initiatives prioritaires pour améliorer la cohérence des politiques, et étudier les cadres réglementaires actuels pour déterminer quels domaines nécessitent une action rapide de la FAO ou d'autres instances.	Conférence Comités techniques Direction	2009	0	-	0 (priorité du Programme ordinaire)
		b) S'il y a lieu, examiner les questions relatives à l'alimentation et à l'agriculture traitées dans d'autres instances et leur adresser des recommandations à ces instances.	Conférence Comités techniques	À compter de l'exercice biennal 2010-2011	0	-	0 (priorité du Programme ordinaire)
		c) Voir également ci-dessous les rôles des divers organes directeurs	Organes directeurs	(voir ci-après pour chaque organe directeur)			
		d) <b>Gouvernance exécutive:</b> renforcer le rôle des organes directeurs et élargir leur champ d'action (voir ci-après)	Organes directeurs	(voir ci-après pour chaque organe directeur)			

### Conférence de la FAO, Conseil, Comité du Programme et Comité financier

3) **Conférence de la FAO:** Une attention accrue sera accordée aux fonctions particulières de la Conférence de la FAO, afin de réduire les doublons avec les discussions du Conseil. La Conférence représente l'ensemble des membres de l'Organisation et dans ses Commissions, on trouve une part beaucoup plus large de spécialistes qu'au Conseil; les Comités techniques sont, eux aussi, principalement composés d'experts. Le Conseil se concentre déjà sur le contrôle exécutif du Secrétariat de la FAO, de son budget et de ses programmes et ce rôle sera encore renforcé. La Conférence:

- a) sera l'enceinte suprême où seront examinés les problèmes de gouvernance mondiale sur la base de recommandations des Comités techniques et des Conférences régionales et où seront prises des décisions;
- b) statuera en dernier ressort sur les objectifs, la stratégie et le budget de l'Organisation après avoir pris connaissance des recommandations du Conseil (voir ci-après le processus d'élaboration du programme et du budget).

4) Une série de mesures a également été convenue pour axer davantage la Conférence sur l'action, mieux circonscrire ses travaux et renforcer son attrait en vue de la participation des ministres et hauts représentants.

5) **Le Conseil de la FAO** renforcera son rôle de gouvernance exécutive: il se réunira de manière plus souple et durant des sessions plus brèves et s'attachera à prendre des décisions claires. Il jouera un rôle plus actif dans l'élaboration du programme et du budget et élargira ses fonctions de surveillance et de contrôle, en particulier pour les domaines à risque élevé, les financements extrabudgétaires et les ressources humaines.

**Les questions relatives à la composition du Conseil** doivent être examinées plus avant.

6) Le **Comité du Programme** et le **Comité financier** renforceront leur fonction consultative auprès du Conseil. Ils assumeront une responsabilité accrue pour l'établissement de leurs ordres du jour, se réuniront de manière plus souple et durant des sessions plus brèves de manière à assurer un meilleur contrôle d'ensemble et à fournir des orientations plus dynamiques au Conseil, formulant des recommandations claires et accordant une plus grande attention aux politiques, stratégies et priorités.

7) Le **Président indépendant du Conseil** jouera un rôle accru de facilitation pour permettre au Conseil de mieux jouer son rôle de gouvernance et de surveillance, ce qui nécessitera sa présence prolongée à Rome. Le rôle du Président indépendant du Conseil sera précisé dans les Textes fondamentaux.

### **Conférences régionales et comités techniques**

8) Les **Conférences régionales** seront formellement intégrées à la structure de gouvernance et joueront un rôle de direction important s'agissant: de la cohérence des politiques de développement dans leurs régions; des débats sur les priorités mondiales intéressant lesdites régions et de l'établissement des priorités de la FAO pour ces espaces. Ce rôle pourra varier selon les régions. Les Conférences régionales deviendront partie intégrante de la structure de gouvernance, enrichissant par leur apport les travaux de la Conférence et du Conseil.

9) Les **Comités techniques et réunions ministérielles**: Les Comités techniques occupent une place essentielle dans les travaux de la FAO. L'ensemble des membres de l'Organisation y sont représentés et ils assument des rôles distincts: premièrement, renforcer les échanges mondiaux d'informations, la cohérence des politiques et les instruments, dans leur domaine de compétence; deuxièmement, donner des orientations aux organes directeurs sur la stratégie et le programme de l'Organisation. Ils seront plus systématiquement utilisés pour les travaux sur les thèmes de portée mondiale tels que les approvisionnements alimentaires et le changement climatique. Des réunions ministérielles seront convoquées lorsque les questions approfondies sur le plan technique nécessiteront une approbation politique ou une plus grande visibilité et que la Conférence et les Comités techniques ne pourront y satisfaire. Les Comités techniques et réunions ministérielles, du fait que l'ensemble des membres y sont représentés, traitent des questions de portée mondiale aussi bien que du programme de la FAO et bénéficieront d'un accès direct à la Conférence de la FAO. Les conférences des parties à des traités et conventions, les autres organes statutaires (par exemple

ceux des pêches) et les organes tels que la Commission du Codex Alimentarius pourront à l'avenir communiquer directement avec les organes directeurs par l'intermédiaire du comité technique compétent.

## Réforme des organes directeurs – Matrice d'actions

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>La Conférence:</b> Une série de mesures a été convenue pour renforcer l'efficacité de la Conférence en matière de cohérence des politiques internationales et de réglementation (gouvernance mondiale) et de prise de décisions définitives sur les priorités, les stratégies et le budget de la FAO.							
4.7 a)		a) Chaque session de la Conférence aura un thème principal, recommandé par le Conseil	Conférence/ Conseil	2010	0	-	0
4.7 a)		b) La Conférence accordera une plus grande attention aux fonctions de gouvernance mondiale, agissant sur recommandation des Comités techniques et des Conférences régionales et, s'il y a lieu, du Conseil (les parties pertinentes des rapports des Comités techniques et Conférences régionales lui seront directement communiquées)	Conférence	2009	0	-	(voir g)
4.7 c) et 7.3		c) La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal	Conférence	2011	0	-	0
4.7 c)		d) La Conférence décidera des priorités, de la stratégie et du budget, sur recommandation du Conseil (voir ci-après la procédure du programme et du budget)	Conférence	2009	0	-	0
4.15 c)		e) Le rapport de la Conférence se concentrera sur les décisions, en particulier les résolutions (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues)	Conférence	2009	0	-	(voir g)
4.7 a)		f) Le nombre de séances officielles sera réduit et celui des événements parallèles, augmenté	Conférence	2009	0	-	0
4.15		g) Les pratiques seront modifiées, notamment pour les méthodes de travail et filières hiérarchiques, selon les modalités précisées ci-après pour chaque organe	Conférence	2008	0	-	0,2
4.15		h) Les Textes fondamentaux seront modifiés pour les fonctions, filières hiérarchiques, etc., comme cela est détaillé dans la Matrice d'actions	Conférence	2009- 2011	0	-	0

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Le Conseil:</b>							
4.8		<p>a) Renforcera son rôle de gouvernance exécutive: il se réunira de manière plus souple et durant des sessions plus brèves et s'attachera à prendre des décisions claires. Il exercera les fonctions de gouvernance suivantes, qui seront précisées le cas échéant dans les Textes fondamentaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• assumer le rôle central d'élaboration et de conseil pour: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ la stratégie et des indicateurs de performance des organes directeurs;</li> <li>◆ le suivi et l'établissement de rapports sur leurs résultats par rapport à ces indicateurs; et</li> <li>◆ la stratégie, les priorités et le budget de l'Organisation;</li> </ul> </li> <li>• convenir du programme de travail global;</li> <li>• décider des changements organisationnels majeurs;</li> <li>• surveiller la mise en œuvre des décisions de gouvernance;</li> <li>• exercer une fonction de contrôle pour s'assurer que: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ l'action de l'Organisation s'inscrit dans le cadre juridique et financier qui est le sien;</li> <li>◆ les résultats de l'Organisation par rapport aux produits et effets attendus de ses activités sont évalués de manière transparente et indépendante;</li> <li>◆ des mécanismes efficaces de budgétisation et de gestion fondés sur les résultats sont en place;</li> <li>◆ les politiques et systèmes de gestion des ressources humaines, les systèmes d'information et de communication, d'achats et de passation des marchés, etc., sont opérants et adaptés à leur objet;</li> <li>◆ les ressources extrabudgétaires concourent efficacement aux objectifs prioritaires de l'Organisation; et</li> </ul> </li> </ul> <p>ii) contrôlera les résultats obtenus par la direction sur la base d'objectifs précis.</p>	Conférence	Décision: 2008 Mise en œuvre: à partir de 2009	0	-	-
			<p>b) Soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget, précisant notamment le montant du budget.</p>	Conseil	2009	0	-
4.8		<p>c) Se réunira de manière plus souple et durant des sessions plus brèves, de préférence dans le cadre d'une brève réunion suivant chaque session du Comité du Programme et du Comité financier. Le Conseil se réunira pour préparer la Conférence au moins deux mois avant sa tenue, afin que ses recommandations puissent être prises en compte.</p>	Conseil	2010	0	-	2,1
		<p>d) Le rapport du Conseil se concentrera sur les résolutions, les décisions et les recommandations (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues)</p>	Conseil	2009	0	-	1,3



Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
4.8		e) Ne sera plus saisi de problèmes de gouvernance mondiale, à moins que l'urgence ne l'impose (ces questions seront traitées par les Comités techniques et la Conférence)	Conférence	2009	0	-	0
4.8		f) Révisera sa composition (les membres seront élus pour deux ans, au lieu de trois aujourd'hui)	Conférence	Point à approfondir			
4.15		g) Modifiera les pratiques, notamment pour les méthodes de travail et filières hiérarchiques (voir plus bas sur les autres organes)	Conseil	2009-2011	0	-	+??
4.15		h) Modifiera les Textes fondamentaux sur les fonctions, filières hiérarchiques, etc.	Conférence	2009-2011	0	-	0
<b>Comité du Programme et Comité financier</b>							
4.9 et 4.17		<b>Comité du Programme et Comité financier - Les fonctions et méthodes de travail</b> seront clarifiées immédiatement en pratique, ce qui sera suivi de modifications des Textes fondamentaux, notamment sur la clarification des fonctions. a) Les fonctions du Comité du Programme comprendront, outre l'établissement des priorités du programme et de la stratégie: l'examen des activités de terrain et travaux décentralisés, les priorités de l'Organisation en matière de réglementation et de cohérence des politiques mondiales, les partenariats et la coordination avec d'autres organisations en matière de travail technique; b) Le Comité financier sera saisi des questions financières et de tous les aspects de l'administration, des services et de la gestion des ressources humaines; c) Les deux comités tiendront davantage de réunions conjointes; le débat prendra la forme de sessions conjointes dès que leurs discussions se recouperont ou que leurs contributions sembleront fortement complémentaires.	Conférence	2008	0	-	-
4.15		b) Modifier les pratiques, y compris pour les méthodes de travail (voir ci-après)	Conférence/ Conseil	2008	0	-	1,5
4.15		c) Modifier les Textes fondamentaux sur les fonctions des comités	Conseil	2009-2011	-	-	0

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
4.9 et 4.17		<p><b>Membres, présidents et observateurs du Comité du Programme et du Comité financier:</b> - Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux. Les membres sont des pays, et non des personnes et il est demandé aux pays de veiller à proposer des représentants disposant des qualifications techniques nécessaires, et:</p> <p>a) les présidents seront élus par le Conseil à titre individuel; ils n'occuperont pas de sièges de leurs groupes électoraux ni ne représenteront une région ou un pays;</p> <p>b) les pays continueront d'être en mesure de remplacer leurs membres s'ils ne peuvent terminer leur mandat; si un membre ne peut être présent à une réunion, il peut être remplacé par un autre membre de son groupe électoral, ce qui évite qu'un siège reste vide pendant une réunion;</p> <p>c) la composition des Comités sera étoffée comme suit: outre le président, ils comprendront chacun huit représentants provenant 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);</p> <p>d) les comités seront ouverts aux observateurs, sans droit de parole.</p>	Conseil	2011	0	-	-
<b>Président indépendant du Conseil</b>							
		Réviser les Textes fondamentaux pour préciser le rôle accru de facilitation joué par le Président indépendant dans les travaux du Conseil. Les Textes fondamentaux indiqueront clairement que le Président ne possède pas de fonctions exécutives et que son rôle ne se chevauche donc pas avec celui du Directeur général.	Conférence	2009	-	-	0

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Conférences régionales</b>							
4.13		<p><b>Conférences régionales:</b> Les filières hiérarchiques, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement en pratique, ce qui sera suivi de modifications des Textes fondamentaux; cela concernera notamment le statut des Conférences régionales, qui seront apparentées aux comités de la Conférence de la FAO:</p> <p>a) Les Conférences régionales auront notamment pour fonctions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'approfondir les questions relatives à la cohérence des politiques régionales; d'étudier les questions de politique mondiale, sous un angle régional, ainsi que celles liées à la réglementation – et d'en faire rapport à la Conférence de la FAO</li> <li>de communiquer au Conseil des avis sur le programme de la FAO dans la région</li> <li>de surveiller les programmes de la région – et d'en faire rapport au Conseil.</li> </ul> <p>b) Les représentants de la FAO, ainsi que les personnels concernés des bureaux régionaux et du Siège, assisteront aux Conférences régionales.</p> <p>c) Méthodes de travail – Les Conférences régionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>seront convoquées à la demande des membres de la FAO de la région qui seront pleinement consultés sur le programme, les modalités, la durée et les besoins de la Conférence</li> <li>nommeront un rapporteur, normalement du même pays que le Président; le Président et le rapporteur resteront en fonctions entre les sessions et, si cela est plus approprié, le rapporteur soumettra le rapport de la Conférence régionale au Conseil et à la Conférence de la FAO</li> <li>devront, dans la mesure du possible, être organisées en tandem avec des conférences d'autres organes intergouvernementaux régionaux s'occupant d'agriculture (par exemple l'Institut américain de coopération pour l'agriculture pour la région Amérique latine et Caraïbes).</li> </ul>	Conférence	2008	0	-	-
		Modifier les pratiques, notamment pour les méthodes de travail et filières hiérarchiques tel que cela est précisé dans la Matrice d'actions	Conférence	2008	0	-	1,8
		Modifier les Textes fondamentaux pour les fonctions, filières hiérarchiques, etc.	Conférence	2009-2011	-	-	0
		Examiner les résultats des Conférences régionales	Conseil	2016	0.3	2016	0

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Comités techniques</b>							
4.11		<p><b>Comités techniques:</b> Les Comités feront rapport au Conseil sur les programmes de la FAO et leurs priorités et stratégies et directement à la Conférence de la FAO sur les politiques mondiales et la réglementation, et:</p> <p>a) Les présidents resteront en fonctions entre les sessions et feront rapport au Conseil et à la Conférence;</p> <p>b) Méthodes de travail—les Comités techniques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• feront preuve d'une plus grande souplesse dans la durée comme dans la fréquence de leurs sessions, qui traiteront des questions prioritaires émergentes et pourront être convoquées spécialement à cette fin;</li> <li>• le Président facilitera la tenue d'une consultation pleine et entière avec les membres sur les programmes, les modalités et la durée des réunions.</li> </ul> <p>c) Un usage accru sera fait des sessions informelles et événements parallèles, en veillant à ce que les pays en développement et les petits pays soient bien représentés (les ONG et le secteur privé, ainsi que des représentants des pays en développement, participeront aux sessions informelles);</p> <p>d) L'ordre du jour de la session du Comité de l'agriculture traitera notamment de l'élevage, auquel un point sera consacré, et lui accordera le temps nécessaire;</p> <p>e) Le Comité des produits renforcera ses relations avec la CNUCED et l'OMC;</p> <p>f) Le Comité de la sécurité alimentaire mondiale se réunira normalement une fois par exercice biennal. Il donnera une nouvelle impulsion à son rôle dans le suivi et la conduite des activités relatives à l'accomplissement de l'engagement du Sommet mondial de l'alimentation et dans l'examen de l'état de l'insécurité alimentaire dans le monde.</p>	Conférence	2008	0	-	-
		Modifier les pratiques, notamment pour les méthodes de travail et filières hiérarchiques	Conférence	2008	0	-	1,0
		Modifier les Textes fondamentaux pour les fonctions, filières hiérarchiques, etc.	Conférence	2009-2011	-	-	0
<b>Réunions ministérielles</b>							
4.12		Modifier les Textes fondamentaux pour préciser que la Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle lorsque les questions approfondies sur le plan technique nécessiteront une approbation politique ou une plus grande visibilité. Les rapports des réunions ministérielles seront examinés directement par la Conférence.	Conférence	2009-2011	-	-	0
<b>Révision des Textes fondamentaux (coûts)</b>							
		Coûts de modifications importantes des Textes fondamentaux	Direction	2009-2011	0,2	2009-2011	0
<b>Tous les Organes directeurs</b>							
4.4 a)		Tous les organes directeurs, y compris le Conseil, prépareront et tiendront à jour un programme de travail à horizon mobile sur quatre ans, pour examen par le Conseil, qui examinera tous les deux ans les avancées par rapport au Programme de travail.	Conseil	2009-2010	0	-	0,2

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Organes statutaires, Conventions et Traités, Codex, etc. (coûts)</b>							
4.11 g)		Les conférences des parties à des traités, conventions et accords (tels que le Codex et la CIPV) pourront porter des questions à l'attention des organes directeurs par l'intermédiaire du Comité technique compétent (modification des textes fondamentaux)	Conférence/ Conseil	2009	0	-	0
4.6		Engager une étude en vue de permettre à la FAO d'établir des organes bénéficiant d'une grande autonomie de gestion administrative et financière, tout en demeurant dans le cadre de la FAO	Direction / Conseil	2009 - 10	0,3	2009 - 10	0

### ***Évaluation, vérification et apprentissage organisationnel***

10) **Évaluation:** Les membres et la direction sont convenus avec l'EEI qu'une évaluation forte était indispensable tant pour les organes directeurs que pour la direction, et que la conduite de l'évaluation devait répondre aux besoins de ces deux instances, tout en restant indépendante sur le plan opérationnel. Selon eux, l'évaluation à la FAO est déjà de qualité relativement élevée et offre une solide base de départ. Les fonctions d'apprentissage et de responsabilisation de l'évaluation sont essentielles pour les organes directeurs comme pour la direction, ainsi que pour la confiance dans la fonction d'évaluation. La transparence est importante, tout comme la clarté des arrangements institutionnels. Les politiques, stratégies et arrangements institutionnels de l'Organisation en matière d'évaluation seront intégrés dans une «charte» à soumettre, pour approbation, à l'organe directeur.

11) **Vérification:** Les membres se sont félicités des mesures prises pour assurer efficacement les fonctions de vérification; ils ont noté avec satisfaction que la direction était dans l'ensemble d'accord avec les recommandations de l'EEI. Ils ont noté la bonne qualité de la vérification à la FAO, ont invité à continuer à privilégier les contrôles a posteriori et à assurer la transparence, la cohérence au sein du système des Nations Unies et l'indépendance et l'autonomie de la vérification, tant sur les plans des crédits budgétaires que des effectifs. Les organes directeurs examineront le plan de vérification interne et la direction retirera le service de vérification de tout Comité de la FAO ayant un pouvoir de décision afin de limiter tout conflit d'intérêt potentiel. Le Comité de la vérification devrait faire rapport aux organes directeurs par l'intermédiaire du Comité financier et les organes directeurs pouvoir le consulter s'il y a lieu.

## Évaluation, vérification et apprentissage organisationnel - Matrice d'actions

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action		Début/fin d'année	Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Évaluation</b>							
7.10 a)		<b>Création d'un bureau séparé chargé de l'évaluation</b> , intégré à la structure du Secrétariat de la FAO et faisant rapport au Directeur général ou au Directeur général adjoint et aux organes directeurs par l'intermédiaire du Comité du Programme.	Direction/Comité du Programme	Janv. 2009	0	-	0
7.11		<b>Budget d'évaluation:</b> Le budget d'évaluation du Programme ordinaire sera porté à 0,8-1% du budget total du Programme ordinaire (sur deux exercices biennaux) et, une fois arrêté par les organes directeurs dans le cadre du processus d'approbation du PTB, pleinement protégé et alloué au bureau de l'évaluation. Il est demandé à <u>tous les donateurs</u> de respecter la décision du Conseil d'allouer à l'évaluation au moins 1% de tous les fonds extrabudgétaires.	Conférence	2009-2011	0	-	+4,5
7.10 d)		<b>Effectifs d'évaluation:</b> a) Recrutement du Directeur de l'évaluation au niveau D2 en appliquant une procédure professionnelle et transparente acceptée impliquant les organes directeurs. Le Directeur de l'évaluation aura un mandat de durée déterminée (quatre ans), pouvant être reconduit une seule fois, sans possibilité immédiate de nomination à un autre poste au sein de la FAO; b) Toutes les nominations de fonctionnaires et de consultants dans le domaine de l'évaluation suivront des procédures transparentes et professionnelles, le premier critère étant celui de la compétence technique, mais en tenant compte de l'équilibre régional et entre les sexes. Le Directeur de l'évaluation aura la responsabilité première de la nomination du personnel de l'évaluation, et sera le seul responsable de celle des consultants, conformément aux procédures de la FAO.	Direction Comité du Programme	Oct. 2008	0	-	0 La différence entre les niveaux D1 et D2 sera couverte par l'augmentation des crédits budgétaires précisée plus haut
7.10 b)		<b>Contrôle de la qualité et renforcement permanent de la fonction d'évaluation:</b> a) Renforcement, pour les principaux rapports, de la procédure existante d'examen indépendant par les pairs b) Examen biennal par un groupe de pairs indépendants c) Examen de la fonction d'évaluation, tous les six ans	Directeur de l'évaluation	2008 (1 <sup>er</sup> examen par les pairs: 2010)	0	-	0 Intégré à l'augmentation du budget d'évaluation précisée ci-dessus

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
7.10 c)		<p><b>Approbation par le Conseil de la politique et de la charte relatives à l'évaluation, y compris les éléments ci-dessus énoncés;</b> en outre:</p> <p>a) un Directeur général adjoint continuera de présider le Comité d'évaluation interne en vue de fournir des avis au Directeur général et ce comité travaillera également en interaction avec le Comité du Programme;</p> <p>b) le plan d'évaluation à horizon mobile continuera d'être approuvé par les organes directeurs après consultation avec le Comité d'évaluation interne;</p> <p>c) les processus de suivi de l'évaluation seront encore renforcés;</p> <p>d) tous les rapports d'évaluation, réponses de la direction et rapports de suivi continueront d'être des documents publics accessibles à tous les membres de la FAO; en outre, les efforts pour les porter à l'attention de tous les membres des organes directeurs concernés seront intensifiés;</p> <p>e) le bureau de l'évaluation jouera 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;</p> <p>f) l'évaluation sera dûment coordonnée à l'échelle du système des Nations Unies, compte tenu du travail du Corps commun d'inspection et le bureau d'évaluation de la FAO continuera à travailler en étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies chargé de l'évaluation.</p>	Conseil	2009	0	-	0
<b>Vérification</b>							
7.9 a)		La vérification sera étendue aux domaines à risque organisationnel élevé.		2009	0	-	0
7.9 b)		Le Comité de vérification sera entièrement composé de membres externes.		2008	0	-	0
7.9 f)		Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du Bureau rapproché du Directeur général (le vérificateur interne risquant d'être confronté à de graves conflits d'intérêts)		<b>Point à approfondir</b>			

### ***Nomination et mandat du Directeur général***

12) Aucun changement majeur n'est envisagé concernant le rôle du Directeur général et sa nomination. Il est recommandé que la vacance de poste soit largement diffusée, accompagnée qu'une description des fonctions (naturellement, comme aujourd'hui, les candidatures ne pourront être proposées que par les pays membres). Des améliorations seront apportées aux mesures existantes pour que, avant l'élection, les candidats soient tenus de faire une communication formelle devant la Conférence et de répondre aux questions, avec également la possibilité d'intervenir devant le Conseil. La durée du mandat sera portée à quatre ans, renouvelable une seule fois, soit huit ans maximum au total.

## Nomination et mandat du Directeur général - Matrice d'actions

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
4.20		Instituer la procédure de publication de l'avis de vacance de poste ainsi que les critères applicables aux communications des candidats devant la Conférence ou le Conseil	Conférence	2010	0	-	0
4.20		Modifier les Textes fondamentaux sur le mandat du Directeur général	Conférence	2009	0	-	0

### ***C. Réforme des systèmes, de la programmation et de l'établissement du budget; changement de culture et restructuration organisationnelle***

#### ***Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats***

13) Des réformes majeures sont proposées pour la programmation et l'établissement du budget, notamment sur le rôle des organes directeurs. Elles visent à mieux arrêter les priorités et améliorer l'efficacité, l'impact et le contrôle. Les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires seront dans la mesure du possible gérées comme un seul et même budget, soumis à une même planification et aux mêmes contrôles, en encourageant les bailleurs de fonds extrabudgétaires à réduire la part des affectations spécifiques et financements partagés. Les documents du programme et du budget seront établis sur la base d'une structure hiérarchique axée sur les résultats qui fera à ce titre l'objet de contrôles et d'évaluations. La date de la Conférence de la FAO sera déplacée en mai-juin de la deuxième année de l'exercice biennal, de manière à prendre plus tôt dans l'année une décision sur le montant final du budget en vue du calcul des contributions mises en recouvrement de la planification rationnelle du programme de travail définitif et de son contrôle par les organes directeurs.



## Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats – Matrice d'actions

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
7.1, 7.2 et 3.19		<p>a) <b>Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget</b> composée des sections suivantes, qui pourront être présentées dans un seul document de manière à éviter les répétitions et à donner un tableau d'ensemble (première approbation complète: 2009):</p> <p>i) <b>Un Cadre stratégique</b> sur 10-15 ans réexaminé tous les quatre ans et comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une analyse des défis auxquels sont confrontés l'alimentation, l'agriculture et le développement rural, y compris les populations qui en dépendent, notamment les consommateurs,</li> <li>• une Vision stratégique,</li> <li>• les Objectifs des États Membres, et</li> <li>• les Objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des pays membres de la FAO et de la communauté internationale, en intégrant des objectifs indicatifs et indicateurs de résultats (entre 8 et 12)<sup>1</sup>;</li> </ul> <p>ii) Un <b>Plan à moyen terme</b> quadriennal réexaminé à chaque exercice biennal et comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les Objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des pays membres de la FAO et de la communauté internationale, conformément au Cadre stratégique, et</li> <li>• un Cadre des résultats de l'Organisation (produits), regroupant 80 résultats au maximum, contribuant à la réalisation des Objectifs stratégiques par les pays membres et la communauté internationale. Chaque résultat de l'Organisation sera associé à des cibles de réalisation spécifiques ainsi qu'à des indicateurs de vérification et son budget, financé par les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires estimées, sera précisé (les cibles pourront être fonction du niveau des ressources extrabudgétaires);</li> <li>• les domaines d'action prioritaires<sup>2</sup>, qui regroupent des résultats et concentrent des ressources sur des objectifs de communication en vue de mobiliser des financements extrabudgétaires dans des domaines à fort impact et d'en améliorer le contrôle.</li> </ul>	Conférence	2009	0,4	-	0

<sup>1</sup> Les progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs stratégiques sera apprécié essentiellement par le biais d'évaluations ponctuelles car des contrôles réguliers n'auraient pas un bon rapport coût-efficacité.

<sup>2</sup> Les Domaines d'action prioritaires associent des « résultats » visant à contribuer plus efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques. Ils produisent un impact à un horizon de 4-6 ans et autorisent une certaine souplesse en matière de décisions et de priorités, de manière à tenir compte des défis émergents. Leur nombre est limité et ils servent de porte-étendard, autrement dit d'outil de communication et de promotion des travaux de premier plan, permettant à l'Organisation d'attirer des ressources extrabudgétaires et de nouer des partenariats pour compléter les contributions ordinaires. Assortis de cibles et d'indicateurs clairs, les Domaines d'action prioritaires faciliteront un financement partagé au moyen de ressources extrabudgétaires non assorties de conditions, ainsi que la supervision, par les organes directeurs, de l'utilisation de ces ressources, conformément aux priorités convenues.

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La question de la parité hommes-femmes sera intégrée et ne fera plus l'objet d'un Plan d'action distinct.</li> </ul> <p>iii) <b>Un Programme de travail et budget</b> présentant pour chaque exercice biennal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le Cadre des résultats de l'Organisation (produits) tel qu'on le trouve dans le Plan à moyen terme,</li> <li>• un calcul des augmentations de coûts et gains d'efficience,</li> <li>• les crédits destinés à couvrir les obligations de dépense à long terme, et à alimenter les fonds de réserve, et</li> </ul> <p>iv) un projet de résolution sur le programme et le budget.</p>					
7.5		<p>b) <b>Instauration d'un nouveau système de contrôle et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités:</b> chaque rapport couvrira l'exercice biennal précédent et rendra compte des réalisations, des cibles et indicateurs associés aux résultats et des indicateurs d'efficience associés aux objectifs fonctionnels.</p>	Conseil	2009-2012	0,1	2009-2010	-
7.3		<p>c) <b>Instauration d'un nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs.</b> La date de la Conférence de la FAO sera déplacée au mois de juin, à compter de 2011, ce qui décalera d'autant les dates des autres réunions. Le cycle suivant sera instauré:</p> <p>i) <u>Première année de l'exercice biennal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les Comités techniques et les Conférences régionales, en fonction de leurs mandats, examineront les points suivants et formuleront des recommandations: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ résultats effectifs de la FAO, tels que mesurés par des indicateurs de performance, y compris toute évaluation pertinente, et</li> <li>◆ priorités et résultats prévus du Plan à moyen terme, notamment en matière de gouvernance mondiale; et ajustements proposés pour le prochain exercice biennal;</li> </ul> </li> <li>• le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront les points suivants et prendront des décisions à leur égard: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ rapport sur l'exécution des activités de l'exercice précédent, en se référant notamment aux indicateurs de performance,</li> <li>◆ principales évaluations, et</li> <li>◆ exécution du budget et du programme (au deuxième semestre);</li> </ul> </li> </ul>	Conférence	2010-2011	0	-	(voir la réforme de la gouvernance)

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		ii) <u>Deuxième année de l'exercice biennal:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Janvier - mars: le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront le Plan à moyen terme et le PTB proposés puis, tous les deux exercices biennaux, le Cadre stratégique (ce dernier pouvant coïncider avec le mandat du Directeur général),</li> <li>• Janvier – mars: une réunion informelle de membres intéressés et d'autres éventuels partenaires et sources de financement extrabudgétaire se tiendra en dehors du cycle de réunions des organes directeurs en vue de discuter des fonds extrabudgétaires requis, en particulier en rapport avec les Domaines d'action prioritaires et les priorités nationales tels qu'exprimés dans les cadres nationaux de priorités à moyen terme,</li> <li>• Mars/avril: le Conseil fera des recommandations explicites à la Conférence sur le Cadre de résultats et les aspects budgétaires, notamment sur le montant du budget,</li> <li>• Juin: la Conférence approuvera le Cadre de résultats et les aspects budgétaires, notamment le montant du budget, et</li> </ul> d) Septembre – novembre: le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront et approuveront toute modification du Cadre de résultats et des affectations budgétaires suivant la décision de la Conférence sur le montant du budget et les éventuels ajustements du programme.					
7.3		e) Apporter les modifications nécessaires aux Textes fondamentaux pour le cycle du Programme de travail et budget	Conférence	2011	0	-	0
8.17		f) Introduire des dispositions permettant de reporter d'un exercice à l'autre jusqu'à cinq pour cent du budget statutaire, de manière à lisser les recettes et dépenses et réduire ainsi la part des transactions dispendieuses et inefficaces.	Conseil ?	2010-2011	0	-	0

### **Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources**

**(à venir)** Cette partie devrait couvrir les thèmes suivants:

- le rôle:
  - des Domaines d'action prioritaires (précédemment, les « thèmes prioritaires »)
  - des Cadres nationaux de priorités à moyen terme
  - des Programmes régionaux
- les attributions de pouvoirs et les responsabilités décentralisées et centralisées
- le TeleFood et la Fondation de la FAO
- les nouveaux partenariats
- l'augmentation des financements directs par les parties à des conventions, accords, traités et instruments similaires ou par des donateurs intéressés

- la diffusion d'informations sur les arriérés et paiements tardifs
- l'examen régulier des dépenses d'appui aux activités financées par des fonds extrabudgétaires, afin de veiller à leur efficacité et à ce qu'il n'existe aucune subvention croisée entre les ressources du Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires

### **Le Programme de coopération technique**

14) Le Programme de coopération technique est au centre des activités de l'Organisation et permet d'apporter aux pays en développement membres des contributions techniques jouant un rôle de catalyseur. Pas plus que les autres programmes de l'Organisation, il ne sera utilisé d'une quelconque manière comme un fonds de réserve pour pallier les insuffisances de paiements. La part de ce Programme sera au moins maintenue à son niveau de 2006-07, soit 13 pour cent du total des contributions ordinaires de l'Organisation. En outre:

a) Cette partie sera rédigée après la réunion du 1<sup>er</sup> juillet

### **Programme de coopération technique – Matrice d'actions**

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action		Début/fin d'année	Coûts en millions d'USD	Année(s)	

### **Changement de culture institutionnelle**

15) Les membres ont noté que le changement de culture est une entreprise de longue haleine, qui nécessite une forte participation et une communication améliorée dans le sens tant horizontal que vertical. Elle est étroitement liée aux politiques applicables aux ressources humaines et à une culture de responsabilisation et de motivation. Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI s'est félicité de la création par la direction d'une équipe chargée du changement de culture sous la direction du Directeur général adjoint. Il a été convenu que les coûts supplémentaires induits par le changement de culture au Secrétariat de la FAO seront couverts par des financements extrabudgétaires.

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action		Début/fin d'année	Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Changement de culture au Secrétariat de la FAO:</b>							
		Nomination d'un facilitateur externe et d'une équipe chargée du changement		2008-2009	1,0		0,1
		Élaboration d'une Vision interne		2008-2009	0,3		

## **Éthique**

16) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI s'est félicité de la nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique et de la mise en place ultérieure d'un Comité de l'éthique.

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Éthique:</b>							
7.9 g)		Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation des personnels	Direction	2008	0,2	-	0,7
7.9 g)		Examen du mandat et de la composition du Comité de l'éthique par le Comité financier	Direction	2009	0	-	-
7.9 g)		Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux	Direction	2009	0	-	-

### **Réforme des systèmes administratifs et de gestion**

17) **Manière d'aborder le risque:** Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a conclu que la FAO a une attitude trop frileuse. Il a été convenu d'effectuer des contrôles a posteriori plutôt que des contrôles préalables et l'on a admis que les contrôles et le manque de délégation de pouvoirs démotivent le personnel. Une étude sur l'évaluation et la gestion des risques sera entreprise à partir de 2009, sous réserve que les fonds extrabudgétaires soient disponibles. La direction a été instamment priée de faire des progrès rapides, non seulement en matière d'administration, mais également dans des domaines tels que la délégation, la simplification des procédures et la flexibilisation, qui devront trouver écho dans ses actions rapides.

18) **Examen détaillé et autres améliorations administratives et financières:** Cet Examen détaillé a été confié à la société de conseil Ernst and Young. Il couvre tous les aspects liés aux services administratifs, aux achats, à la gestion et aux systèmes financiers, aux ressources humaines, aux technologies de l'information et aux systèmes de communication.

**Les recommandations du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI relatives au premier rapport de l'Examen détaillé feront l'objet d'une annexe dans la version finale du présent rapport (octobre 2008).**

19) Outre l'Examen détaillé, le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a souligné qu'une culture et un système doivent être en place pour exploiter les résultats de l'évolution des modèles opérationnels et des pratiques et s'assurer ainsi que les pratiques exemplaires perdurent. Des actions rapides ont été convenues avec la direction pour mettre immédiatement en œuvre ce dispositif.

## Réforme des systèmes administratifs et de gestion – Matrice d’actions

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Synthèse des actions rapides de la direction, y compris:</b>							
8.4 8.3 et 6.15 8.10 8.10 8.10 8.10		a) délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines; b) instauration de grades doubles pour les postes; c) délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés; d) rationalisation des procédures liées aux voyages; e) achats locaux pour les situations d'urgence; f) ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces g) installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO. Remarque: Certaines actions rapides auront été menées à bien d'ici la session extraordinaire de la Conférence; d'autres postes importants impliquant des dépenses après la Conférence sont présentés ci-après (par exemple, Examen détaillé et gestion des performances).	Direction	2008	0	-	???
			Direction	2008	0	-	?
			Direction	2008	0	-	?
<b>Suivi de l'Examen détaillé:</b>							
8.1		Mise en œuvre des recommandations formulées lors de l'Examen détaillé	Direction/ Conseil	2008- 2009	2,2	2009	0
8.1		Examen du rapport final par la direction et les organes directeurs	Direction/ Conseil	2009	?	2009	0
8.1		Élaboration d'un plan d'action de suivi	Direction	2009	-	2009	0
8.1		Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs	Direction	2009	?	2009	0
8.1		Mise en œuvre du plan d'action	Direction		s.o.	s.o.	s.o.
<b>Cadre de gestion des risques dans l'Organisation</b>							
8.15		Définition par le Comité financier de la portée d'une étude sur la gestion dans l'Organisation de toutes les formes de risques, y compris le risque financier	Direction/ Comité financier	2008	0,2	-	0
8.15		Contrats externes pour l'étude	Direction	2009	?	2009- 2010	
8.15		Examen par la direction et les organes directeurs du rapport final	Direction/ Conseil	2009	0	-	0
8.15		Élaboration d'un plan d'action de suivi	Direction	2010	?	2010	0
8.15		Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs	Direction	2010	?	2010	0
8.15		Mise en place complète du Cadre de gestion des risques dans l'Organisation	Direction	2009- 2010	2,2	2009- 2010	
8.15		Mise en œuvre du suivi	Direction	2011	s.o.	s.o.	s.o.

## **Politiques et pratiques en matière de ressources humaines**

21) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a souligné la valeur des ressources humaines de la FAO. Il a accueilli favorablement la stratégie élaborée par la direction qui présentait une vision qui devait maintenant se traduire en plan d'action concret. Même si les résultats de l'Examen détaillé vont permettre d'améliorer encore ce plan, des améliorations immédiates seront apportées parallèlement à l'Examen:

### **Politiques et pratiques en matière de ressources humaines - Matrice d'actions**

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
8.5		Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, sans pour autant négliger les critères essentiels de sélection en fonction du mérite	Direction	2008-2009	0,1	-	0,1
8.8		Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, y compris en matière de gestion	Direction	2009	?	2009	2,9
8.2		Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondé sur des critères clairs	Direction	2009	0	-	8,8
8.2		Créer un système cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement, incluant le programme de stages	Direction	2010	0	-	2,0
8.4		Décentraliser et déléguer les pouvoirs décisionnels dans le cadre de politiques et dans des conditions bien définies; notamment en poursuivant la délégation des pouvoirs de la direction et des hauts dirigeants	Direction	2008	0	-	Attendre les résultats de l'Examen détaillé
8.4		Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO	Direction	2009	0	-	0,2
8.4		Faire preuve d'une plus grande transparence dans le recrutement des fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO	Direction	2008	0	-	0
8.4		Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordinateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques	Direction	2009	0	-	0,1
8.3		Instituer transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants, des mesures étant prises pour assurer l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes	Direction	2009	0	-	0,2
8.3		Rationaliser 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	Direction	2009	0	-	2,0
8.7		Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant le travail des agents à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs	Direction	2009	1,0	2008/2009	0,6
6.15 et 8.3		Instaurer des grades doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2	Direction	2009	0	-	(-1,0)
8.2		Améliorer les systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et ii) permettre une véritable gestion du personnel plutôt que le simple traitement des dossiers	Direction	2010	1,2	2009/2010	0 (réduction du nombre de demandes)

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
8.3 c)		Mettre en place un fonds de réaffectation du personnel	Direction	2009	50,0	2009/2010	5,0
4.8 e) 4)		Améliorer le contrôle des politiques de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier	Conseil/Comité financier	2009	Point traité dans la section sur la gouvernance		
8.3(d)		Intervention des organes directeurs comme de la direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies	Conseil et Direction	2009	0	0	0

### ***Restructurer pour améliorer l'efficacité et l'efficience***

#### **Fonctionner comme une seule et même Organisation**

22) Les bureaux décentralisés et le Siège opéreront comme une Organisation unifiée, ce qui passera par la décentralisation des pouvoirs, le travail en réseau et la pleine participation des bureaux décentralisés aux décisions de la FAO dans leur ensemble. De la même manière, le Siège comprendra moins d'unités; il adoptera une approche programmatique mieux intégrée et les responsabilités y seront mieux définies. Ce changement de culture est à la base de nombreux changements et actions abordés ci-après.

#### **Bureaux décentralisés et présence dans les pays**

23) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI souligne l'importance que revêt une forte présence décentralisée de la FAO, qui lui permettrait de fournir des services aux membres avec toute la souplesse nécessaire et de créer un flux d'informations efficace, en sa qualité d'organisation du savoir. Cette présence sera adaptée aux besoins des pays et des régions. Une décentralisation efficace suppose des bureaux dotés de ressources adéquates. La situation actuelle, caractérisée par des ressources budgétaires insuffisantes pour assurer des effectifs constants dans les bureaux de pays, n'est pas soutenable et le déficit structurel ne saurait perdurer. Par conséquent, la décentralisation ne se poursuivra pas en l'absence des ressources budgétaires nécessaires et elle ne sera pas autorisée si elle se fait au détriment des capacités du Siège. Elle s'accompagnera d'une délégation des pouvoirs et d'un système de reddition de comptes.

#### **Décentralisation - Matrice d'actions**

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		Organiser des réunions du Conseil de direction auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle	Direction	2008	0	-	0
6.20		Placer les fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux sous l'autorité directe des Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux)	Direction	2009	0	-	0
6.19		Veiller à ce que les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux participent pleinement à la programmation et à l'établissement du budget (voir également référence ci-dessus)	Direction	2009	0	-	0



Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
6.20		Transférer vers les Représentants régionaux les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux	Direction	2009-2010	0	-	0
6.20		Transférer aux représentants régionaux la responsabilité première pour tout ce qui concerne les Représentants de la FAO, en instituant une petite unité de coordination au sein du Département chargé de la coopération technique et de l'appui aux opérations de terrain	Direction	2009-2010	0	-	Montant indicatif des économies réalisées du Bureau de la coopération et de la décentralisation ??
6.19		Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle (voir également ci-dessus)	Direction	2009	?	2009	en attente des conclusions de l'Examen détaillé?
6.21		Enlever les responsabilités administratives et de direction aux bureaux sous-régionaux afin de leur permettre d'opérer pleinement en qualité d'unités d'appui technique aux pays de la sous-région	Direction	2009	0	0	0
6.22		Rationaliser la couverture des bureaux de pays suivant les résultats de l'examen, en utilisant des critères convenus: a) taille du programme de la FAO; b) engagement à la réalisation d'un programme de la FAO (cadres nationaux de priorités à moyen terme); c) taille et degré de pauvreté des populations dépendant de l'agriculture. d) priorité donnée aux pays les moins avancés; e) potentiel de l'agriculture pour la croissance économique; f) facilité de couverture à partir d'un autre pays; g) possibilités de représentations partagées ou pleinement conjointes avec d'autres institutions dont le siège est à Rome, dans le cadre du système des Coordonnateurs résidents des Nations Unies et avec l'IICA et d'autres organisations régionales et h) volonté des gouvernements de couvrir les coûts de la présence de la FAO sur leur territoire. Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI demande à la direction de lui communiquer les premiers résultats de son examen des représentants de la FAO et de la représentation dans les pays, en vue de leur intégration au Plan d'action immédiate.	Direction	2010-2012	0	-	économies réalisées par bureau avec le passage à l'accréditation multiple: 0,3M (contribue à la réduction du déficit structurel)
6.20 et 6.21		Redéfinir la composition des effectifs des bureaux sous-régionaux et régionaux, conformément aux besoins prioritaires	Direction	2010-2012	0	2010-12	0
		Définir plus clairement l'extension de la région Proche-Orient	Direction	2009	0	-	0
8.2 et 8.6		Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les Sous-Directeurs régionaux et les représentants de la FAO – voir également la section sur les ressources humaines (référence ci-dessus)	Direction	2009	0,1	-	-

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
8.6		Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système comparatif de contrôle des performances	Direction	2010	0,2	2009/ 10	0,6
8.8		Renforcer la formation du personnel – voir également ci-dessus la section sur les ressources humaines	Direction	2009	Point traité dans la section sur les ressources humaines		

## Structure du Siège

### 24) À venir

### Partenariats

Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a adopté une stratégie visant à renforcer la capacité de la FAO à aider les membres dans la réalisation de leurs objectifs mondiaux grâce à des partenariats clés et à de solides alliances. L'accent a été en particulier porté sur les partenariats avec les institutions dont le siège est à Rome, pour les fonctions administratives et techniques, et sur ceux tissés à l'échelle des pays dans le cadre du système des Nations Unies en vue d'assurer la cohérence du système onusien et de mener une action efficace pour les membres. Aux niveaux régional et sous-régional, une importance particulière a été donnée à la coopération avec les organisations économiques régionales. Il a par ailleurs été souligné que les partenariats mondiaux doivent traiter des questions régionales et nationales aussi bien que planétaires. Il a été rappelé qu'il est nécessaire d'élaborer de nouvelles approches pour les partenariats avec le secteur privé.

### Partenariats - Matrice d'actions

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
5.1		Finaliser les principes directeurs de l'Organisation en matière de partenariats en tant que document évolutif, précisant notamment que les partenariats: a) ne sont pas une fin en soi mais un moyen pour fournir un soutien plus efficace à la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole, en poursuivant les objectifs et les priorités du nouveau Cadre stratégique de l'Organisation. L'opportunité d'un partenariat est par conséquent fonction de la valeur ajoutée réciproque et des avantages mutuels dans la réalisation d'objectifs communs, exprimés en termes de résultats et pondérés par rapport aux coûts et aux facteurs qui en limitent l'efficacité pour les partenaires; b) reposent sur les avantages comparatifs des partenaires et visent des objectifs spécifiques de la FAO et partagés par les partenaires; et c) sont généralement le fruit d'une collaboration continue. La nature du rôle de la FAO variera selon les partenariats dans lesquels elle s'engage: ainsi, l'Organisation pourra jouer pour certains un rôle de chef de file ou de facilitateur et être un simple participant dans d'autres. La	Direction	2008	0	-	0

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		FAO doit toujours préserver son rôle neutre et impartial, agir de manière transparente et éviter les partenariats susceptibles de donner lieu à d'importants conflits d'intérêts.					
5.1		Inventaire des partenariats (engager une évaluation et lancer de nouveaux partenariats ou renouveler ceux existants)	Direction	2008-11	0	2008-09	0,2
5.1		Élaboration d'un programme d'initiatives à court terme (12 mois) pour obtenir des résultats et des produits et établissement d'un plan d'action à moyen terme conforme au Plan à moyen terme (à 4 ans) comprenant l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation.	Direction	2009	0,2	-	0,1
5.1		Formulation d'un mécanisme de contrôle pour assurer le retour d'information et la révision itérative des collaborations de partenariat et de la stratégie de la FAO	Direction	2009-10	0,3	2009 - 10	0
5.1		Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats (voir la structure du Siège)	GB et Direction	2008-2009	0	-	0

## D. Calendrier de mise en œuvre

### À venir

Calendrier des résultats attendus et jalons, avec indicateurs de progrès

Responsabilités et arrangements pour la mise en œuvre

Tableau des coûts et économies (financements extrabudgétaires ou relevant du Programme ordinaire)