

***Projet de rapport du CoC-EEI à la session extraordinaire de la Conférence (incluant le Plan d'action immédiate qui inclut lui-même des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme)***

- 1) **Résumé d'orientation (à venir)**
- 2) **Avant-propos du Président du CoC-EEI (à venir)**
- 3) **Déclaration du Directeur général de la FAO (à venir)**
- 4) **Introduction**
- 5) **Plan d'action immédiate (PAI)**  
(incluant des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme)
  - a) **Priorités et programmes de l'Organisation** – Description succincte des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme (une annexe présentera ces éléments, y compris des exemples d'indicateurs, qui seront résumés dans le corps du texte principal)
    - i) Introduction d'un Cadre fondé sur les résultats pour toutes les activités de la FAO
    - ii) Résultats de l'Organisation
    - iii) Fonctions essentielles
    - iv) Objectifs fonctionnels
    - v) Responsabilités de la direction
  - b) **Réforme de la gouvernance**
    - i) Organes directeurs
      - (1) Priorités en matière de gouvernance
      - (2) Conférence, Conseil, Comité du Programme et Comité financier de la FAO
      - (3) Conférences régionales
      - (4) Comités techniques et réunions ministérielles
      - (5) Organes statutaires et conventions
    - ii) Évaluation, vérification et apprentissage organisationnel
    - iii) Nomination et mandat du Directeur général
  - c) **Réforme des systèmes, de la programmation et de la budgétisation, changement de culture et restructuration de l'Organisation**
    - i) Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats
    - ii) Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources
    - iii) Programme de coopération technique
    - iv) Changement de culture institutionnelle
    - v) Éthique
    - vi) Réforme des systèmes administratifs et de gestion
    - vii) Publications
    - viii) Politiques et pratiques en matière de ressources humaines
    - ix) Restructuration pour une meilleure efficacité et efficience
      - (1) Organisation « Unie dans l'action »
      - (2) Bureaux décentralisés et présence dans les pays
      - (3) Structure du Siège
    - x) Partenariats

- d) **Mise en œuvre du Plan d'action immédiate**
  - i) Dispositions concernant le contrôle et le suivi de la gouvernance
  - ii) Dispositions relatives à la gestion
  
- e) **Résumé des coûts, des économies et des besoins en ressources et calendrier d'exécution**
  - i) Résumé des coûts, des économies et des besoins en ressources (à venir)
  - ii) Calendrier d'exécution

## **Annexes**

### **I. Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme – Document de la direction**

### **II. Changements à apporter aux Textes fondamentaux: liste des mesures susceptibles d'entraîner des changements (à venir)**

### **III. Rapport de situation sur les premières mesures prises par la Direction pour donner suite à l'EEI en 2008 – Document de la direction (à venir)**

### **IV. Résolution 5/2007 de la Conférence de 2007 – Suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO**

### **V. Composition du Bureau et des Groupes de travail du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI)**

### **Additif au Plan d'action immédiate (achèvement en octobre 2008)**

#### **Autres mesures à prendre à la suite de l'examen:**

- des propositions de l'Examen détaillé concernant le modèle fonctionnel de la FAO
- des rapports du Comité du Programme et du Comité financier
- du résumé des coûts, des économies et des besoins en ressources liés à la mise en œuvre du Plan d'action immédiate
- d'autres points en suspens

# I. Introduction

En présentant son rapport à la Conférence, le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI tient à exprimer toute sa gratitude à la direction de la FAO et au Directeur général pour leur soutien continu et sans réserve. Le Comité remercie également son président, M. Mohammad Noori, ainsi que les vice-présidents, les présidents et les membres de ses groupes de travail et du Bureau, de leurs efforts constants déployés pour assurer une conclusion positive aux travaux du CoC-EEI.

1) **Historique:** Lors de sa cent vingt-neuvième session, tenue en novembre 2005, le Conseil de la FAO, par une décision approuvée par la Conférence à sa trente-troisième session qui a eu lieu ce même mois, a arrêté les derniers arrangements concernant l'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI), y compris pour les termes de son mandat et l'établissement du Comité du Conseil pour l'EEI. Le rapport de l'EEI a été présenté au Conseil à sa cent trente-troisième session, et à la Conférence à sa trente-quatrième session en novembre 2007.

2) À sa trente-quatrième session, la Conférence a ensuite approuvé la **Résolution 5/2007 - Suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO** (dont le texte intégral figure à l'annexe 1). **Cette résolution accueillait** « favorablement le rapport de l'EEI sur lequel se fonderont les décisions des Membres quant à un ensemble intégré de réformes dans la croissance. » **Elle saluait en outre** « la réponse 'de principe' du Directeur général, qui aidera également les Membres dans leur prise de décision. ». **La Conférence décidait:** « d'élaborer un Plan d'action immédiate et un Cadre stratégique pour le renouveau de la FAO après avoir conduit un examen systématique du rapport de l'EEI, de ses conclusions et recommandations, et de la réponse de la Direction. Le plan d'action abordera les points suivants:

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

*Pour chacune des mesures de réforme, le Plan d'action immédiate précisera les éléments suivants: incidences financières; objectifs à atteindre, calendrier d'exécution et étapes de mise en œuvre sur la période 2009-2011. »*

3) En vue de la préparation du Plan d'action immédiate (PAI), la Résolution établissait « un Comité de la Conférence de durée limitée en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO, chargé de conclure ses travaux par la présentation de propositions relatives à un Plan d'action immédiate lors de la session extraordinaire du Conseil en 2008. Ce Comité sera ouvert à la pleine participation de l'ensemble des Membres de l'Organisation. » Les fonctions de ce Comité étaient « les suivantes:

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

4) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI) a tenu sa première réunion en décembre 2007 et a établi les trois groupes de travail suivants:

- a) Groupe de travail I: Vision de la FAO et priorités du programme;
- b) Groupe de travail II: Réforme de la gouvernance; et
- c) Groupe de travail III: Réforme des systèmes, changement de culture et restructuration organisationnelle.

En sus des groupes de travail, le CoC-EEI a également mis en place un Bureau (pour les détails concernant les membres et les fonctionnaires du CoC-EEI, de ses groupes de travail et du Bureau, voir à l'annexe ?).

5) Les groupes de travail se sont réunis pour la première fois en janvier et ont défini leur programme de travail, en commençant par un examen des recommandations de l'EEI. Le Plan d'action immédiate ci-après présente le produit des travaux du CoC-EEI avec le soutien de la direction de la FAO.

6) **Le Plan d'action immédiate** ci-après énonce les mesures à mettre en œuvre pour le « *Renouveau de la FAO* » dans les trois années suivant la Session extraordinaire de la Conférence (2009-11), dont certaines ont déjà démarré. Le PAI constitue l'annexe opérationnelle au projet de résolution 1/2008 – Adoption du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, que le CoC-EEI propose à la session extraordinaire de la Conférence. Il se compose des sections suivantes:

- a) Priorités et programmes de l'Organisation – Résumé des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme;
- b) Réforme de la gouvernance;
- c) Réforme des systèmes, programmation et budgétisation, changement de culture et restructuration de l'Organisation;
- d) Mesures de suivi de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate; et
- e) État récapitulatif des coûts, des économies et des ressources nécessaires et calendrier de mise en œuvre.

7) **Additif au Plan d'action immédiate:** Le CoC-EEI poursuit ses travaux en octobre 2008 pour élaborer un additif au Plan d'action immédiate qui fera partie intégrante de ce Plan. Cet additif vise à développer les aspects suivants du PAI:

- a) La restructuration du Siège, y compris éventuellement d'autres aspects liés à la gestion, à la lumière des conclusions du rapport d'un cabinet d'experts<sup>1</sup> sur le modèle fonctionnel de la FAO dans le cadre de l'Examen détaillé;
- b) Le renforcement de la gouvernance;
- c) L'état récapitulatif des coûts, des économies et des ressources nécessaires et le calendrier de mise en œuvre, après examen par le Comité du Programme et le Comité financier (avec notamment la mise en jour des coûts, des économies et des délais d'exécution indiqués dans les matrices du PAI).

---

<sup>1</sup> Ernst and Young

## II Le Plan d'action immédiate

### A. Priorités et programmes de l'Organisation

Résumé des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme<sup>2</sup>

8) Pour mieux cibler le travail de la FAO en fonction des besoins de ses membres, la **Conférence** approuve la Vision de la FAO et les Objectifs mondiaux (Encadré 1) en vue de leur insertion dans le nouveau Cadre stratégique. Elle approuve également l'application du nouveau Cadre de programmation fondé sur les résultats décrits ci-après. Les éléments suivants du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme décrits plus loin sont également approuvés en principe: objectifs stratégiques; fonctions essentielles; objectifs fonctionnels; et modèle de présentation de la documentation du Programme fondé sur les résultats. Le concept de domaine d'action prioritaire est approuvé et une liste indicative de ces domaines est établie en vue d'un examen plus approfondi. Cet ensemble d'éléments fondés sur les résultats servira de base à l'élaboration de l'ensemble du Programme fondé sur les résultats, qui inclura les Résultats de l'Organisation et des indicateurs à intégrer dans le Plan à moyen terme 2010-2013. Ces activités figurent dans les propositions du Comité relatives aux arrangements institutionnels et de gouvernance pour suite à donner en 2009, lorsqu'un Groupe de travail du nouveau Comité de la Conférence sera affecté à l'élaboration de la proposition complète d'un nouveau Cadre stratégique et Plan à moyen terme pour la Conférence de 2009. Les éléments présentés dans ce résumé sont développés, en particulier en ce qui concerne les résultats et les indicateurs possibles, dans un document de la Direction figurant à l'Annexe 1 du rapport du Comité de la Conférence.

9) La modification du processus de préparation du Programme et Budget ainsi que les dispositions prises en matière de gouvernance et de contrôle font l'objet de la Section C du Plan d'action immédiate: Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats.

#### **Introduction d'un Cadre fondé sur les résultats pour tous les travaux de la FAO:**

10) Les éléments d'un nouveau Cadre stratégique et d'un Plan à moyen terme seront fondés sur une structure intégrée axée sur les résultats qui constituera une base solide pour la « Réforme dans la croissance », en établissant des priorités en fonction des besoins des membres et en définissant clairement les chaînes moyens-fins par lesquelles la FAO contribuera à des effets convenus dans et pour les États Membres. Le Plan à moyen terme présentera cela de manière claire et fournira le cadre dans lequel la FAO réorientera l'action de l'Organisation, non plus centrée sur ce qu'elle prévoit de faire avec les contributions ordinaires, mais sur ce qu'elle entend obtenir grâce aux contributions ordinaires et à des ressources extrabudgétaires. Le modèle de programmation amélioré, fondé sur les résultats, repose sur la structure hiérarchique suivante:

- a) **Trois objectifs mondiaux:** Ils représentent les effets profonds en termes de développement, dans les domaines relevant du mandat de la FAO, que les États Membres visent à obtenir (voir encadré 1);
- b) **Objectifs stratégiques:** Ils contribuent à la réalisation des objectifs mondiaux et expriment l'impact que les Membres devraient obtenir sur une période de dix ans, dans les pays, dans les régions et au niveau mondial, avec la contribution de la FAO (voir encadré 2);

---

<sup>2</sup> À sa session de 2007, la Conférence de la FAO a demandé au Comité de la Conférence de présenter les éléments d'un nouveau Cadre stratégique de la FAO et d'un Plan à moyen terme (Résolution 5/2007). Le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme doivent être mis définitivement au point en même temps que le Programme de travail et budget 2010-2011, en vue d'une décision de la Conférence en 2009.

c) **Résultats de l'Organisation:** Ils définissent les résultats attendus de l'utilisation, par les États Membres et les partenaires, des produits et des services fournis par la FAO dans le cadre de chaque objectif stratégique; et

d) **Fonctions essentielles:** Elles représentent les principaux moyens d'action que la FAO devra mettre en œuvre pour obtenir des résultats, compte tenu des avantages comparatifs de l'Organisation.

11) Des cibles et des indicateurs permettant d'évaluer les progrès réalisés sont en cours de définition pour les Résultats de l'Organisation, en vue de leur mise en place à partir de 2010-11. Pour en faciliter l'application, un système de suivi fondé sur les résultats sera établi, tandis que le suivi des indicateurs relatifs aux Résultats de l'Organisation servira de base pour la présentation aux Membres, en 2012, d'un rapport biennal sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation en 2010-11. Ce même système et les données recueillies faciliteront également l'évaluation d'impact au niveau des objectifs. Cette innovation majeure dans la façon dont la FAO prévoit, met en œuvre et évalue ses travaux étayera la prise de décisions par la Direction et facilitera la supervision de la part des organes directeurs, tant en ce qui concerne l'utilisation de toutes les ressources conformément aux priorités convenues que pour ce qui est des avantages qui en découlent pour chaque État Membre et pour la communauté mondiale.

12) Le Programme de travail sera ainsi présenté dans le cadre d'une série intégrée de documents de planification comprenant: le Cadre stratégique couvrant une période de 10 à 15 ans (révisé tous les quatre ans); le Plan à moyen terme présentant les résultats de l'Organisation sur une période de quatre ans, mais révisé et adapté à chaque exercice biennal; et le Programme de travail et budget indiquant les ressources nécessaires pour contribuer aux Résultats de l'Organisation au cours de chaque exercice biennal. (Voir la Section C du Plan d'action immédiate).

**Encadré 1: Vision de la FAO et Objectifs mondiaux:** La vision de la FAO est celle d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture<sup>3</sup> contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, et cela de manière durable en termes économiques, sociaux et environnementaux. Pour favoriser la réalisation de cette vision et des Objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO s'attachera à promouvoir la contribution constante de l'alimentation et de l'agriculture durable à l'accomplissement des trois objectifs mondiaux suivants:

- 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 de la FAO:**

- Intensification durable de la production végétale
- Accroissement de la production animale durable
- Gestion et utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles
- Gestion durable des forêts et des arbres
- Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réponses améliorées aux défis de l'environnement mondial ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture
- Qualité améliorée et sécurité sanitaire des aliments à tous les stades de la filière alimentaire
- Environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence
- Sécurité alimentaire améliorée et meilleure nutrition
- Amélioration de la préparation et réponse efficace aux menaces et situations d'urgence alimentaires et agricoles
- Parité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions dans les zones rurales
- Investissements publics et privés accrus et plus efficaces dans l'agriculture et le développement rural

## Résultats de l'Organisation

**13) Progrès réalisés en matière de définition des Résultats de l'Organisation:** Les résultats de l'Organisation associent les résultats des actions de la FAO au niveau des pays, des régions et à l'échelle mondiale. Des progrès significatifs ont été faits en matière de définition à la fois des résultats et de leurs objectifs et indicateurs (Voir document de la Direction à l'Annexe 1 au rapport du Comité de la Conférence). Ces travaux seront achevés pour examen final par la Conférence, en 2009, du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme 2010-2013, du Programme de travail et budget 2010-2011.

---

<sup>3</sup> Le terme agriculture englobe les cultures, l'élevage, les forêts et les pêches.

14) C'est au niveau des résultats que les principales réalisations des travaux de la FAO sont élaborées dans des domaines importants tels que le "Droit à l'alimentation" et les questions connexes de l'environnement porteur pour accroître la production vivrière et l'accès à ces aliments de ceux qui en ont le plus besoin. Il s'agit notamment de l'appui à l'élaboration des cadres de politique et capacités institutionnelles nationales essentielles. C'est également à ce niveau que la spécificité est donnée aux travaux de la FAO dans des domaines réglementaires très importants tels que la sécurité sanitaire des aliments. L'approche de l'élaboration ultérieure des résultats pour les objectifs stratégiques transversaux dans des domaines tels que la parité hommes-femmes, l'investissement et les ressources naturelles aidera à faire en sorte qu'ils soient en grande partie définis dans le contexte des travaux dans le cadre des objectifs stratégiques restants, de nature plus sectorielle. Cela aidera à intégrer l'attention accordée à ces importants domaines de travail et à les insérer dans les activités principales.

15) La mesure des Résultats de l'Organisation intégrera les résultats de l'application tant des contributions ordinaires que des ressources extrabudgétaires. Les objectifs et indicateurs relatifs à ces Résultats seront donc conçus de façon à vérifier les résultats de l'application des contributions mises en recouvrement et à prendre en compte la mesure dans laquelle les contributions volontaires disponibles en sus du budget ordinaire contribuent à l'obtention des Résultats.

16) **Modèle de présentation des Objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation correspondants dans le Plan à moyen terme:** Un modèle de présentation a été élaboré pour les Résultats de l'Organisation, qui est utilisé dans le document de la Direction se trouvant à l'Annexe 1 au rapport du Comité de la Conférence et est en principe approuvé pour être appliqué lors de l'élaboration du Plan à moyen terme. Il est résumé dans l'Encadré 2.

<b>Encadré 2: Modèle de présentation des Objectifs stratégiques et des Résultats de l'Organisation correspondants</b>	
<b>Titre de l'Objectif stratégique :</b>	
<b>Problèmes et défis:</b>	
<b>Hypothèses et risques:</b>	
<b>Résultats de l'Organisation</b>	
Résultat 1 Titre	
Principaux outils pour l'obtention du Résultat	Objectifs et indicateurs
Résultat 2 Titre	
Principaux outils pour l'obtention du Résultat	Objectifs et indicateurs
Résultat 3 Titre	
Principaux outils pour l'obtention du Résultat	Objectifs et indicateurs
etc. pour chaque Résultat de l'Organisation	
Liste récapitulative d'application des fonctions essentielles de l'Organisation à la réalisation de l'Objectif stratégique	
Budget ventilé par Résultat de l'Organisation (et par contributions ordinaires et ressources extrabudgétaires, ainsi que par région)	

17) **Hiérarchisation et focalisation des activités:** l'établissement de priorités et la focalisation des travaux de la FAO sont essentiels à tous les niveaux du Cadre fondé sur les résultats et sont particulièrement indispensables au niveau des Résultats de l'Organisation pour parvenir à une plus



grande efficacité et à une prestation efficace de services aux Membres et aux autres parties prenantes. La FAO doit s'acquitter de sa responsabilité dans tous les domaines de son mandat et allouer des ressources aux Résultats de l'Organisation qui contribuent à l'évidence à la réalisation des Objectifs stratégiques. Dans ce contexte, il faut donner la priorité absolue aux besoins des Membres et aux nouveaux défis.

18) Pour arrêter les priorités du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget pendant l'année 2009, le Comité de la Conférence prévu travaillera en étroite collaboration avec la direction pour analyser les besoins des membres. Cette analyse sera accompagnée d'une analyse structurée de l'application potentielle des atouts de l'Organisation, tels qu'incarnés dans les Fonctions essentielles (voir encadré 4), qui inclura les considérations suivantes: résultats obtenus par l'Organisation dans chaque domaine de travail; capacité technique existante, y compris pour les activités interdisciplinaires et intégration des atouts dans les activités de sensibilisation, le travail normatif et la coopération technique. Cette analyse mettra en lumière les domaines dans lesquels la FAO aura besoin de renforcer ses capacités pour fournir des services, tout en reconnaissant que compte tenu de l'ampleur du mandat de la FAO et des limites de ses ressources, la disponibilité pour les États Membres d'autres sources de prestation de services ou de produits et les avantages comparatifs de la FAO constitueront des critères importants. Il sera essentiel d'éviter les chevauchements et de travailler en partenariat, notamment avec d'autres organisations du système des Nations Unies, mais aussi avec d'autres instances tant publiques que privées.

19) Compte tenu de ce qui précède, les principes directeurs qui présideront à la reformulation des programmes de la FAO seront les suivants:

- a) aider les pays à élaborer leurs politiques et à renforcer leurs capacités d'action dans des domaines qui peuvent stimuler le développement durable de la production vivrière, la sécurité alimentaire et une croissance économique favorable aux pauvres;
- b) encourager l'amélioration des conditions mondiales et régionales en matière de développement en veillant à la cohérence des politiques et des réglementations et à la disponibilité d'informations qui sous-tendent le développement national;
- c) aider la communauté mondiale et les divers États Membres à affronter les problèmes d'actualité, notamment le changement climatique et la flambée des prix alimentaires.

20) Les Membres demanderont donc la preuve que les résultats de l'Organisation ont été formulés compte tenu de ces considérations et le Système de suivi fondé sur les résultats et l'Évaluation aideront à faire en sorte qu'il en soit ainsi. Parmi les autres outils importants qui donneront des informations sur l'élaboration des résultats de l'Organisation et des Objectifs stratégiques, il faut citer les suivants:

- a) les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme élaborés avec les divers gouvernements afin de cibler les efforts de la FAO sur les besoins nationaux;
- b) l'élaboration structurée et consultative de domaines d'action prioritaire sous-régionaux et régionaux, au cours de laquelle les Conférences régionales seraient consultées; et
- c) à l'échelle mondiale, un nombre limité de domaines d'action prioritaire (voir plus loin).

21) **Les domaines d'action prioritaires** contribuent aux objectifs stratégiques et aux résultats de l'Organisation convenus correspondants dont ils sont le pivot. Ils vont:

- a) aider à mobiliser des ressources pour les groupes de résultats prioritaires qui pourraient bénéficier d'un financement supplémentaire en constituant des 'thèmes phares' fournissant un outil de communication et de plaidoyer pour favoriser la mobilisation de ressources

extrabudgétaires volontaires et faciliter les partenariats, et compléter ainsi les contributions ordinaires;

b) favoriser peu à peu un financement groupé et moins restrictif à partir de contributions extrabudgétaires volontaires; et

c) prendre en compte principalement les questions qui sont des priorités pour les pays en développement, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et l'ajustement des cadres des politiques;

d) faciliter le contrôle exercé par les organes directeurs sur l'utilisation de ces ressources extrabudgétaires, conformément aux priorités convenues.

22) Ils ont une durée initiale d'environ quatre ans qui pourra être prolongée, le cas échéant. Ils s'appuieront sur une stratégie et des indicateurs de résultats. Ils seront révisés tous les deux ans, dans le cadre du processus de planification à moyen terme, et peuvent être supprimés, modifiés ou complétés en fonction des nouveaux besoins et résultats.

### **Encadré 3: Liste indicative initiale des domaines d'action prioritaires**

- **Action en faveur de la sécurité alimentaire mondiale dans le contexte de la crise alimentaire actuelle et du changement climatique:** renforcer la capacité d'adaptation à long terme et contribuer à la sécurité alimentaire mondiale grâce à une action à court, moyen et long termes dans le cadre du Cadre global d'action du système des Nations Unies sur la crise alimentaire mondiale en appuyant une croissance durable de la production vivrière dans les pays en développement, en particulier en ce qui concerne les petits agriculteurs, notamment grâce à l'Initiative contre la flambée des prix des denrées alimentaires (besoins immédiats) et à l'appui des programmes nationaux et régionaux pour la sécurité alimentaire.
- **Prévention et réduction des effets négatifs des ravageurs transfrontières des animaux et des plantes et des incidences sur la sécurité sanitaire** (impacts économiques, sociaux et sanitaires négatifs).
- **Renforcement de la base d'informations en vue d'une gestion durable des forêts:** renforcement des capacités des pays en matière de gestion des forêts et des arbres fondé sur des informations actuelles et fiables.
- **Mise en œuvre du Code de conduite pour une pêche responsable** (FishCode – partenariat mondial pour une pêche responsable) afin d'aider à faire en sorte que la pêche et l'aquaculture durable soient partie intégrante des systèmes de production vivrière et de gestion des ressources aux échelles nationale, régionale et mondiale, en particulier grâce au renforcement des capacités.
- **Faire face à la pénurie de ressources en terres et en eau:** accroître les capacités d'amélioration de la gouvernance, l'accès aux ressources en terres et en eau et la gestion de celles-ci, y compris les incidences du changement climatique, un accent particulier étant mis sur l'Afrique.
- **Information et statistiques:** renforcement des capacités nationales, régionales et mondiales, d'établissement d'informations et de statistiques fiables afin d'améliorer la prise de décisions nationales et mondiales dans le domaine de l'agriculture et la lutte contre la faim.
- **Établissement de normes et réglementation:** renforcement des capacités nationales et mondiales d'élaboration et de mise en œuvre de réglementations et de normes, une attention particulière étant accordée aux capacités et à la participation des pays en développement (protection des végétaux, sécurité sanitaire des aliments, ressources génétiques).

23) **Fonctions essentielles:** Huit fonctions essentielles définissent les moyens d'action et les modalités importantes pour l'obtention de résultats compte tenu des avantages comparatifs de l'Organisation. Chaque fonction essentielle est fondée sur une stratégie qui contribuera à garantir

des approches cohérentes, une coopération effective entre les unités de l'Organisation, un apprentissage mutuel et la recherche de l'excellence.

#### **Encadré 4: Les fonctions essentielles de la FAO**

- **Ouvrir des perspectives à long terme** et jouer un rôle de chef de file pour le suivi et l'évaluation des tendances de la sécurité alimentaire et de l'agriculture, des pêches et des forêts;
- Stimuler la création, la diffusion et l'utilisation d'informations et de connaissances, y compris de statistiques;
- Négocier des instruments internationaux, établir des normes et des directives volontaires, appuyer l'élaboration d'instruments juridiques nationaux et promouvoir leur mise en application;
- Formuler des options et des avis en matière de politiques et de stratégies;
- Fournir un appui technique pour:
  - promouvoir les transferts de technologies,
  - favoriser le changement, et
  - renforcer les capacités, en particulier pour les institutions rurales,
- Recourir au plaidoyer et à la communication pour mobiliser la volonté politique et promouvoir une prise de conscience à l'échelle mondiale des mesures requises dans les domaines relevant du mandat de la FAO;
- Faire en sorte que les activités techniques et les services d'appui reposent sur des approches intégrées interdisciplinaires et novatrices;
- Recourir aux partenariats et aux alliances lorsqu'une action commune est nécessaire.

#### **Objectifs fonctionnels**

24) Pour assurer l'intégration de tous les aspects du travail de l'Organisation dans un cadre fondé sur les résultats, y compris son administration et ses procédures, deux objectifs fonctionnels ont été définis:

- a) une collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes (partenariat et communication); et
- b) une administration efficace et efficiente.

25) Des cibles et des indicateurs de résultats seront également mis en place pour ces objectifs, qui aideront l'Organisation à améliorer constamment non seulement la pertinence et l'impact de ses prestations techniques, mais aussi son efficacité et sa contribution à la réalisation des objectifs stratégiques.

#### **Responsabilités de la Direction**

26) Des responsabilités de direction claires, couvrant l'ensemble du cycle de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation, seront assignées pour chaque objectif stratégique, résultat de l'Organisation, domaine d'action prioritaire, fonction essentielle et objectif fonctionnel. Les fonctionnaires responsables devront rendre compte des progrès réalisés, non seulement quant aux produits et services fournis, mais aussi quant aux résultats obtenus.

**Les objectifs stratégiques de la FAO et le nouveau Cadre fondé sur les résultats –  
Matrice d’actions**

Actions		Responsable en dernier ressort	Année début/fin	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
n° réf.	Action			Investissement	Coûts récurrents par exercice biennal
1.1	Décision concernant l'application du nouveau Cadre fondé sur les résultats	Conférence	2008	Voir GT III – formation RH)	(Voir GT III – formation RH)
1.2	Décision concernant l'application du nouveau Cadre de programmation fondé sur les résultats	Conférence	2008	0	0
1.3	Décision concernant la Vision et les Objectifs mondiaux de la FAO	Conférence	2008	0	0
1.4	Décision de principe concernant les objectifs stratégiques, les objectifs fonctionnels et les fonctions essentielles	Conférence	2008	0	0
1.5	Adoption de principe du modèle de présentation des Objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation	Conférence 2008	2008	0	0
1.6	Élaboration des domaines d'action prioritaires avec résumé des objectifs, la liste indicative fournissant une base pour la poursuite de l'élaboration	Conférence 2008	2008-2009		
	Élaboration du système de suivi fondé sur les résultats	Direction	2009	(Voir Section C - Réforme du progr., budget et suivi fondé sur les résultats; stratégie de mobilisation de ressources)	(Voir Section C - Réforme du progr., budget et suivi fondé sur les résultats; stratégie de mobilisation de ressources)
	Élaboration et adoption du texte intégral du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget, établis conformément au nouveau modèle	Comité de la Conférence/ Conseil/Conférence	2008-2009	... ..	... ..
	Premier rapport sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation, d'après le nouveau système fondé sur les résultats	Conseil/Conférence	2012-13	... ..	... ..

## B. Réforme de la gouvernance

### Organes directeurs

#### Priorités en matière de gouvernance

27) Les organes directeurs de la FAO<sup>4</sup> assument deux fonctions essentielles distinctes:

- a) examiner la situation 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, y compris leurs incidences nationales, et élaborer et réviser les instruments internationaux, notamment les traités, conventions et réglementations; et
- b) prendre des décisions de politique exécutive et contrôler la FAO en tant qu'Organisation, y compris son programme et son budget.

#### Priorités en matière de gouvernance - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.1	4.4 et 4.5	a) <b>Cohérence des politiques et cadres réglementaires à l'échelle 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 Conférences régionales Direction	à partir de 2009	0	0 (priorité du Programme ordinaire)
2.2		b) S'il y a lieu, prendre en compte les questions générales et instruments relatifs à l'alimentation et à l'agriculture traités dans d'autres instances et adresser des recommandations à ces instances.	Conférence Comités techniques Conférences régionales Direction	A compter de l'exercice biennal 2010-2011	0	0 (priorité du Programme ordinaire)
2.3		c) Voir également ci-dessous les rôles des divers organes directeurs	Organes directeurs	(voir ci-après pour chaque organe directeur)		
2.4		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

28) **Conférence de la FAO:** La Conférence demeurera l'organe de décision suprême de l'Organisation et déterminera la politique et la stratégie générales. Une attention accrue sera accordée à ses fonctions particulières, afin de réduire les doublons avec les discussions du Conseil. Une série de mesures ont été convenues afin que la Conférence soit davantage orientée vers l'action et mieux ciblée et qu'elle mobilise la participation de ministres et de hauts fonctionnaires. La Conférence:

- c) sera l'encontre suprême où seront examinés les questions mondiales liées à l'alimentation et à l'agriculture et les instruments réglementaires nécessaires, normalement sur la base de

<sup>4</sup> Considérés aux fins du Plan d'action immédiate comme incluant: la Conférence, le Conseil, le Comité financier, le Comité du Programme, le Comité des questions constitutionnelles et juridiques, les Conférences régionales et les Comités techniques du Conseil.

recommandations formulées, après débat, par les Comités techniques et les Conférences régionales;

- d) 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).

### La Conférence – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.5	4.7 a)	a) Chaque session de la Conférence aura normalement un thème principal, convenu par la Conférence, en général sur recommandation du Conseil	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0
2.6	4.7 a)	b) La Conférence accordera une plus grande attention aux questions de politique mondiale et aux cadres internationaux (traités, conventions et règlements), normalement en 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	à partir de 2009	0	(voir g)
2.7	4.7 c) et 7.3	c) La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal	Conférence	à partir de 2011	0	0
2.8	4.7 c)	d) La Conférence approuvera les priorités, la stratégie et le budget de l'Organisation après avoir examiné les recommandations du Conseil (voir ci-après la procédure du programme et du budget)	Conférence	à partir de 2009	0	0
2.9	4.15 c)	e) Le rapport de la Conférence se concentrera sur les conclusions et décisions qui pourront être élaborées au sein de comités de rédaction ou par les « Amis du Président », selon qu'il conviendra. Le compte rendu fera état des interventions et sera publié dans toutes les langues de la FAO	Conférence	à partir de 2009	0	(voir g)
2.10	4.7 a)	f) Les réunions plénières formelles seront mieux ciblées sur des questions capitales pour les membres	Conférence	à partir de 2009	0	0
2.11		g) Des événements parallèles serviront de forum pour des échanges informels sur des questions de développement		à partir de 2009	0	0
2.12	4.15	h) Les pratiques seront modifiées, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, selon les modalités précisées ci-après pour chaque organe	Conférence	à partir de 2008	0	0,4
2.13	4.15	i) Les Textes fondamentaux seront modifiés pour les fonctions, les lignes de compte rendu, le rôle dans la formulation de recommandations à l'intention de la Conférence, etc., comme indiqué dans la Matrice d'actions	Conférence	2011	0	0

29) **Le Conseil de la FAO:** le rôle de gouvernance exécutive du Conseil sera renforcé. Il s'attachera à prendre des décisions claires. Il se réunira de manière plus souple et la durée des sessions sera adaptée à l'ordre du jour. Il jouera un rôle plus actif dans l'élaboration du programme et du budget en prenant l'avis du Comité du Programme et du Comité financier et élargira ses fonctions de surveillance et de contrôle, en particulier en ce qui concerne la mobilisation et l'utilisation des ressources extrabudgétaires et la mise en valeur et l'utilisation des ressources humaines.

## Le Conseil – Matrice d’actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l’EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.14	4.8	a) Le Conseil exercera les fonctions suivantes, qui seront précisées, le cas échéant, dans les Textes fondamentaux:  i) assumer le rôle central de décision et de conseil concernant: <ul style="list-style-type: none"> <li>• l’établissement du plan de travail et des indicateurs de performance du Conseil proprement dit et des autres organes directeurs;</li> <li>• le suivi et l’établissement de rapports sur leurs résultats par rapport à ces indicateurs;</li> <li>• la stratégie, les priorités et le budget de l’Organisation;</li> <li>• le programme de travail global;</li> <li>• les changements organisationnels majeurs ne nécessitant pas de modifications des Textes fondamentaux par la Conférence;</li> <li>• l’ordre du jour de la Conférence recommandé à la Conférence;</li> </ul>	Conférence	Décision: 2008 Mise en œuvre: à partir de 2009	0	-
2.15		ii) surveiller la mise en œuvre des décisions de gouvernance;				
2.16		iii) 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>• il y a une vérification transparente, indépendante et professionnelle et un contrôle de l’éthique;</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, des systèmes d’information et de communication, des achats et des passation des marchés, etc., sont opérants et adaptés à leur objet;</li> <li>• les ressources extrabudgétaires concourent efficacement à la réalisation des objectifs prioritaires de l’Organisation; et</li> </ul>				
2.17		iv) contrôlera les résultats obtenus par la direction sur la base d’objectifs précis.				
2.18		b) Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget, précisant notamment le montant du budget.	Conseil	à partir de 2009	0	0

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.19	4.8	c) Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour (normalement, un minimum de 5 sessions par exercice biennal); voir Section C - graphique 1 - Cycle de planification et d'examen du Programme et du budget.	Conseil	à partir de 2010	0	1,4
2.20		i) il y aura: une brève réunion (de deux jours au minimum) après chaque session du Comité du Programme et du Comité financier				
2.21		ii) Le Conseil se réunira pour préparer la Conférence au moins deux mois avant sa tenue, afin que ses recommandations puissent être prises en compte, y compris celle relative à l'ordre du jour définitif de la Conférence soumise à la Conférence pour approbation finale.				
2.22		d) Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues)	Conseil	à partir de 2009	0	1,7
2.23	4.8	e) Le Conseil ne sera plus saisi de problèmes en rapport avec les politiques et les cadres réglementaires mondiaux, à moins que l'urgence ne l'impose (ces questions seront traitées par les Comités techniques et la Conférence)	Conférence	à partir de 2009	0	0
2.35	4.15	f) Des changements de pratiques, notamment pour les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, seront adoptés pour le Conseil (voir plus bas pour les autres organes)	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0
2.36	4.15	g) Modifiera les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Conférence	2009	0	0

## Président du Conseil<sup>5</sup> Section supprimée du texte en attendant la poursuite du débat

30) Le Président du Conseil jouera un rôle actif de facilitation de façon à renforcer l'indépendance du Conseil et son aptitude à assumer ses fonctions de gouvernance et de contrôle. Le rôle du Président sera précisé dans les Textes fondamentaux.

2.37	4.10 a	Réviser les Textes fondamentaux de manière à préciser clairement le rôle actif de facilitation qui revient au Président du Conseil dans la gouvernance de la FAO, en éliminant tout conflit potentiel avec le rôle de gestion du Directeur général; outre la présidence des sessions du Conseil, le Président assumera les fonctions suivantes:	Conférence	2009	-	0
2.38		a) jouer le rôle de courtier honnête pour favoriser le consensus entre les Membres sur des questions controversées;				
2.39		b) travailler en liaison avec les Présidents du Comité du Programme, du Comité financier et du CQCJ en ce qui concerne leurs programmes de travail respectifs et, le cas échéant, avec les Présidents des Comités techniques et des Conférences régionales; à ce titre, il sera normalement appelé à assister aux sessions du Comité du Programme, du Comité financier et des Conférences régionales;				
2.40		c) travailler en liaison avec les Groupes régionaux en ce qui concerne le programme de travail du Conseil;				

<sup>5</sup> Il reste à décider s'il s'agira d'un Président indépendant comme c'est le cas actuellement.



2.41	d) travailler en liaison avec la Direction générale de la FAO en ce qui concerne les préoccupations exprimées par les Membres, lors des sessions du Conseil, du Comité financier, du Comité du Programme et des Conférences régionales;				
2.42	e) faire en sorte que les membres du Conseil soient tenus au courant des débats tenus dans d'autres enceintes qui sont importants pour le mandat de la FAO et poursuivre le dialogue avec d'autres organes directeurs, notamment avec ceux des organismes de Rome s'occupant d'alimentation et d'agriculture;				
2.43	f) poursuivre l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de la gouvernance de la FAO et le sens d'appartenance des membres.				
2.44	g) Les Textes fondamentaux préciseront également ce qui suit:				
2.45	i) les qualifications (compétences) souhaitables du Président indépendant;				
	ii) que le Président indépendant doit être présent à Rome pour toutes les sessions du Conseil et est normalement censé passer de six à huit mois par an à Rome..				

31) Le **Comité du Programme** et le **Comité financier** renforceront leur fonction consultative auprès du Conseil et deviendront plus transparents. Ces deux Comités et le Conseil assumeront une responsabilité accrue pour l'établissement des ordres du jour. Ils se réuniront de manière plus souple lors de sessions de durée variable et davantage en sessions conjointes selon l'ordre du jour et conformément au cycle de planification et d'examen du Programme et du budget (voir Section C - graphique 1). Ils seront invités à formuler des recommandations claires et à accorder une plus grande attention aux politiques, stratégies et priorités, afin d'améliorer le contrôle et de donner des orientations plus dynamiques au Conseil.

## Comité du Programme et Comité financier – Matrice d’actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.46	4.9 et 4.17	a) <b>La clarification des fonctions et méthodes de travail</b> aura lieu immédiatement et sera suivie de modifications aux Textes fondamentaux, comme suit:	Conférence	à partir de 2009	0	-
2.47		i) Les fonctions du Comité du Programme concerneront essentiellement les priorités du programme, la stratégie, le budget et l'évaluation et comporteront aussi: l'examen des activités de terrain et des travaux décentralisés; les priorités de l'Organisation en matière de réglementation et de cohérence des politiques mondiales; et les partenariats et la coordination avec d'autres organisations en matière de travail technique;				
2.48		ii) 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 et notamment des politiques et budgets pour ces domaines de travail – devenant un comité des finances et de l'administration;				
2.49		iii) Les Comités se réuniront de façon plus souple et pour des durées variables en fonction de l'ordre du jour et conformément au cycle de planification et d'examen du programme et du budget (voir graphique 1) – (normalement 4 sessions au minimum par exercice biennal);				
2.50		iv) Les deux comités tiendront davantage de réunions conjointes; le débat aura lieu lors de sessions conjointes et dès que leurs discussions se recouperont ou que leurs contributions sembleront fortement complémentaires;				
2.51		v) Ils seront tenus de formuler des recommandations claires et d'accorder davantage d'attention aux politiques, stratégies et priorités, afin de fournir un meilleur contrôle et une orientation plus dynamique au Conseil;				
2.52		vi) Le Comité financier établira et adoptera des critères concernant la documentation du PAM dont il devra être saisi.				
2.53	4.15	b) Modifier les pratiques, y compris les méthodes de travail (voir ci-après)	Conférence/ Conseil	2009	0	1,5
2.54	4.15	c) Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions des comités	Conférence	2009-2011	-	0
2.55	4.9 et 4.17	<b>Membres, présidents et observateurs du Comité du Programme et du Comité financier:</b> - Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres de ces Comités. Les membres sont des pays, et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications techniques nécessaires, et:	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0,1
2.56		a) les présidents seront élus par le Conseil sur la base de leurs qualifications personnelles; ils n'occuperont pas de sièges de leurs groupes électoraux, ni ne représenteront une région ou un pays (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité élu par le Comité, jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant);				

2.57		b) le nombre de membres des Comités sera porté, <u>outre le Président</u> , à douze représentants, dont deux au maximum pour chacune des régions suivantes: Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes, Proche-Orient et Europe et un représentant pour l'Amérique du Nord et le Pacifique Sud-Ouest pour chaque Comité désignés par la région et confirmés par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs membres pour des réunions ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion);				
2.58		c) les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole.		2009		

### Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.59		Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres du Comité. Les membres sont des pays et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications juridiques nécessaires et:	Conférence/ Conseil	à partir de 2009		
2.60		Le président sera élu parmi les membres du CQCJ par le Conseil sur la base de ses qualifications personnelles (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité élu par le Comité, jusqu'à le Conseil puisse élire un remplaçant);				
2.61		Le Comité comptera sept membres, chaque région ayant droit à un membre désigné par la région et confirmé par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs membres pour des réunions ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion).				
2.62		Le CQCJ admettra des observateurs sans droit de parole à ses réunions	Conseil	à partir de 2009	0	0

### Conférences régionales

32) Les **Conférences régionales** auront un rôle important à jouer dans la gouvernance s'agissant: de la cohérence des politiques de développement dans leur région; des débats sur les priorités mondiales intéressant lesdites régions, de la fourniture d'avis au Conseil et à la Conférence au sujet des priorités de la FAO et des débats sur des questions telles que les échanges et les investissements à l'échelle régionale. 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.

## Conférences régionales – Matrice d’actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.63	4.13	Les lignes de compte rendu, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement de manière informelle, avant que les changements correspondants ne soient introduits dans les Textes fondamentaux, y compris le statut des Conférences régionales, qui auront désormais le statut de comités de la Conférence de la FAO:	Conférence	à partir de 2008	0	-
2.64		a) Les Conférences régionales auront notamment pour fonctions: <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 et de réglementation sous un angle régional – et de faire rapport à ce sujet à la Conférence de la FAO</li> <li>de donner des avis sur le programme de la FAO dans la région et sur le programme général de la FAO, dans la mesure où il concerne la région, en présentant son rapport au Conseil par l’intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier.</li> </ul>				
2.65		b) Méthodes de travail – Les Conférences régionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>seront convoquées en règle générale une fois pendant chaque exercice, sur décision des membres de la FAO de la région qui seront pleinement consultés sur le programme, les modalités, les dates, la durée et les besoins de la Conférence</li> <li>nommeront un rapporteur</li> <li>le Président et le rapporteur resteront en fonctions entre les sessions et le président ou, s’il n’est pas disponible, le rapporteur soumettra le rapport de la Conférence régionale au Conseil et à la Conférence de la FAO (après examen par le Comité du Programme et le Comité financier, le cas échéant), conformément au nouveau cycle de contrôle et de prise de décision de la part des organes directeurs pour le processus d’établissement du programme et budget</li> <li>tiendront, dans la mesure possible, leur session en tandem avec d’autres organes régionaux intergouvernementaux s’occupant d’agriculture</li> <li>les documents des Conférences régionales seront ciblés et comporteront des recommandations d’actions précises.</li> </ul>				
2.66		Modifier les pratiques, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, comme précisé dans la Matrice d’actions	Conférence	à partir de 2010	0	0,3
2.67		Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Conférence	2009	-	0

### Comités techniques et réunions ministérielles

33) **Comités techniques:** 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, formuler des propositions à l'intention des organes directeurs sur la stratégie et le programme de l'Organisation. Les Comités techniques, 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 feront rapport directement à la Conférence de la FAO pour les questions mondiales et au Conseil pour les priorités de programme et résultats de la FAO.

### Comités techniques – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.68	4.11	Les Comités feront rapport au Conseil sur le budget de la FAO et les priorités et stratégies pour les programmes et directement à la Conférence de la FAO sur les politiques et la réglementation mondiales et:	Conférence	à partir de 2009	0	-
2.69		a) Les présidents resteront en fonctions entre les sessions et feront rapport au Conseil et à la Conférence;				
2.70		b) Méthodes de travail–les Comités techniques: <ul style="list-style-type: none"> <li>feront preuve d'une plus grande souplesse dans la durée comme dans la fréquence de leurs sessions, selon les besoins et siégeront normalement une fois par exercice biennal. Ils traiteront des questions prioritaires émergentes et pourront être convoquées spécialement à cette fin;</li> <li>le Président facilitera la pleine consultation des Membres sur l'ordre du jour, les modalités de travail et la durée des réunions.</li> </ul>				
2.71		c) Un usage accru sera fait des sessions et événements parallèles, en veillant à ce que les pays ayant une délégation restreinte puissent y participer (les ONG et le secteur privé, ainsi que des représentants des pays en développement, participeront aux sessions informelles);				
2.72		d) L'ordre du jour de la session du Comité de l'agriculture inclura expressément l'élevage, auquel un point sera consacré, et lui accordera le temps nécessaire;				
2.73		e) Le Comité des produits renforcera ses relations avec la CNUCED, l'OMC et le Fonds commun pour les produits de base;				
2.74		f) Le Comité de la sécurité alimentaire mondiale dynamisera son rôle dans le suivi et l'exécution des engagements pris lors du Sommet mondial de l'alimentation et dans l'examen de l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde.				
2.75		Modifier les pratiques, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu.	Conférence	2009	0	0,1
2.76		Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Conférence	à partir de 2009	-	0

34) **Des réunions ministérielles** pourront être convoquées par la Conférence ou le Conseil lorsque les questions élaborées sur le plan technique, habituellement au sein des Comités techniques, nécessiteront une approbation politique ou une plus grande visibilité. Leurs rapports seront en règle générale examinés directement par la Conférence de la FAO, les questions relatives au Programme de la FAO étant soumises au Conseil pour avis.

## Réunions ministérielles – Matrice d’actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l’EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.77	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.	Conférence/ Conseil	2009	-	0
2.78		Les rapports des réunions ministérielles seront normalement examinés directement par la Conférence.	Conférence	à partir de 2009		

### Organes statutaires, Conventions, etc.

35) Les organes statutaires et les Conventions seront renforcés, jouiront d’une plus grande **autonomie** administrative et financière dans le cadre de la FAO et seront davantage autofinancés par leurs membres. Ils auront directement accès aux Comités techniques de la FAO appropriés. Ils seront responsables devant le Conseil et la Conférence de la FAO de l’utilisation de la partie de leur financement assurée par les contributions mises en recouvrement par la FAO auprès de ses Membres.

## Organes statutaires, conventions, traités, Codex, etc. – Matrice d’actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l’EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.79	4.11 g)	Les conférences des parties à des traités, conventions et accords, tels que le Codex et la CIPV (incorporés au titre des statuts de la FAO), pourront porter des questions à l’attention du Conseil et de la Conférence par l’intermédiaire du Comité technique compétent (modification des Textes fondamentaux).	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0
2.80	4.6	Entreprendre une étude en vue d’apporter les modifications nécessaires pour permettre aux organes statutaires qui le souhaitent d’exercer une plus grande autorité financière et administrative et de mobiliser des financements supplémentaires auprès de leurs membres, tout en demeurant dans le cadre de la FAO et en continuant à lui adresser des rapports.	Direction/ Conseil/ Conférence	2010- 2012	0,3	0

### Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO

36) Diverses mesures d’appui sont envisagées pour renforcer la gouvernance de la FAO, notamment pour assurer l’indépendance, la transparence et l’efficacité des organes directeurs, ainsi que le dialogue avec la direction générale.

## Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO – Matrice

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.81	4.4 a)	Le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier, le CQCJ, les Conférences régionales et les Comités techniques devront chacun:	Conseil	à partir de 2009	0	0,2
2.82		a) préparer une fois par exercice biennal un programme de travail sur plusieurs années (quatre années au moins), qui sera examiné par le Conseil et/ou par la Conférence (conformément à leurs lignes de compte rendu respectives)				
2.83		b) établir un rapport sur les progrès accomplis par rapport au programme de travail tous les deux ans, pour examen également par le Conseil et/ou par la Conférence				
		L'expression « organes directeurs » sera définie, de préférence dans les Textes fondamentaux	Conférence	209		
2.84	4.1 c)	La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des Conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus.	Conférence/Conseil	Biennal avec achèvement prévu au plus tard en 2015	0,5	0
2.85	8.6 b)	Afin de garantir la transparence et la bonne communication, le Directeur général fera rapport au Conseil et à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, et dialoguera avec eux, en ce qui concerne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• les priorités du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme</li> <li>• les objectifs prioritaires fixés par la direction générale pour un progrès immédiat</li> <li>• les résultats obtenus, sur une base annuelle et biennale</li> </ul>	Conseil	à partir de 2009	0	0
2.88		Coût de la révision des Textes fondamentaux pour tous les Organes directeurs: travaux à effectuer par le Bureau juridique et par le CQCJ pour la révision des Textes fondamentaux.	Direction	2008-2011	0,2	0

**Des propositions seront examinées** en vue de parvenir à un consensus sur les points énumérés ci-après en vue de leur intégration dans le Plan d'action immédiate:

- Composition du Conseil;
- Président indépendant du Conseil et présidence du Conseil;
- Bureau du Conseil.
- Possibilité d'élaborer des directives volontaires pour les représentants de la FAO ainsi qu'un processus d'éligibilité pour l'emploi de personnel de représentation par la FAO.

### *Évaluation, vérification et apprentissage organisationnel*

37) **Évaluation:** Les fonctions d'apprentissage et de responsabilisation d'une évaluation forte sont indispensables tant pour les organes directeurs que pour la direction générale et la conduite de l'évaluation doit répondre aux besoins de ces deux instances, tout en restant indépendante sur le plan opérationnel. L'évaluation à la FAO est déjà de qualité relativement élevée et offre une solide base de départ. La transparence de l'évaluation 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 » qui sera soumise au Conseil pour approbation.

#### Évaluation - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
					Investissement	Récurrents par exercice biennal
Réf. N°	Recommandations de référence de l'EEI	Action				
2.89	7.10 a)	<b>Création d'un bureau distinct et indépendant sur le plan opérationnel chargé de l'évaluation</b> , intégré à la structure du Secrétariat de la FAO et faisant rapport au Directeur général et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme.	Direction/Conseil	Janv. 2009	0	0
2.90	7.11	<b>Budget d'évaluation:</b> Le budget alloué à l'évaluation 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, sera alloué dans sa totalité au Bureau chargé de l'évaluation. <u>Tous les donateurs de fonds extrabudgétaires</u> respecteront la décision du Conseil d'allouer à l'évaluation au moins 1% de tous les fonds extrabudgétaires.	Conférence	2010-2013	0	4,5
2.91  2.92	7.10 d)	<b>Effectifs d'évaluation:</b> a) Recrutement du Directeur de l'évaluation au niveau D2. Un groupe composé de représentants du Directeur général et des organes directeurs ainsi que de spécialistes de l'Évaluation dans d'autres institutions des Nations Unies examinera le mandat et les qualifications exigées pour ce poste, puis participera à un groupe de présélection et de sélection d'un candidat approprié. Le Directeur de l'évaluation aura un mandat de durée déterminée (quatre ans), pouvant être reconduit une seule fois, sans possibilité de nomination à un autre poste au sein de la FAO ou de contrat de consultant avant un délai d'un an; b) Toutes les nominations de fonctionnaires et de consultants chargés 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 sera responsable au premier chef de la nomination du personnel chargé de l'évaluation et sera responsable du recrutement de consultants. conformément aux procédures de la FAO.	Direction Comité du Programme	2009	0	0 La différence entre les niveaux D1 et D2 sera couverte par l'augmentation des crédits budgétaires précisée plus haut
2.93	7.10 b)	<b>Contrôle de la qualité et renforcement permanent de la fonction d'évaluation:</b> a) Renforcement de la procédure existante d'examen indépendant par les pairs des principaux rapports;	Directeur de l'évaluation	2008 (1 <sup>er</sup> examen par les pairs:	0	0 Intégré à l'augmentation du budget d'évaluation



Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. N°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.94		b) Examen biennal, par un groupe restreint de pairs indépendants, de la conformité du travail avec les normes et pratiques optimales en matière d'évaluation – rapport à la direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme;		2010)		précisée ci-dessus
2.95	7.10 b)	c) Examen indépendant de la fonction d'évaluation tous les six ans – rapport à la direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme;	Comité du Programme et Direction	2013 première évaluation		0 Intégré à l'augmentation du budget d'évaluation précisée ci-dessus
2.96	7.10 c)	<b>Approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans une « charte », incluant les éléments ci-dessus énoncés; en outre:</b> a) Le Comité d'évaluation interne de la FAO travaillera en interaction avec le Comité du Programme, selon qu'il conviendra;	Conseil	2009	0	0
2.97		b) le plan d'évaluation à horizon mobile continuera d'être approuvé par les organes directeurs après consultation avec le Comité d'évaluation interne;				
2.98		c) les processus de suivi de l'évaluation seront pleinement institutionnalisés et comprendront un système de suivi indépendant et l'établissement de rapports à l'intention du Comité du Programme;				
2.99		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, grâce à des groupes consultatifs et à des ateliers sur des évaluations individuelles;				
2.100		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;				
2.101		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 sur l'évaluation (UNEG).				
2.102	7.10 c)	Les dispositions relatives à l'évaluation telles qu'approuvées dans la Charte seront reflétées dans les Textes fondamentaux.	Conseil	2009	0	0

38) **Vérification:** La bonne qualité de la vérification à la FAO doit être maintenue. Les organes directeurs examineront le plan de vérification interne et la direction mettra fin à la participation du Bureau de l'Inspecteur général, en qualité de membre, à 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 devraient pouvoir le consulter, s'il y a lieu.

<b>Vérification - Matrice d'actions</b>						
2.103	7.9 a)	Conformément à la politique en vigueur, le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu à tous les domaines à risque organisationnel élevé et il pourra être fait appel à une expertise extérieure, le cas échéant.	Direction	à partir de 2009	0	0,3
2.104	7.9 b)	Le Comité de vérification:	Direction/ Conseil	à partir de 2009	0	0
2.105		a) sera nommé par le Directeur général et entièrement composé de membres externes approuvés par le Conseil sur la recommandation du Comité financier; b) présentera un rapport annuel au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier.				
2.106	7.9 f)	Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du Bureau rapproché du Directeur général, en plus des vérifications régulières effectuées par l'Inspecteur général.	Conseil	à partir de 2010	0	?

### *Nomination et mandat du Directeur général*

39) Le poste de Directeur général sera publié longtemps avant l'élection (comme aujourd'hui, seuls les pays membres pourront proposer des candidatures). Des améliorations seront apportées aux mesures existantes pour que, avant l'élection, les candidats soient tenus de faire une communication formelle devant le Conseil et la Conférence et de répondre à des questions. La durée du mandat sera portée à quatre ans, renouvelable une seule fois pour une nouvelle période de quatre ans.

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

<b>Actions</b>			<b>Responsable en dernier ressort</b>	<b>Début/fin (année)</b>	<b>Coûts ou économies (en millions d'USD)</b>	
<b>Réf. N°</b>	<b>Recommandations de référence de l'EEI</b>	<b>Action</b>			<b>Investissement</b>	<b>Récurrents par exercice biennal</b>
2.107	4.20	Introduire une procédure et modifier les Textes fondamentaux de façon à donner aux Membres de la FAO davantage d'occasions d'évaluer les candidats au poste de Directeur général avant l'élection, notamment:	Conférence	à partir de 2009	0	100 000 une fois tous les deux exercices biennaux
2.108		a) les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à la Conférence avant la tenue des élections. Les Membres auront l'occasion de poser des questions aux candidats (les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO);				
2.109		b) les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à une session du Conseil de la FAO 60 jours au moins avant la Conférence durant laquelle l'élection aura lieu. À cette session, aussi bien les membres que les observateurs auprès du Conseil auront l'occasion de poser des questions aux candidats (la réunion avec les candidats aura un but informatif uniquement et aucune recommandation ou conclusion ne sera formulée à l'issue du débat - les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO);				
2.110		c) la présentation par les gouvernements membres de candidats au poste de Directeur général devra avoir lieu 60 jours au moins avant la tenue de la session du Conseil susmentionnée;				
2.111		d) en cas de vacance prévue du poste de Directeur général, l'avis de vacance sera diffusé 12 mois au moins avant la date de clôture des présentations de candidatures, dont les États Membres assument l'entière responsabilité;				

<b>Actions</b>			<b>Responsable en dernier ressort</b>	<b>Début/fin (année)</b>	<b>Coûts ou économies (en millions d'USD)</b>	
<b>Réf. N°</b>	<b>Recommandations de référence de l'EEI</b>	<b>Action</b>			<b>Investissement</b>	<b>Récurrents par exercice biennal</b>
2.112		e) la Conférence de la FAO approuvera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général.	Comité de la Conférence/ Conférence			
2.113	4.20	Modifier les Textes fondamentaux pour ce qui est du mandat du Directeur général pour le porter à quatre ans, avec possibilité de renouvellement une seule fois pour une nouvelle période de quatre ans.	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**

40) Afin de mieux arrêter les priorités et d'améliorer l'efficacité, l'impact et le contrôle des travaux de la FAO, des réformes majeures sont proposées pour la programmation et l'établissement du budget, notamment en ce qui concerne le rôle des organes directeurs. Les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires seront gérées dans un seul et même programme de travail, soumis à une même planification et aux mêmes contrôles, en encourageant les bailleurs de fonds extrabudgétaires à réduire la part des affectations spécifiques et à encourager les 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. Le Conseil proposera le programme de travail, le montant du budget et donnera une estimation des financements extrabudgétaires à la Conférence (les données relatives aux fonds extrabudgétaires seront réparties entre les budgets administratif et du programme correspondant à la nouvelle structure organisationnelle. 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**

Actions		Action	Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI				Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.1	7.1, 7.2 et 3.19	a) <b>Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget</b> composée des sections suivantes, qui <u>pourront être présentées dans un seul document de manière à éviter les répétitions</u> et à donner un tableau d'ensemble (première approbation complète: 2009 pour l'exercice 2010-2011):	Conférence	2009 - en cours - premier exercice complet 2010-2011		
3.2		i) <b>Un Cadre stratégique</b> sur 10-15 ans réexaminé tous les quatre ans et comprenant: <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 États Membres de la FAO et de la communauté internationale, en intégrant des objectifs indicatifs et indicateurs de résultats (entre 8 et 12)<sup>6</sup>;</li> </ul>				

<sup>6</sup> Les progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs stratégiques seront appréciés essentiellement par l'intermédiaire d'évaluations ponctuelles car des contrôles réguliers n'auraient pas un bon rapport coût-efficacité.

<sup>7</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

Actions		Action	Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI				Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.3		ii) Un <b>Plan à moyen terme</b> quadriennal réexaminé à chaque exercice biennal et comprenant: <ul style="list-style-type: none"> <li>• les Objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des États Membres de la FAO et de la communauté internationale, conformément au Cadre stratégique,</li> <li>• un Cadre des résultats de l'Organisation (produits), regroupant 80 résultats au maximum, y compris les fonctions essentielles contribuant à la réalisation des Objectifs stratégiques par les États 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, indiquera la contribution de la FAO 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); la question de la parité hommes-femmes sera pleinement intégrée dans le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme et ne fera plus l'objet d'un Plan d'action distinct;</li> <li>• les domaines d'action prioritaires<sup>7</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> <li>• les fonctions essentielles de la FAO;</li> <li>• enfin, les objectifs fonctionnels qui font en sorte que les processus organisationnels et l'administration tendent vers des améliorations dans un cadre fondé sur les résultats;</li> </ul>				
3.4		iii) Un <b>Programme de travail et budget</b> , le budget étant divisé en budget administratif et budget de programme s'insérant dans un cadre fondé sur les résultats et présentant pour chaque exercice biennal: <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, y compris la responsabilité organisationnelle pour chaque résultat;</li> <li>• la quantification des coûts pour tous les résultats de l'Organisation et toutes les obligations;</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, les obligations sous- financées et à alimenter les fonds de réserve;</li> <li>• un projet de résolution sur le programme et le budget;</li> </ul> iv) Le Sommaire du Programme de travail et budget sera éliminé en raison de l'interaction permanente des organes directeurs dans le processus d'élaboration du Programme.				
3.5	7.5	b) <b>Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats 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. Ce rapport remplacera l'actuel Rapport sur l'exécution du Programme.	Conseil	Premier rapport 2011, puis tous les deux ans		

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.

Actions		Action	Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI				Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.6	7.3	<p><b>c) Instauration d'un nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs</b> (voir plus loin le schéma 1 pour le séquençage). La <b>date de la Conférence de la FAO sera déplacée au mois de juin</b>, à compter de 2011, ce qui décalera d'autant les dates des autres réunions (Le Conseil se réunira en septembre 2009 pour préparer la Conférence, conformément au nouveau cycle). Le cycle complet suivant sera instauré à partir de 2010 (voir B – Réforme de la gouvernance, pour les crédits budgétaires attribués pour le nombre et la durée des réunions):</p>	Conférence	Décision 2009. Premier cycle complet 2010-2011, puis continu pendant les exercices suivants		
3.7		<p>i) <u>Première année de l'exercice biennal</u> (avec au moins deux réunions du Conseil):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les Comités techniques, 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 l'exercice biennal suivant;</li> </ul> </li> <li>• Les Conférences régionales, pour leur région, examineront les points suivants et formuleront des recommandations à ce sujet: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ résultats effectifs de la FAO en matière de contribution aux résultats au regard des indicateurs de performance, y compris toute évaluation pertinente,</li> <li>◆ priorités et résultats prévus du Plan à moyen terme, et ajustements proposés pour l'exercice biennal suivant,</li> <li>◆ questions générales pour la région devant être examinées à l'échelle mondiale ou faire l'objet d'une action supplémentaire à l'échelle régionale;</li> </ul> </li> <li>• Le Conseil et le Comité du Programme, le Comité financier, en fonction de leurs mandats, 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;</li> <li>◆ exécution du budget et du programme (au deuxième semestre); et</li> <li>◆ toute modification à apporter au Programme de travail et budget convenu;</li> <li>◆ ils approuveront à l'avance les réaffectations demandées entre chapitres;</li> </ul> </li> </ul>				
3.8		<p>ii) <u>Deuxième année de l'exercice biennal</u> (avec au moins deux et probablement trois sessions du Conseil):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendant toute l'année, le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront tout ajustement à apporter au Programme de travail et budget convenu, prendront des décisions à ce sujet et approuveront à l'avance toute réaffectation demandée entre chapitres;</li> <li>• Janvier - mars: le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront le Plan à moyen terme et le PTB</li> </ul>				-

Actions		Action	Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI				Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
		<p>proposés puis, tous les deux exercices biennaux, le Cadre stratégique;</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 d'échanges des informations sur les fonds extrabudgétaires requis, en particulier en rapport avec les Domaines d'action prioritaires</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> <li>• Septembre – novembre: le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront si nécessaire et approuveront toute modification du Cadre de résultats et des crédits budgétaires après la décision de la Conférence sur le montant du budget.</li> </ul>				
3.9	7.3	d) Apporter les modifications nécessaires aux Textes fondamentaux pour le cycle du Programme de travail et budget et notamment au calendrier des sessions des organes directeurs	Conférence	2009		
3.10	8.17	e) 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.	Conférence	2009		

# Schéma 1

**Calendrier relatif à l'apport et à la supervision des organes directeurs  
dans le cadre des systèmes réformés de programmation, de budgétisation et de suivi fondé sur les résultats**

Processus		ANNÉE 1				ANNÉE 2			
		Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre
PLANIFICATION	Examen des performances en matière de mise en oeuvre Cadre stratégique (Un exercice sur deux)	CR	CP/CF CL	CT	CP/CF CL	EB	CP/CF CL	CONF	CP/CF CL
	PMT-PTB (Prochain exercice)	Apport relatif aux priorités				Examen/Approb.		Ajustement	
SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE	Examen de la mise en oeuvre et ajustement (exercice en cours)								
	Résultats (Exercice précédent)								
ÉVALUATION	Impact								

Légende: CR: Conférence régionale | CT: Comités techniques du Conseil | CP: Comité du Programme | CF: Comité financier | CL: Conseil | CONF: Conférence  
 PMT: Plan à moyen terme | PTB: Programme de travail et budget | EB: Extrabudgétaire



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

Les contributions mises en recouvrement seront complétées par des ressources extrabudgétaires dans le cadre d'une stratégie intégrée de mobilisation et de gestion des ressources, à l'appui des priorités convenues dans les objectifs stratégiques. Cette stratégie permettra un meilleur contrôle des organes directeurs et un ciblage et des impacts accrus et tiendra compte du fait que le recouvrement des contributions n'est pas entièrement prévisible (voir aussi le paragraphe 15). Elle contribuera à une visibilité accrue des ressources extrabudgétaires en s'appuyant davantage sur un financement commun et de programme plus important (par opposition au financement de projet) et réduira les coûts administratifs. Les principaux éléments de la stratégie seront les suivants:

- a) les domaines sélectionnés par les organes directeurs en tant que partie intégrante du processus du Plan à moyen terme doivent constituer un pôle pour les ressources extrabudgétaires:
  - Domaines d'action prioritaires
  - Priorités de développement des pays, telles que définies dans les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme
  - Programmes régionaux et sous-régionaux
- b) une série de mesures de nature à améliorer la gestion des contributions mises en recouvrement<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Les modalités opérationnelles seront élaborées par la direction en 2009 par le biais du Comité de la Conférence chargé du suivi, conformément aux conseils et aux contributions du Comité financier et du Comité du Programme, selon qu'il convient.

## Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources – Matrice d’actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin d’année	Coûts ou économies en millions d’USD	
					Investissement	récurrents pour l’exercice biennal
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action				
3.11	7.6	<p>Pour compléter les contributions mises en recouvrement, intégrer dans le processus d’établissement du programme et du budget des ressources extrabudgétaires, notamment la définition des domaines d’action prioritaires, tout en reconnaissant que le financement extra-budgétaire n’est pas entièrement prévisible (voir aussi les paragraphes 15 et 40), et:</p> <p>a) l’examen par le Conseil des plans, de l’application et des résultats concernant les ressources extrabudgétaires dans un cadre intégré sur la base des conclusions et recommandations du Comité du Programme et du Comité financier, de façon que les ressources soient mobilisées à l’appui des priorités convenues de l’Organisation;</p> <p>b) la mise en place d’une structure de gestion des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement plaçant l’ensemble de la gestion et de la coordination de la mobilisation des ressources, y compris les relations avec les donateurs au sujet des politiques, dans un bureau central de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources ayant des responsabilités décentralisées à tous les niveaux au sein du cadre coordonné de mobilisation des ressources, en particulier au niveau des régions et des pays, et notamment une petite unité au sein du Département de l’Organisation qui s’occupe de la coopération technique qui appuiera les bureaux décentralisés et les unités des opérations pour la liaison avec les donateurs<sup>9</sup>;</p> <p>c) entretenir vigoureusement les nouveaux partenariats, y compris avec les fondations privées;</p> <p>d) maintenir en permanence à l’examen à la fois les mesures d’efficacité et le coût des services d’appui des activités financées par des fonds extrabudgétaires, afin de faire en sorte qu’il n’y ait pas de subventions croisées.</p>	Session extraordinaire de la Conférence	Décision en 2009, puis processus continu		-
3.12						
3.13						
3.14						
3.15						

<sup>9</sup> La répartition précise des responsabilités et les modalités organisationnelles seront élaborées après l’examen du rapport sur l’examen détaillé, conformément à l’avis du Comité financier, selon qu’il convient.

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.16	4.6	Examiner les traités, conventions, accords et organes et instruments analogues établis conformément aux dispositions des articles VI, XIV et XV de l'Acte constitutif de la FAO afin qu'ils établissent un degré accru d'autofinancement de leurs membres (voir aussi l'action 2.80). Présenter un rapport au Conseil et des rapports aux parties aux accords:	Conseil et parties aux accords	2010-2012		-
3.18	8.16	Accepter des mesures de nature à encourager le paiement ponctuel et à éviter les arriérés et la gestion de la disponibilité des ressources, compte tenu des recommandations du Comité financier, notamment:	Conférence/ Conseil	2008		-
3.19		a) examen annuel par le Conseil et sur la base d'un rapport du Comité financier relatif à la situation des paiements tardifs et des arriérés de contributions et ses incidences pour la situation des liquidités de l'Organisation		Décision		
3.20		b) communication bien visible sur le site web public principal de la FAO des situations de paiements ponctuels et de paiements tardifs et d'arriérés de contributions par pays		et application		
3.21		c) poursuite de l'actuelle politique responsable d'emprunts de la FAO pour lisser les mouvements de trésorerie.		continue à partir de 2009		

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

41) Le Programme de coopération technique est au centre des activités de l'Organisation et permet d'apporter aux États Membres qui sont des pays en développement des contributions techniques jouant un rôle de catalyseur. Les Membres ont ainsi réaffirmé qu'ils s'engageaient à accroître à la fois le montant et la proportion des ressources totales de l'Organisation issues des contributions ordinaires affectées au PCT, sous réserve de vérification a posteriori et d'évaluation. 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 responsabilité des allocations au titre du PCT sera confiée aux représentants régionaux et, à l'échelle nationale, aux représentants de la FAO.

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.22	3.2c et 7.8	Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux, à l'exception de 15 pour cent maintenus sous l'autorité du département responsable de la coopération technique, à utiliser en cas d'urgence et de 3 pour cent pour les projets interrégionaux.	Session extraordinaire de la Conférence	2008		
3.23		Allocations indicatives de fonds aux régions avec examen par le Conseil tous les quatre ans, conformément au cycle du Plan à moyen terme: Afrique 40 pour cent; Asie et Pacifique 21 pour cent; Amérique latine et Caraïbes 18 pour cent; Europe 10 pour cent; Proche-Orient 8 pour cent. Les pays développés peuvent bénéficier du PCT, mais uniquement moyennant un remboursement intégral.		Mise en œuvre intégrale à partir de l'exercice 2010-2011		

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.24	3.2c et 7.8	Le cycle des projets du PCT et les directives d'approbation du PCT doivent être examinés en 2009, et des précisions doivent être données sur les actuelles lignes directrices approuvées par le Conseil et sur les éléments suivants:	Comité du Programme/ Conseil	2009 ou 2010		-
3.25		a) réaffirmer la priorité aux PMA, PRFDV, PIED et aux Etats sans littoral ;				
		b) réaffirmer les priorités, notamment aux pays les moins avancés, aux pays à faible revenu et à déficit vivrier, aux petits Etats insulaires et aux Etats sans littoral ;				
3.26		c) critères d'approbation, notamment convergence des besoins des pays et des objectifs stratégiques convenus de l'Organisation et des résultats de l'Organisation;				
3.27		d) préciser les renseignements minimaux que doivent fournir les pays pour que la demande soit examinée;				
3.28		e) préciser le cycle des projets, en indiquant les étapes et f) les responsabilités de l'approbation à chaque stade du processus, en simplifiant le nombre des étapes et avec des délégations aux bureaux décentralisés au niveau le plus bas possible;				
3.29		g) préciser clairement la durée de chaque étape du processus afin que les gestionnaires puissent être considérés comme responsables;				
3.30		Il n'y aura pas de critères universels pour la proportion des financements du PCT qui doivent aller aux projets régionaux et sous-régionaux, car cette proportion est variable d'une région à l'autre.				

### ***Changement de culture institutionnelle***

42) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a conclu que le changement de culture est essentiel à la réussite de la réforme de la FAO et que c'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 s'est félicité de la création par la Direction d'une équipe chargée du changement de culture sous la direction du Directeur général adjoint.

### **Changement de culture au Secrétariat de la FAO – Matrice d'actions**

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.33	6.2	Elaborer un mandat et nommer un facilitateur externe et une équipe chargée du changement	Direction	2008-2009		
3.34	6.1 et 6.2	Élaboration d'une Vision interne	Direction	2008-2009		
3.35	6.1 et 6.2	Mise en œuvre de la vision	Direction	À partir de 2009		

## **Éthique**

43) 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.

### **Éthique – Matrice d'actions**

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.36	7.9g	Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation des personnels	Direction	2009		
3.37	7.9g	Examen du mandat et de la composition du Comité de l'éthique par le CQCJ et le Comité financier	Comité financier et CQCJ	2009		
3.38	7.9g	Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux	Direction	2009		
3.39	7.9g	Examen du rapport annuel ou biennal du Comité de l'éthique par le Conseil sur la base des conclusions et recommandations du CQCJ et du Comité financier	Conseil	À partir de 2010		

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

44) **Manière d'aborder le risque:** 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 devrait être entreprise à partir de 2009. 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.

45) **Examen détaillé et autres améliorations administratives et financières:** Cet Examen détaillé a été confié à la société d'experts-conseils 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 Plan d'action immédiate (octobre 2008).**

46) 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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin d’année	Coûts ou économies en millions d’USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissement	récurrents pour l’exercice biennal
<b>Synthèse des actions rapides de la Direction, y compris:</b>						
3.40	8.3 et 8.4	a) délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines;	Direction	2008-2009		
3.42	8.10	b) délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d’accord vers les divisions et les bureaux décentralisés;				
3.43	8.10	c) rationalisation des procédures liées aux voyages;				
3.44		d) achats locaux pour les situations d’urgence;				
3.45	8.10	e) ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces				
3.46		f) 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 à la session extraordinaire de la Conférence; d’autres postes importants entraînant des dépenses après la Conférence sont présentés ci-après (par exemple, Examen détaillé et gestion des performances).				
<b>Modifications des Textes fondamentaux pour faciliter la délégation de pouvoirs</b>						
3.47	8.1	Réviser les textes fondamentaux pour qu’ils stipulent que conformément au principe convenu des délégations de pouvoirs au niveau approprié le plus bas, le Directeur général peut déléguer le pouvoir en dernier ressort et la responsabilité dans certains domaines de travail et d’action à des fonctionnaires désignés et ces délégations seront indiquées dans le Manuel de la FAO et dans les descriptions des fonctions publiées. Le cas échéant, le Directeur général peut décider que l’autorité et la responsabilité du fonctionnaire concerné relèveront directement des organes directeurs.	Conseil/ Conférence	2009		
<b>Suivi de l’Examen détaillé:</b>						
3.48	8.1	Exécution de l’Examen détaillé	Direction	2008-2009		
3.49		Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier	Direction/ Conseil	2009		
3.50		Élaboration d’un plan d’action de suivi	Direction	2009		
3.51		Examen du plan d’action de suivi par les organes directeurs	Conseil	2009		
3.52		Mise en œuvre du plan d’action	Direction	À partir de 2010		
<b>Services communs avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome (voir plus loin Partenariat)</b>						
<b>Cadre de gestion des risques dans l’Organisation</b>						
3.53	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	2009		
3.54		Contrats externes pour l’étude	Direction	2009-2010		

3.55		Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier	Direction/ Conseil	2011		
3.56		Élaboration d'un plan d'action de suivi	Direction	2011		
3.57		Examen du plan d'action de suivi par le Conseil et le Comité financier	Conseil	2011		
3.58		Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation	Direction	À partir de 2012		

### ***Publication dans toutes les langues de l'Organisation***

47) Le CoC-EEI a estimé qu'il était essentiel que l'Organisation améliore la diffusion de ses publications auprès des usagers, y compris auprès de différents groupes linguistiques. Elle doit également veiller à ce que des traductions de qualité soient fournies au coût le plus bas possible.

<b>Publication dans toutes les langues de l'Organisation – Matrice d'actions</b>						
<b>Actions</b>			<b>Responsable en dernier ressort</b>	<b>Début/ fin d'année</b>	<b>Coûts ou économies en millions d'USD</b>	
<b>Réf. n°</b>	<b>Réf. Rec. EEI</b>	<b>Action</b>			<b>Investissement</b>	<b>récurrents pour l'exercice biennal</b>
3.60	3.6	Un budget sera prévu pour les publications techniques sur papier et sur le web dans chaque langue de la FAO. Un groupe d'usagers de la documentation technique dans chaque langue décidera comment utiliser les fonds pour la traduction (en sus du budget existant pour la documentation des principales réunions).	Direction	À partir de 2010		
	3.6	Un nombre accru d'exemplaires imprimés de la documentation technique sera mis à la disposition des pays les moins avancés, ces mêmes groupes décidant des priorités pour les documents.	Direction	À partir de 2010		
3.61		Des sites web miroirs, différents du site web de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois.	Direction	À partir de 2010		
3.62		Conformément aux conclusions de l'examen détaillé, des améliorations seront apportées pour obtenir, si possible à moindre coût, des traductions de qualité, disponibles en temps utile.	Direction	À partir de 2010		

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

48) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI souligne la valeur des ressources humaines de la FAO. Les ressources humaines de l'Organisation étaient son principal atout et fournissaient la totalité de son appui technique aux États Membres. La stratégie élaborée par la Direction présentait une vision qui doit 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. Le Conseil, avec l'appui du Comité financier, va s'employer activement à examiner les politiques et pratiques en matière de ressources humaines.

**Les recommandations du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI concernant le premier rapport de l'Examen détaillé font l'objet d'un additif distinct au présent Plan d'action immédiate, qui sera mis au point en octobre 2008.**

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.63	8.5	Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite	Direction/Comité financier	Continu à partir de 2009		-
3.64	8.8	Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, y compris en matière de gestion	Direction	Continu à partir de 2009		2009
3.65	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/Comité financier	Continu à partir de 2009		-
3.66	8.2	Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement, incluant le programme de stages	Direction/Comité financier	Continu à partir de 2009		-
3.67	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 générale et des hauts fonctionnaires	Direction	Continu à partir de 2009		-
3.68	8.4	Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO	Direction	Continu à partir de 2009		-
3.69	8.4	Assurer une plus grande transparence dans la sélection et le recrutement de tous les fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO	Direction/Comité financier	Continu à partir de 2009		-
3.70	8.4	Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques	Direction/Comité financier	Continu à partir de 2009		-
3.71	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/Comité financier	Continu à partir de 2009		
3.72	8.3	Rationaliser l'emploi des retraités de la FAO, qui ne seront pas réengagés pendant au moins six mois après leur départ à la retraite	Direction	2009		
3.72	8.3	Les consultants, et notamment les retraités de la FAO, ne seront pas recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie	Direction	2009		
3.73	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/Comité financier	2009		
3.74	6.15 et 8.3	Instaurer des grades doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2	Direction	2009		
3.75	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		
3.76	8.3c	Mettre en place un fonds de réaffectation du personnel initialement financé par des ressources extrabudgétaires, puis comme un	Conseil	2009		



		élément des coûts de personnel				
3.77	4.8e	Améliorer le contrôle de tous les aspects des politiques de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier, y compris le recours à des consultants	Conseil/ Comité financier	2010	Point traité dans la section sur la gouvernance	
3.78	8.3d	Intervention des organes directeurs comme de la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies a) élaborer des propositions pour la modification du système commun b) présenter les changements à l'ONU	Conseil et Direction	2010		

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

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

49) 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**

50) On ne saurait trop souligner l'importance que revêt une forte présence décentralisée de la FAO, pour contribuer dans un cadre fondé sur les résultats, à la réalisation des objectifs statistiques de l'Organisation. Cette présence est essentielle pour fournir des services aux membres avec toute la souplesse nécessaire et de créer un flux d'informations efficace, en sa qualité d'organisation détentrice de connaissances. La décentralisation s'accompagnera d'une délégation de pouvoirs assortie d'une obligation redditionnelle. Il y aura, tout comme pour l'ensemble des bureaux décentralisés et du personnel de la FAO, une évaluation des performances fondée sur les résultats.

51) La décentralisation effective dépend d'un équilibre approprié entre les coûts administratifs et les dépenses de programme et entre le Siège, les bureaux de terrain et des lieux d'affectation choisis dans une optique stratégique. 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. Les bureaux seront spécialement adaptés aux besoins des divers pays et régions et la desserte sera rationalisée sur la base de critères clairement définis pour l'affectation des ressources et l'impact sur le développement à l'échelle des pays. L'amélioration et la rationalisation des services décentralisés se situeront donc dans un cadre assurant des ressources adéquates, à la fois pour les capacités des bureaux décentralisés et pour celles du Siège, sans toutefois amoindrir les capacités centrales.

## Décentralisation - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissements	récurrents pour l'exercice biennal
		Le Comité du Programme et le Comité financier aideront le Conseil à assurer le contrôle des politiques pour tous les aspects de la décentralisation, et notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate	Conseil Comité du Programme et Comité financier	À partir de 2009		
3.79		Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle	Direction	À partir de 2008		
3.81	6.20	Placer les fonctionnaires techniques décentralisés travaillant dans les bureaux régionaux sous l'autorité directe des Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) ou, si cela est plus approprié pour le personnel sous-régional, sous celle des coordonnateurs sous-régionaux	Direction	À partir de 2010		
3.82	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	À partir de 2009		
3.83	6.20	Transférer vers les représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux	Direction	À partir de 2010		
3.84	6.20	Transférer des représentants de la FAO aux représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité première, pour tous les aspects techniques et de fond de la supervision, avec, si nécessaire, le lieu hiérarchique vers le Sous-Directeur général, par l'intermédiaire du coordonnateur sous-régional. Une unité au sein du bureau chargé des opérations s'occupera de la coordination générale, de la liaison entre les régions, etc.	Direction	2009		
3.85	6.19	Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle (voir également ci-dessus)	Direction	2009		
3.86	6.21	Enlever les responsabilités administratives 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		
3.87	6.22	Rationaliser la couverture des bureaux de pays suivant les résultats de l'examen, en utilisant des critères convenus, compte tenu à la fois des emplacements existants et potentiels, de l'efficacité, des économies prévues et de l'analyse coûts/avantages. L'application des conclusions de l'examen permettra d'éliminer au moins le déficit structurel dans les bureaux des représentants dans les pays (Représentants de la FAO) grâce à d'autres formes de présence dans les pays, des réductions supplémentaires étant souhaitables pour libérer des ressources en vue d'améliorer le fonctionnement des bureaux décentralisés. Critères à appliquer:				

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissements	récurrents pour l'exercice biennal
		a) taille du programme de la FAO (ratio indicatif des coûts du bureau à l'importance du programme 1:3); b) engagement en faveur des cadres nationaux de priorités à moyen terme préparés en partie par la FAO; c) taille et degré de pauvreté des populations tributaires 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 le système des Nations Unies, en particulier les autres institutions ayant leur siège à Rome, et d'autres organisations régionales, selon le cas h) volonté des gouvernements de couvrir les coûts de la présence de la FAO sur leur territoire.	Direction (avec des rapports annuels au Conseil et indiquant les économies)	2009-2012 (avec un examen annuel du Conseil et un examen global en 2012)		
3.88	6.20 et 6.21	Adapter la composition des effectifs des bureaux sous-régionaux et régionaux, conformément aux besoins prioritaires examinés compte tenu des bureaux du système des Nations Unies	Direction	2009-2012		
3.89		Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient	Direction	2010		
3.90	8.4	Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les Sous-Directeurs régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO – voir également la section sur les ressources humaines (référence ci-dessus)	Direction	2009		
3.91	8.6	Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances	Direction	2010		
3.92	8.8	Renforcer la formation du personnel – voir également ci-dessus la référence sur les ressources humaines	Direction	2009		Point traité dans la section sur les ressources humaines

## Structure du Siège

**Les recommandations du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI concernant le premier rapport de l'Examen détaillé font l'objet d'un additif distinct au présent Plan d'action immédiate, qui sera mis au point en octobre 2008. Le modèle fonctionnel de haut niveau de l'Examen détaillé peut avoir des incidences particulières pour la structure du Siège.**

52) Un programme complet de restructuration du Siège sera lancé en 2009 pour s'achever en 2012. Les économies récurrentes seront obtenues par la restructuration pour la réaffectation en faveur de l'exécution des activités techniques de l'Organisation. Les principes ci-après sont appliqués à la restructuration:

- a) Facilitation d'activités efficaces de l'Organisation pour la réalisation des objectifs de l'Organisation et contribution aux objectifs stratégiques conformément au Cadre fondé sur les résultats;
- b) Périmètre de contrôle gérable quant au nombre de rapports aux gestionnaires à tous les niveaux, y compris le Directeur général;
- c) Regroupement d'unités à tous les niveaux en vue de réduire la fragmentation et les coûts des postes de responsabilités les plus élevés, et de freiner la tendance de la FAO à travailler de manière cloisonnée;
- d) Meilleure intégration du Siège et des bureaux décentralisés avec une représentation de ces derniers dans les processus décisionnels des échelons supérieurs de la hiérarchie;
- e) Structure souple des différentes unités selon leurs fonctions;
- f) Déstratification et réduction du nombre de postes de Direction, notamment aux classes D1 et D2, avec instauration de l'attribution de deux grades, notamment D1/D2 et P5/D1 en vue de renforcer les capacités techniques et compte dûment tenu des considérations d'équilibre géographique et de parité hommes-femmes;
- g) Favoriser la valorisation et l'emploi judicieux des ressources humaines, y compris la gestion, la formation et la promotion des ressources humaines comme élément déterminant de la refonte de la structure du Siège;
- h) Favoriser la gestion axée sur les résultats en instaurant des cadres d'action bien définis et des délégations de pouvoirs et de responsabilités, afin d'assurer la gestion dans les cadres impartis et le respect des lignes directrices;
- i) Examiner les possibilités de services partagés et d'une action commune dans le cadre d'un partenariat dans le système des Nations-Unies entre les institutions ayant leur siège à Rome (voir la matrice d'action de partenariat au point 3.110) ;
- j) Examiner les possibilités d'une délocalisation efficace et d'un bon rapport coût-efficacité;
- k) Maintenir la souplesse afin de répondre à l'évolution des changements dans le monde.

## Structure du Siège - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.93	6.7 et 6.15	a) créer les bureaux suivants:	Conférence (2008)	2009		
3.94		i. stratégie, planification et gestion des ressources				
3.96		ii. évaluation				
3.97		iii. unité du Bureau juridique responsable de l'éthique		2010-2011		
3.98		b) transférer les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux bureaux régionaux/sous-régionaux et à une petite unité de la coordination du bureau responsable des opérations		2010-2011		
		c) déstratification des postes de Direction (27 postes supprimés pendant l'exercice 2010-11)		2010-2011		

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin d'année	Coûts ou économies en millions d'USD	
Réf. n°	Réf. Rec. EEI	Action			Investissement	récurrents pour l'exercice biennal
3.99	6.8	Réorganiser la structure départementale générale et entreprendre la restructuration des départements techniques internes	Conseil/Direction	2010-2011		
3.100	6.6 et 6.7	Réorganiser les responsabilités des postes de Direction de haut niveau, y compris en ce qui concerne les objectifs stratégiques et les fonctions essentielles	Conseil/Direction	2009		
3.101	6.14	Réorganiser les fonctions administratives et de soutien	Conférence (2009)	2010		
3.102		Examiner la réorganisation en vue de nouvelles améliorations	Conseil/Conférence	2012		

### **Partenariats**

53) Une stratégie visant à renforcer la capacité de la FAO à aider les Membres à réaliser leurs objectifs mondiaux grâce à des partenariats clés et à de solides alliances est pleinement adoptée. L'accent est mis en particulier sur l'importance des partenariats avec les institutions dont le siège est à Rome, pour les fonctions administratives et techniques dans les pays et au Siège, 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 est donnée à la coopération avec les organisations économiques régionales. Il est par ailleurs souligné que les partenariats mondiaux doivent traiter des questions régionales et nationales aussi bien que planétaires. De nouvelles approches doivent être élaborées pour les partenariats avec le secteur privé.

<b>Partenariats - Matrice d'actions</b>						
<b>Actions</b>			<b>Responsable en dernier ressort</b>	<b>Début/ fin d'année</b>	<b>Coûts ou économies en millions d'USD</b>	
<b>Réf. n°</b>	<b>Réf. Rec. EEI</b>	<b>Action</b>			<b>Investissement</b>	<b>récurrents pour l'exercice biennal</b>
3.103 3.104 3.105 3.106 3.107	5.1	Mettre au point et diffuser 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 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.	Direction	2009		
3.108	5.1	Inventaire des partenariats et notamment des possibilités de renforcement des partenariats avec le secteur privé. Engager une évaluation et lancer de nouveaux partenariats ou renouveler ceux qui existent en étudiant les possibilités d'autres activités et collaborations avec: ➤ le système des Nations Unies, l'accent étant mis sur les partenariats au niveau des pays; ➤ le GCRAI et l'OIE; ➤ l'Agence internationale de l'énergie atomique ➤ le secteur privé; ➤ les organisations de la société civile.	Direction/CP/CF et Conseil	2009		
3.109	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		
3.110 3.111 3.112 3.113	5.4	Poursuivre encore les partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, pour des synergies aboutissant à la fois à des gains d'efficacité et à une plus grande efficacité grâce à une utilisation pleine et entière des avantages comparatifs des trois organisations dans le cadre de leurs mandats respectifs, en particulier en ce qui concerne: a) les domaines du programme technique qui présentent une interface et un chevauchement, que ce soit en ce qui concerne les travaux normatifs ou les travaux de développement; b) l'administration et les services communs (en prenant note des conclusions de l'examen détaillé); les fonctions conjointes de contrôle, notamment l'évaluation. Des réunions conjointes régulières des directions des trois	Direction/ CP/CF et Conseil	2009 – en cours		

		organisations avec les Membres permettront d'examiner les progrès réalisés.				
3.114		Les progrès réalisés et les propositions doivent être examinés chaque année par le Conseil sur la base des recommandations et conclusions du Comité du Programme et du Comité financier.		À partir de 2010		
3.115	5.1	Formulation d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations de partenariat et de la stratégie de la FAO	Direction	2009-2010		
3.116	5.1	Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats (voir la structure du Siège)	Direction et Conseil	2009-2010		

## **D. Arrangements relatifs au suivi de la mise en oeuvre du Plan d'action immédiate (Projet de section du Plan d'action immédiate)**

### **Suivi par les organes directeurs**

54) L'utilisation combinée des organes directeurs et d'un Comité de la Conférence au mandat limité dans le temps garantira l'application effective des décisions prises par la Conférence à sa session extraordinaire concernant la mise en œuvre du Plan d'action immédiate, qui inclut la mise au point définitive du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme et l'examen des principales recommandations de l'Examen détaillé. Les dispositions prises assureront la continuité avec le travail du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI et renforceront la participation des organes directeurs existants, par le biais du Conseil, du Comité du Programme et du Comité financier.

#### **Suivi par les organes directeurs – Matrice d'actions**

Actions		Responsable en dernier ressort	Début-fin d'année	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
				Investissement	Récurrents, par exercice biennal
Ref. No.	Action				
4.1	<b>Le Conseil</b> suivra les progrès 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 sera aidé en cela par le Comité du Programme et par le Comité financier et s'appuiera sur des rapports de la direction.	Conférence	2009-11	0	0



Actions		Responsable en dernier ressort	Début-fin d'année	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Ref. No.	Action			Investissement	Récurrents, par exercice biennal
4.2	Un <b>Comité de la Conférence</b> au mandat limité dans le temps sera créé pour mettre en œuvre le Plan d'action immédiate en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO et aura pour mission d'achever, avant la session de septembre 2009 du Conseil de la FAO, les éléments de la suite à donner à l'EEL programmés dans le Plan d'action immédiate pour action par les organes directeurs en 2009 et de présenter son rapport à la Conférence de la FAO, à sa trente-sixième session, en novembre 2009. Ce Comité décidera collectivement et de préférence par consensus des recommandations finales à adresser à la Conférence. Le Comité de la Conférence travaillera avec l'appui direct des groupes de travail, qui bénéficieront des contributions d'experts du Comité du Programme et du Comité financier et des avis du Conseil. La direction de la FAO devrait appuyer activement le Comité et participer à ses réunions ainsi qu'à celles de ses groupes de travail. Les fonctions du Comité, sans préjudice des fonctions statutaires du Conseil et de ses comités permanents, consistent:	Conférence	2008-09	1,3	0
4.3	i) à recommander à la Conférence de la FAO à sa trente-sixième session (2009): <ul style="list-style-type: none"> <li>• le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11 sur la base du nouveau cadre intégré fondé sur les résultats. Ces recommandations seront élaborées par le Comité de la Conférence et appliquées avec le soutien direct des groupes de travail du Comité de la Conférence qui bénéficieront des conseils d'experts du Comité du Programme et du Comité financier et d'éventuels avis du Conseil;</li> <li>• d'autres changements éventuels concernant le Conseil en général, sa composition, la nécessité et le rôle potentiel d'un Bureau du Conseil et la nécessité et le rôle d'un président indépendant;</li> <li>• de nouvelles réformes des systèmes, un changement culturel et la restructuration de l'Organisation, notamment: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la suite à donner au rapport final de l'Examen détaillé (17 avril 2009),</li> <li>○ le lancement d'une étude sur un cadre d'évaluation et de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation et l'examen du rapport y relatif,</li> <li>○ des plans visant à améliorer l'efficacité et la structure des bureaux décentralisés et</li> <li>○ des propositions détaillées pour une meilleure gestion des ressources humaines.</li> </ul> </li> </ul>				
4.4	ii) à assurer la supervision et l'orientation du processus de révision des Textes fondamentaux conformément aux changements prévus dans le Plan d'action immédiate qui sont résumés à l'Annexe 2 de la présente résolution. Ce travail sera effectué en fonction des recommandations du Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) et des avis du Conseil, selon qu'il conviendra. Ces tâches seront menées par le Comité de la Conférence avec le soutien direct des groupes de travail du Comité de la Conférence qui bénéficieront des conseils d'experts du Comité du Programme et du Comité financier et d'éventuels avis du Conseil.				

## **Arrangements internes relatifs au suivi par la direction de la mise en œuvre des conclusions de l'EEI**

55) le Directeur général a pris des dispositions qui sont actuellement examinées par la Réunion de direction de haut niveau, aidée par un groupe de hauts fonctionnaires sur la réforme et plusieurs groupes de travail spécialisés. Ces dispositions font l'objet d'une analyse orientée sur l'avenir et un coordonnateur spécialisé pourrait aussi être nommé.

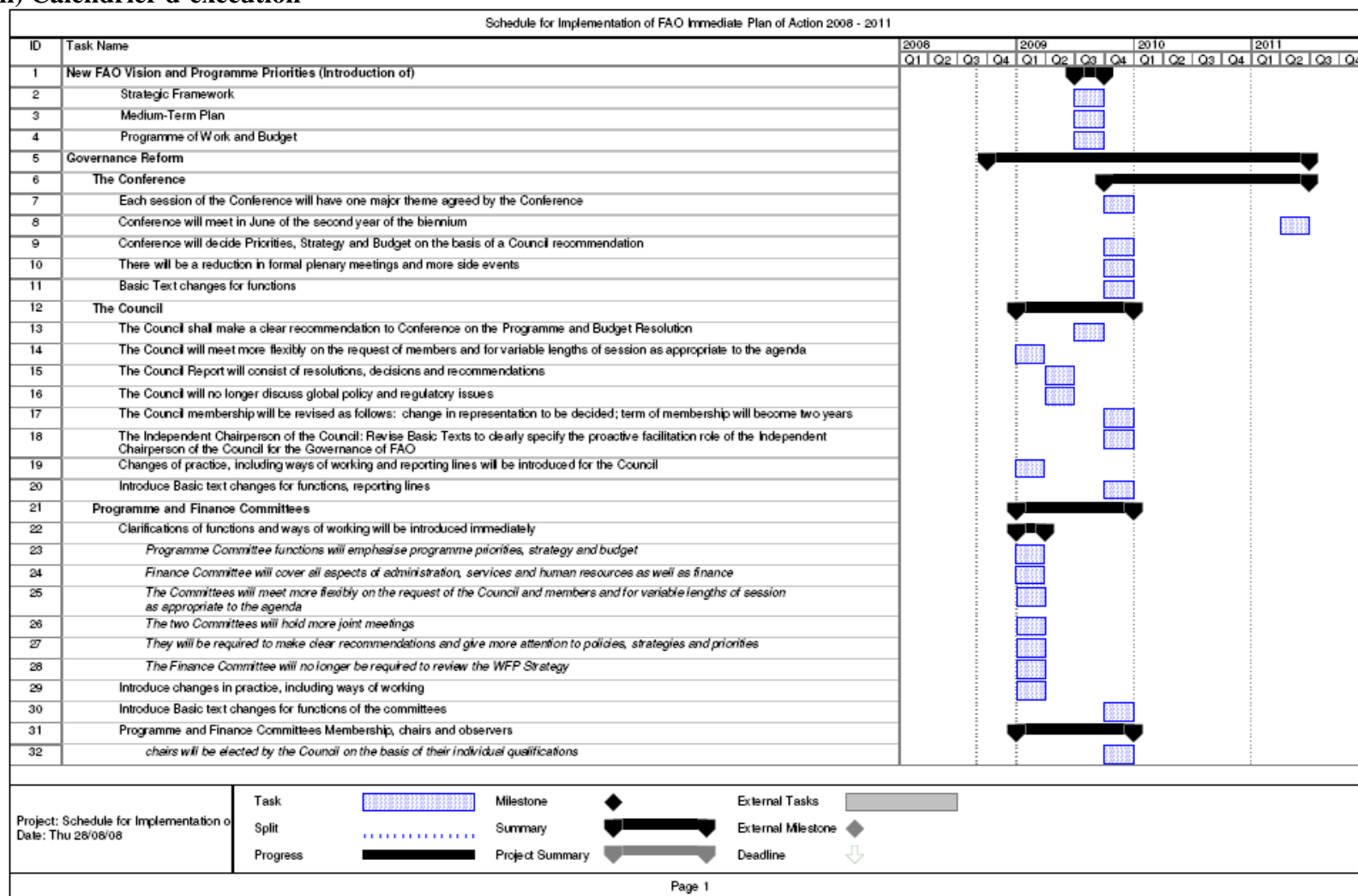
### **Arrangements internes relatifs au suivi par la direction de la mise en œuvre des conclusions de l'EEI – Matrice d'actions**

Actions		Responsable en dernier ressort	Début-fin d'année	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Ref. No.	Action			Investissement	Récurrents, par exercice biennal
4.5 4.6 4.7	j) Adoption d'arrangements internes en matière de gestion incluant: i. un groupe d'appui à la réforme; ii. des groupes de travail spécialisés, notamment pour l'Examen détaillé et l'Équipe chargée du changement composés de personnes provenant de toutes les unités et de tous les niveaux de l'Organisation (décentralisés et centralisés);	Directeur général	2008-11	0	?

## **E. Résumé des coûts, des économies et des besoins en ressources et calendrier d'exécution**

- i) Résumé des coûts, des économies et des besoins en ressources
- ii) Calendrier d'exécution

## ii) Calendrier d'exécution



Schedule for Implementation of FAO Immediate Plan of Action 2008 - 2011

ID	Task Name	2008				2009				2010				2011			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
33	<i>the membership of the Committees will each be increased</i>																
34	<i>committees, including joint meetings will be open to non-speaking observers</i>																
35	<b>Committee on Constitutional and Legal Matters (CCLM)</b>																
36	The CCLM will be open to non-speaking observers																
37	<b>Regional Conferences - Changes in lines of reporting, functions and ways of working</b>																
38	Introduce changes in practice																
39	Introduce Basic text changes for functions, reporting lines																
40	<b>Technical Committees and Ministerial Meetings</b>																
41	The Committees will report to Council on FAO's budget, and the priorities and strategies																
42	Introduce changes in practice, including ways of working and reporting lines																
43	Introduce Basic Text changes for functions, reporting lines																
44	Basic Text Change to specify that the Conference or Council may call a Ministerial meeting																
45	<b>Statutory Bodies, Conventions, Treaties, Codex, etc.</b>																
46	Conferences of parties to treaties, conventions and agreements such as Codex and the IPPC. Bring issues to the Governing Bodies through relevant Technical Committee																
47	Undertake a review to enable FAO to establish bodies with a high degree of self-governance and financing																
48	<b>Further Actions to Improve the Effectiveness of FAO Governance</b>																
49	The Council and all other Governing Bodies will prepare a multiyear programme of work of at least four years duration																
50	Director-General will report to and dialogue with the Council and the Joint Meeting of the Programme and Finance Committees																
51	Staff from permanent representations to FAO will only be recruited to posts and consultancies following normal FAO procedures																
52	<b>Evaluation, Audit and Organizational Learning</b>																
53	Establishment of evaluation as a separate office																
54	Evaluation Budget: The evaluation Regular Programme budget will be increased																
55	Evaluation Director and staff appointments procedures																
56	Approval by the Council of a comprehensive evaluation policy incorporated in a "Charter"																
57	The provisions for evaluation as approved in the Charter reflected in the Basic Texts																
58	In line with current policy the work of the Inspector-General's office will be extended to major organizational risk areas																
59	The Audit Committee will have a membership which is fully external agreed by the Council on the recommendation of the Finance Committee																
60	The Audit Committee will present an annual report to the Council through the Finance Committee																
61	The External Auditor will assume responsibility for audit of the immediate office of the Director-General																
62	<b>Appointment and Term of Office of the Director-General</b>																
63	Introduce procedure and Basic Text changes to strengthen opportunity for the FAO Membership to appraise candidates																
64	Change Basic Texts for period of office of the Director-General to four years with possibility of renewal for one further period of four years																

Project: Schedule for Implementation o  
Date: Thu 28/08/08

Task		Milestone		External Tasks	
Split		Summary		External Milestone	
Progress		Project Summary		Deadline	

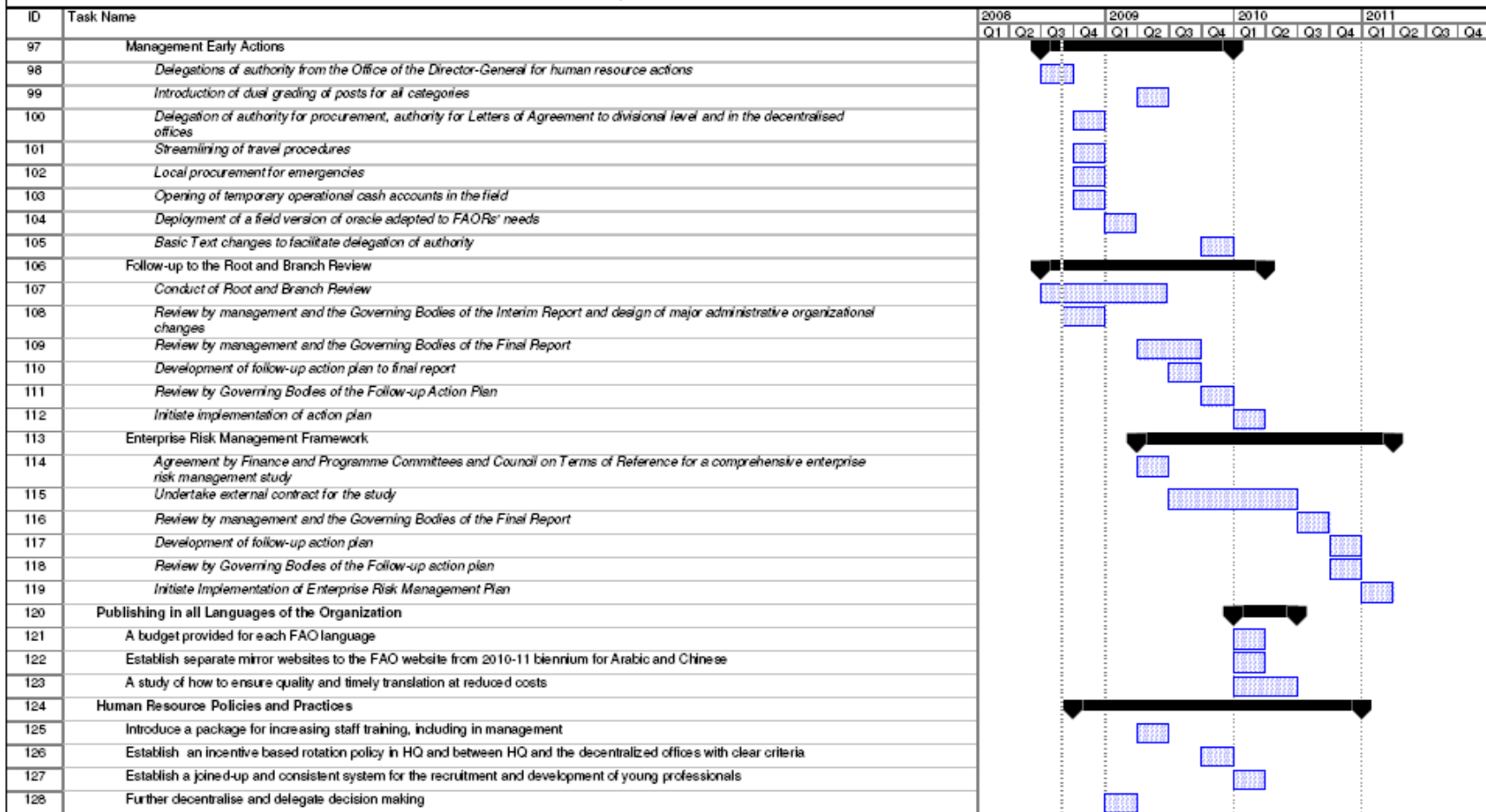
Schedule for Implementation of FAO Immediate Plan of Action 2008 - 2011

ID	Task Name	2008		2009				2010				2011					
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
65	Reform of Systems, Programming & Budgeting, Culture Change and Organizational Restructuring	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
66	Reform of Programming, Budgeting and Results Based Monitoring	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
67	Introduction of new Programming and Budgeting Governing Body cycle	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
68	<i>Council to meet 2 months before the Conference</i>	[Milestone diamond at Q3 2009]															
69	<i>New Governing Body Cycle of meetings</i>	[Milestone diamond at Q1 2010]															
70	Introduction of a Revised Implementation Performance RBM monitoring system	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
71	<i>Monitoring System</i>	[Milestone diamond at Q1 2010]															
72	<i>Report to the Governing Bodies</i>	[Milestone diamond at Q4 2011]															
73	Introduce necessary Basic text changes for Programme and Budget cycle including the timing of Governing Body sessions	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
74	Introduce provisions for roll-over of up to five percent of the assessed budget, between biennia	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
75	Resource Mobilization and Management Strategy	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
76	Integrate into the programming and budgeting process extra-budgetary resources, including the definition of Impact Focus Areas	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
77	<i>First review by the Council of the plans for, the application and results of extra-budgetary resources</i>	[Milestone diamond at Q3 2009]															
78	<i>Put in place a management structure for extra-budgetary resources and assessed contributions</i>	[Milestone diamond at Q1 2010]															
79	Carry out review of treaties conventions, agreements and similar bodies and instruments established under articles VI, XIV and XV of the FAO constitution	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
80	Present report to Council and to the parties to the agreement	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
81	Introduce measures to encourage timely payment and the avoidance of arrears and management of resource availability	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
82	<i>First annual review by the Council on the basis of a report from the Finance Committee of the situation of late payments and arrears</i>	[Milestone diamond at Q3 2009]															
83	<i>Begin prominent reporting on the FAO website of the situations of timely payments</i>	[Milestone diamond at Q1 2010]															
84	Technical Cooperation Programme	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
85	TCP resources to be allocated to regions under the authority of Regional Representatives	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
86	Council review of TCP criteria for project approvals	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
87	Institutional Culture Change	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
88	Appointment of External Facilitator and change team	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
89	Development of Internal vision	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
90	Start of implementation of the vision	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
91	Ethics	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
92	Appointment of an Ethics Officer, functioning of the office, and training of staff	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
93	Review of Terms of Reference and proposed membership of Ethics Committee by the CCLM and the Finance Committee	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
94	Appointment and initiation of work by Ethics Committee	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
95	Review of annual or biennial report of Ethics Committee	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															
96	Reform of Administrative and Management Systems	[Task bar spanning Q1 2008 to Q4 2011]															

Project: Schedule for Implementation of  
Date: Thu 28/08/08

Task		Milestone		External Tasks	
Split		Summary		External Milestone	
Progress		Project Summary		Deadline	

Schedule for Implementation of FAO Immediate Plan of Action 2008 - 2011



Project: Schedule for Implementation of  
Date: Thu 28/08/08



Schedule for Implementation of FAO Immediate Plan of Action 2008 - 2011

ID	Task Name	2008				2009				2010				2011			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
129	Initiate wider publication of FAO vacancies																
130	Initiate procedures for full transparency in the selection and recruitment of all senior staff and FAORs																
131	Revise competency profiles for Regional Representatives																
132	Introduce transparency and competitive policies for recruitment of consultants																
133	Rationalise the use of FAO retirees, who will not be used for long-term gap filling in vacant posts as a cost saving measure																
134	Introduce an objective staff appraisal system																
135	Introduce dual grading for P5/D1 and D1/D2 posts																
136	Upgrade the Oracle systems to i) improve ease of data extraction and analysis and ii) to support substantive staff management																
137	Establish a staff redeployment fund initially with extra-budgetary resources and subsequently replenished as a proportion of staff costs																
138	Begin enhanced governance oversight of human resource policies through the Finance Committee																
139	Governing Body action and action by management to secure changes at the UN Common System level																
140	Develop proposals for common system change																
141	Agree in Governing Bodies present to UN																
142	<b>Decentralization</b>																
143	Start organization of Senior Management Meetings so that ADG/Regional Representatives can be present via video link																
144	Start provision of separate administrative and technical budget information for Decentralized Offices																
145	Transfer the primary reporting line for technical officers in the regional offices to the Regional Representatives																
146	Start full involvement of ADG/Regional Representatives in programming and budgeting																
147	Transfer Budget and Programme responsibility of technical officers in the regional offices to the Regional Representatives (ADGs)																
148	Transfer primary responsibility for all aspects of FAORs to the Regional Representatives (ADGs)																
149	Revise all delegated authorities to decentralized offices and control procedures																
150	Discontinue all administrative responsibilities with sub-regional offices																
151	Rationalise coverage of country offices utilising agreed criteria																
152	<i>undertake review</i>																
153	<i>initiate rationalisation</i>																
154	Redefine composition of sub-regional and regional office staffing in line with priority needs																
155	<i>redefine composition</i>																
156	<i>introduce changes</i>																
157	Clarify country coverage of Near East Regional Office																
158	Introduce redefined job descriptions, profile of competencies (including policy competence), recruitment and performance appraisal procedures																
159	Introduce benchmarks and a performance-based reporting and monitoring system for decentralized offices																
160	Strengthen staff training																
161	<b>Headquarters Structure (subject to further discussion by Working Groups on 9 September)</b>																

Project: Schedule for Implementation of Date: Thu 28/08/08	Task		Milestone		External Tasks	
	Split		Summary		External Milestone	
	Progress		Project Summary		Deadline	



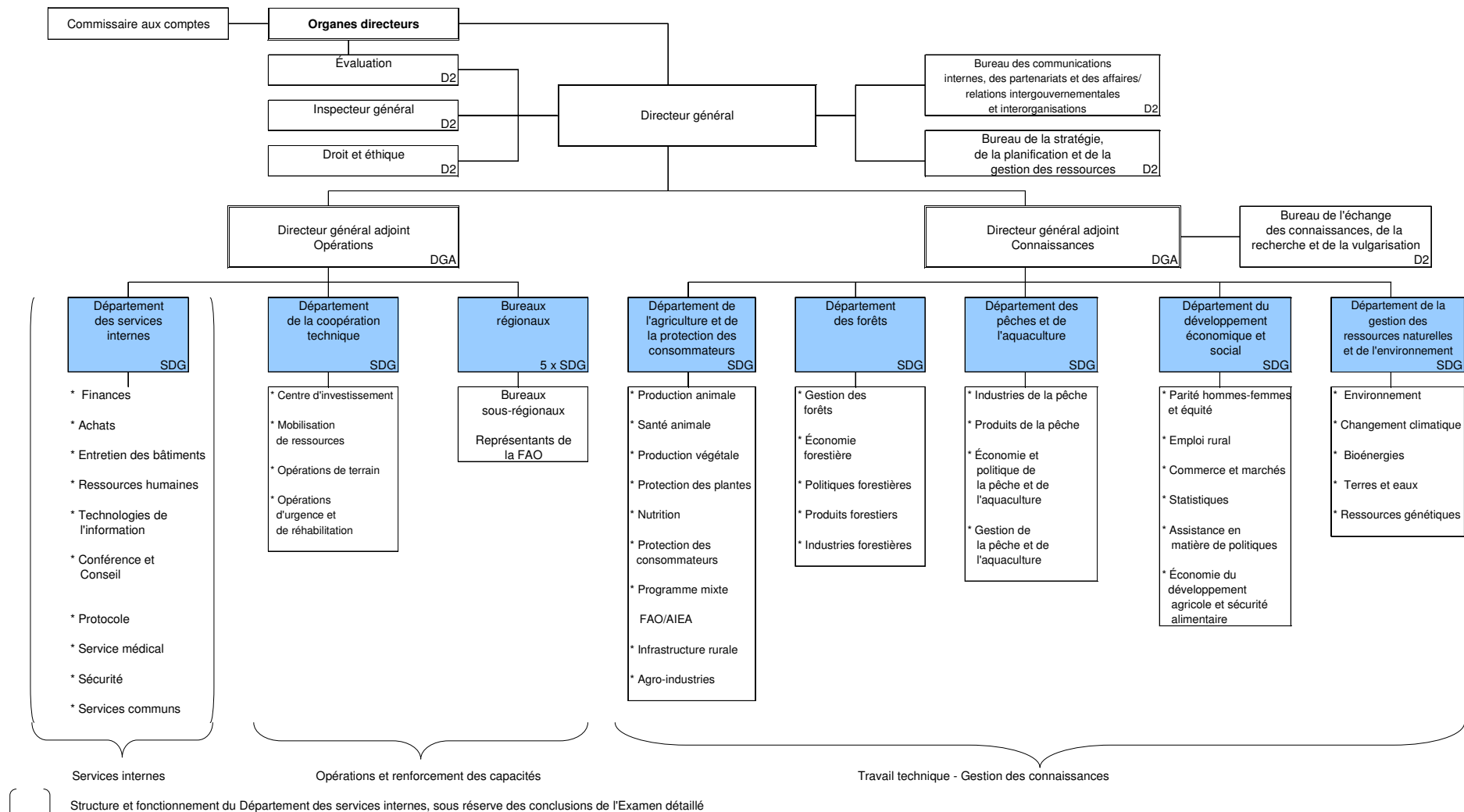
Schedule for Implementation of FAO Immediate Plan of Action 2008 - 2011

ID	Task Name	2008				2009				2010				2011			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
162	Reorganize overall departmental structure and establish offices of Strategy, Planning and Resource Management, Evaluation, etc... and transfer OCD functions to Regional Offices																
163	Undertake internal technical department restructuring																
164	Reorganize senior management responsibilities, including for strategic objectives and core functions																
165	Reorganize administrative and support functions																
166	Review reorganization with a view to further consolidation and delayering																
167	<b>Partnership</b>																
168	Finalise guiding corporate principles on partnerships																
169	Stocktaking of partnerships																
170	Preparation of a short-term agenda of initiatives																
171	Further pursue partnership with the Rome based UN agencies																
172	Establishment of a monitoring mechanism to ensure feedback and iterative improvement of partnership collaborations and of the FAO strategy																
173	Establishment of focal point responsibilities for partnerships																
174	<b>Oversight and Follow-up and Implementation Arrangements</b>																
175	<b>Follow-up by the Governing Bodies</b>																
176	Establishment of Governance Oversight and Follow-up arrangements																
177	<b>Initial Oversight and Follow-up by Governing Bodies</b>																
178	<i>overall monitoring and follow-up of the implementation of the Immediate Plan of Action (progress in the Governing Bodies and implementation by management)</i>																
179	<i>the completion of development of the full Strategic Framework, Medium-Term Plan and Programme of Work</i>																
180	<i>revision of the Basic Texts of FAO</i>																
181	<b>Management Implementation Arrangements</b>																

Project: Schedule for Implementation of  
Date: Thu 28/06/08

Task		Milestone		External Tasks	
Split		Summary		External Milestone	
Progress		Project Summary		Deadline	

## ANNEXE II – Proposition provisoire de la Direction concernant la structure du Siège



## ANNEXE V – PROJET DE RÉSOLUTION 5/2007<sup>10</sup>

### Suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO

#### LA CONFÉRENCE,

**Rappelle** la Résolution 6/2005 qu'elle avait adoptée en 2005 afin d'engager une Évaluation externe indépendante de la FAO, pour « tracer la voie à suivre » par l'Organisation.

**Accueille favorablement** le rapport de l'EEI sur lequel se fonderont les décisions des Membres quant à un ensemble intégré de réformes dans la croissance. Salue en outre la réponse « de principe » du Directeur général, qui aidera également les Membres dans leur prise de décision.

**Réaffirme** le mandat mondial de l'Organisation en ce qui concerne l'alimentation, l'agriculture et les ressources naturelles correspondantes et se félicite du regain d'intérêt pour l'agriculture, dont on reconnaît l'importance pour le bien-être des générations présentes et futures, **soulignant** l'importance de la Déclaration du Millénaire et des contributions majeures que l'Organisation doit apporter aux trois objectifs convenus par les États Membres dans le Plan stratégique:

- vaincre la faim et la malnutrition;
- contribuer par l'agriculture à un développement économique et social durable; et
- conserver et utiliser de manière durable les ressources naturelles.

**Réaffirme** sa volonté politique et sa détermination à saisir cette opportunité et à prendre des mesures rapides et rationnelles en vue d'un programme de renouveau, dans le cadre global des réformes en cours dans le système des Nations Unies.

#### La Conférence décide:

**D'élaborer** un Plan d'action immédiate et un Cadre stratégique pour le renouveau de la FAO après avoir conduit un examen systématique du rapport de l'EEI, de ses conclusions et recommandations, et de la réponse de la Direction. Le plan d'action abordera les points suivants:

vision de la FAO et priorités du programme:

priorités immédiates et ajustements du programme pour la période 2009-2011;

projet de texte couvrant les principaux éléments d'un Cadre stratégique à long terme et d'un projet de plan à moyen terme;

réforme de la gouvernance;

réforme des systèmes, changement de culture, et restructuration organisationnelle:

changement de la culture institutionnelle et réforme des systèmes administratifs et de gestion; restructuration pour une meilleure efficacité et efficience.

Pour chacune des mesures de réforme, le Plan d'action immédiate précisera les éléments suivants: incidences financières; objectifs à atteindre, calendrier d'exécution et étapes de mise en œuvre sur la période 2009-2011.

---

<sup>10</sup> C 2007/PV/9.

**De convoquer** fin 2008 une session extraordinaire de la Conférence de la FAO, immédiatement précédée d'une session de courte durée du Conseil. Cette session extraordinaire de la Conférence permettra à tous les Membres de se réunir afin de décider de propositions pour un Plan d'action immédiate, d'en débattre et de prendre des décisions sur les incidences budgétaires.

**D'établir** un Comité de la Conférence de durée limitée en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO, chargé de conclure ses travaux par la présentation de propositions relatives à un Plan d'action immédiate lors de la session extraordinaire du Conseil en 2008. Ce Comité sera ouvert à la pleine participation de l'ensemble des Membres de l'Organisation. Il cherchera à travailler de manière transparente et unitaire et décidera collégialement des recommandations finales soumises par le Comité à la Conférence, prenant le plus souvent possible ses décisions par consensus. Il travaillera dans toutes les langues de l'Organisation. Les fonctions du Comité, sans préjudice des fonctions statutaires des comités permanents du Conseil, sont les suivantes:

recommander à la Conférence des propositions relatives au Plan d'action immédiate, telles que définies au paragraphe 5 ci-dessus;

assurer un examen et un retour d'information continus sur la mise en œuvre par le Directeur général de l'ensemble des mesures, notamment celles produisant des effets immédiats, dans les domaines du suivi de l'EEI qui relèvent pour l'essentiel de son autorité, reconnaissant que certaines mesures ne peuvent être prises que si les ressources budgétaires voulues sont disponibles.

Pour que la dynamique nécessaire à un accord sur un plan d'action immédiate pour la réforme dans la croissance de la FAO ne s'amenuise pas, prier le Comité de la Conférence d'entamer ses travaux en décembre 2007 et mettre au point avant la fin de janvier 2008 les arrangements correspondants, un calendrier indicatif de travail et un échéancier de résultats. Étant donné que la session extraordinaire de la Conférence de la FAO devrait avoir lieu au plus tard en novembre 2008, la Conférence **prie** le Comité de lui communiquer un rapport intérimaire avant le 1<sup>er</sup> mai 2008 et son rapport final avant la fin de septembre 2008, et de se pencher sans tarder sur les éléments ci-après:

un examen détaillé du rapport de l'EEI, notamment de chacune des recommandations qui y figurent, afin d'élaborer des conclusions préliminaires permettant d'orienter ensuite le travail du Comité;

la définition des informations indispensables à la prise de décisions, dont l'aide que le Secrétariat devra assurer aux organes directeurs pour qu'ils puissent parvenir à des conclusions sur chacun des points énumérés plus haut au paragraphe 5;

des orientations visant: le projet des éventuelles réformes de gouvernance convenues appelant un examen du Comité des questions constitutionnelles et juridiques; les études approfondies qui seraient nécessaires; et tout ajustement immédiat proposé dans des domaines tels que le programme de travail et budget en 2009, l'administration, les ressources humaines et l'organigramme de l'Organisation;

un accord sur un projet d'éléments essentiels d'un cadre stratégique et de plan à moyen terme; la formulation de suggestions pour d'autres activités de suivi à entreprendre en 2009 et au-delà; et les éventuels arrangements spéciaux qu'auraient à prendre les organes directeurs pour formuler et mettre en œuvre plus avant un programme de renouveau de la FAO.

**De nommer** M. Mohammed Saeid Noori-Naeini Président du Comité et Mme Agnes van Ardenne van der Hoeven et Wilfred Joseph Ngirwa Vice-Présidents. Le Comité devra nommer son Bureau et ses co-Vice-Présidents en suivant les principes de la répartition géographique. Les réunions du Bureau seront ouvertes aux observateurs, sans droit de parole, et traiteront exclusivement de questions administratives et organisationnelles.

**La Conférence convient en outre des points suivants:**

Pour une meilleure efficacité, le Comité de la Conférence établira les groupes de travail ad hoc qu'il estimera nécessaires pour préparer les diverses contributions qu'il examinera. Les groupes de travail seront constitués au maximum de trois représentants d'États Membres par région. Les réunions des groupes de travail seront ouvertes à tous les observateurs des États Membres, ce qui permettra d'assurer la transparence, et se tiendront dans toutes les langues de l'Organisation. Afin de s'assurer que tous les Membres puissent être présents aux sessions des groupes de travail et du Bureau, les différentes réunions, et notamment celles du bureau, se tiendront à des horaires différents. Les présidents du Comité, du Bureau et des groupes de travail prépareront des aide-mémoire pour les Membres de la FAO à la suite de chaque session. Le Président du Comité présentera son rapport final lors de la session extraordinaire de la Conférence.

La Direction de la FAO fournira, selon les besoins, un appui total aux travaux du Comité de la Conférence, de son Bureau et de ses groupes de travail.

Dans le cadre de ses travaux, le Comité de la Conférence demandera, le cas échéant, aux comités du Conseil de le conseiller sur certains aspects du processus de réforme relevant de leur mandat.

La Conférence reconnaît qu'il est nécessaire de disposer de ressources supplémentaires pour le Budget du programme ordinaire 2008-2009 de l'Organisation afin de financer la mise en œuvre de cette Résolution. Ces ressources s'élèvent à 4 millions de dollars EU et sont prévues par la Résolution 3/2007.

(Adoptée le 23 novembre 2007)

**ANNEXE VI:**

<b>COMITÉ DE LA CONFÉRENCE CHARGÉ DU SUIVI DE L'EEI</b> <b>Membres du Bureau et des Groupes de travail</b>				
<b>Président: M. Noori Naeini (Président indépendant du Conseil)</b> <b>Vice-Présidents: L'Ambassadeur Van Ardenne (Pays-Bas)</b> <b>L'Ambassadeur Ngirwa (Tanzanie)</b>				
	<b>Vision et programmes prioritaires de la FAO</b>	<b>Réforme de la gouvernance</b>	<b>Réforme des systèmes, changement culturel et restructuration organisationnelle</b>	<b>Bureau</b>
	<b>GT I</b>	<b>GT II</b>	<b>GT III</b>	
<b>Président</b>	Vic Heard (Royaume-Uni)	Lamya Al-Saqqaf (Koweït) et Natalie Feistritzner (Autriche)	R. Parasuram (Inde)	M.Noori Naeni
<b>Co-Présidents</b>				
<b>Vice-Présidents</b>	Horacio Maltez (Panama)		Rita Mannella (Italie)	L'Ambassadeur van Ardenne (Pays-Bas) L'Ambassadeur Ngirwa (Tanzanie)
<b>Afrique</b>	Cameroun	Angola	Éthiopie	Érythrée
	Côte d'Ivoire	Congo (Rep.)	Gabon	-
	Zimbabwe	Nigéria	Égypte	-
<b>Asie</b>	Chine	Sri Lanka	Malaisie	Pakistan
	Viet Nam	Indonésie	Thaïlande	-
	Japon	Pakistan	Philippines	-
<b>Europe</b>	Allemagne	Pologne	Belgique	France
	Suède	Portugal	Pays-Bas	-
	Suisse	Fédération de Russie	Finlande	-
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	Colombie	Argentine	Brésil	Brésil
	Cuba	Brésil	Guatemala	-
	Paraguay	République dominicaine	Mexico	-
<b>Proche-Orient</b>	Égypte	Jordanie	Oman	Afghanistan
	Iran	Syrie	Soudan	-
	Afghanistan	Égypte	Libye	-
<b>Amérique du Nord</b>	Canada	Canada	Canada	
	États-Unis d'Amérique	États-Unis d'Amérique	États-Unis d'Amérique	États-Unis d'Amérique
<b>Pacifique Sud-ouest</b>	Australie	Australie	Australie	<b>Australie</b>
	Nouvelle-Zélande		-	-