

**Document soumis pour examen au Comité de la Conférence chargé du suivi de  
l'EEI (CoC-EEI) – 30 juillet 2008  
État d'avancement des travaux du CoC-EEI (22 juillet 2008)**

- 1) Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme**
  - a) Pièce jointe: conclusions les plus récentes du Groupe de travail I
  - b) À compléter: tous les domaines sont encore à compléter – suggestions de la direction attendues en ce qui concerne les domaines d'action prioritaires (débat initial prévu pour les 28 et 29 juillet)
  
- 2) Réforme de la gouvernance**
  - a) Pièce jointe: version la plus récente de la section du Plan d'action immédiate examinée par le Groupe de travail II (travail en cours)
  - b) À compléter: conclusions sur la composition du Conseil (reprise des débats le 9 septembre)
  
- 3) Réforme des systèmes, de la programmation et de la budgétisation, changement de culture et restructuration organisationnelle**
  - a) Pièce jointe: version la plus récente de la section du Plan d'action immédiate examinée par le Groupe de travail III (travail en cours)
  - b) À compléter:  
Conclusions concernant:
    - i) Critères d'allocation et d'approbation des ressources du PCT et considérations connexes (reprise des débats le 28 juillet)
    - ii) Organigramme du Siège (reprise des débats le 4 septembre)
    - iii) Additif concernant les propositions préliminaires de l'Examen détaillé et les Recommandations du CoC-EEI appelant un suivi immédiat (additif à terminer en octobre – après réception du premier rapport de l'Examen détaillé)
  
- 4) Mise en oeuvre du Plan d'action immédiate** (activités devant encore être lancées):
  - a) Contrôle de la gouvernance et arrangements concernant le suivi (réunion conjointe des Groupes de travail I, II et III le 31 juillet)
  - b) À examiner en septembre
    - i) Arrangements internes concernant la gestion
    - ii) État récapitulatif des coûts et des économies
    - iii) État récapitulatif des ressources nécessaires et des ajustements à apporter au programme pour mettre en application le Plan d'action immédiate
    - iv) Calendrier sommaire pour la mise en application

**Autres pièces jointes:**

- 1) Avant-projet indicatif du Rapport du CoC-EEI à la session extraordinaire de la Conférence (y compris le Plan d'action immédiate contenant des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme)
- 2) Mise à jour du calendrier des réunions du CoC-EEI
- 3) Version révisée de la feuille de route indicative et du calendrier des sessions du CoC-EEI

## Conclusions les plus récentes du Groupe de travail I: Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme

### Objectifs stratégiques et résultats organisationnels

- 1) **Avant-propos:** Les débats ont porté sur deux documents concernant les Objectifs stratégiques et les résultats organisationnels émanant de la direction et sur un document supplémentaire illustrant l'objectif stratégique sur les forêts et les arbres. Le document le plus récent de la direction figure à l'annexe I. Les observations détaillées sur les différents objectifs stratégiques et résultats organisationnels ont été directement prises en compte par la gestion durant les débats. Seules les considérations relatives aux objectifs stratégiques et aux résultats organisationnels en général et les points principaux concernant différents objectifs stratégiques sont rapportés dans le présent Aide-Mémoire.
- 2) **Conclusions générales:** Le Groupe de travail a accueilli avec satisfaction l'approche générale élaborée par la direction et l'évolution vers une plus grande spécificité. Le modèle de programme général a été reconfirmé, c'est-à-dire un modèle fondé sur les résultats avec les objectifs des États Membres au sommet, les objectifs stratégiques pour les domaines de programmes, au niveau des impacts obtenus par les États Membres et au-dessous les résultats organisationnels qui représentaient les résultats du travail de la FAO (et auxquels étaient rattachés les ressources, les objectifs et les indicateurs). Le concept des "Objectifs fonctionnels" fournissant une base de résultats pour les améliorations internes du secrétariat a été approuvé.
- 3) Le Groupe de travail a apprécié l'établissement accru de priorités qui apparaît dans les résultats organisationnels. De nombreux membres ont toutefois estimé que ces priorités n'apparaissaient pas suffisamment et qu'il fallait trouver un moyen de communiquer les priorités claires de l'Organisation.
- 4) Le concept des "fonctions essentielles et avantages comparatifs" de la FAO a été approuvé, néanmoins certains membres ont estimé que la liste devait être examinée à nouveau. Certaines fonctions comme le "Renforcement des capacités" pourraient nécessiter un examen distinct en fonction des priorités convenues. Les idées contenues dans: g) interdisciplinarité; h) partenariats et i) gestion et administration efficaces étaient importantes, mais n'étaient pas des fonctions essentielles entrant dans la même catégorie que celles couvertes dans a) à f) et ne reflétaient pas nécessairement des avantages comparatifs.
- 5) Certains membres ont suggéré que le renforcement des fonctions essentielles g)-i), et l'attention qu'il faut y apporter, pourraient être mieux exprimés dans les objectifs fonctionnels. Une importance particulière a été attachée à l'inclusion d'un objectif fonctionnel ou résultat organisationnel sur la réalisation d'une plus grande interdisciplinarité et davantage de travaux transversaux. Il a été noté que le résultat organisationnel K4 dans le cadre de la parité et en partie le résultat I3 Situations d'urgence étaient des résultats internes et non des résultats au niveau des États membres. Il a été convenu qu'il fallait un responsable, une stratégie et des indicateurs pour chacune des fonctions essentielles. Il a été noté que le Groupe de travail avait examiné la stratégie de plusieurs de ces fonctions et que le Plan à moyen terme devrait refléter les éléments d'une stratégie pour chacune d'elles.
- 6) Un plein accord s'est dégagé sur le fait que tous les objectifs stratégiques présentés étaient importants et avaient besoin de visibilité et d'orientations. Des inquiétudes ont cependant été exprimées sur la nécessité de veiller à leur intégration, certains étant transversaux alors que d'autres étaient sectoriels. Certains membres estimaient qu'il fallait réduire leur nombre, mais la plupart pensaient que l'important n'était pas leur nombre, mais un sens clair des priorités, les relations moyens-finalités dans la hiérarchie et la nécessité de les intégrer. Le Groupe de travail est convenu d'examiner comment il pourrait traiter le mieux possible les questions de l'intégration et des doubles emplois à sa prochaine réunion les 28 et 29 juillet.
- 7) En ce qui concerne les indicateurs, le Groupe de travail a reconnu qu'il n'était probablement pas possible de présenter une série d'indicateurs perfectionnés lors de la session spéciale de la Conférence dans le cadre du Plan d'action immédiate. Néanmoins, la présentation d'indicateurs pour l'Objectif stratégique sur les forêts et les arbres avait été une aide importante, car elle avait permis au Groupe de travail de mieux comprendre les résultats fonctionnels. Le Groupe de travail estimait que, si possible, étant donné que l'on continuait à perfectionner les objectifs organisationnels, les membres devraient avoir la possibilité d'examiner les projets d'indicateurs. Il serait utile de présenter à la Conférence des exemples indicatifs, car

cela permettrait de mieux comprendre l'Annexe sur les éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme du Plan d'action immédiate. Certains membres estimaient qu'il était souhaitable de disposer de nombreux indicateurs et, ainsi, de suivre les différents aspects des résultats, mais la plupart considéraient que les indicateurs devaient être vérifiables pour que le Système de gestion fondé sur les résultats soit fonctionnel, tant pour l'usage interne que pour les rapports périodiques présentés aux organes directeurs dans le cadre du Rapport sur l'exécution du Programme biennal. Le nombre d'indicateurs devrait donc être limité et réaliste étant donné l'horizon de quatre ans du Plan à moyen terme et pour chaque exercice (à cet égard, il a été noté qu'un indicateur peut être appliqué à plusieurs résultats organisationnels). La direction a attiré l'attention des membres sur les coûts qu'entraîneraient la mise en place et l'exploitation d'un Système efficace de gestion fondé sur les résultats, sans parler de la formation du personnel.

8) Le Groupe de travail a demandé que le Bureau de l'évaluation de la FAO, conformément à son rôle bivalent, fournisse des avis à la direction sur la conception du Programme fondé sur les résultats et qu'il présente au Conseil, par l'intermédiaire du Comité du programme, une évaluation de la qualité de la structure fondée sur les résultats, y compris les indicateurs.

9) Il a également été convenu que:

- a) les titres des objectifs stratégiques devraient être succincts;
- b) les résultats organisationnels devraient indiquer le résultat et la contribution de la FAO;
- c) la contribution des objectifs stratégiques aux Objectifs des États devrait être énoncée clairement;
- d) les tableaux indiquant l'application des "Fonctions essentielles" par résultat organisationnel, présentés pour chaque objectif étaient utiles, mais qu'il fallait adopter une approche normalisée concernant leur application. On pourrait ainsi assurer que les cases pertinentes sont cochées et éviter un manque de discernement avec une tendance à cocher toutes les cases. Il faudrait éventuellement utiliser une sorte de formule permettant de discerner entre la principale Fonction essentielle appliquée et d'autres qui joueraient davantage un rôle de second plan;
- e) le langage et l'approche générale adoptés dans les présentations des objectifs stratégiques et des résultats organisationnels devraient être davantage normalisés. À cet égard, le Groupe de travail a estimé qu'il fallait améliorer le résumé et les énoncés non ciblés de la contribution de la FAO au titre des objectifs stratégiques G, H, J et K;
- f) les coûts et les avantages publics (biens publics et maux publics) découlant de l'agriculture devraient être internalisés, par exemple sur l'environnement, et il serait souhaitable de l'inclure dans l'énoncé des résultats organisationnels;
- g) les énoncés pourraient accorder la priorité aux zones rurales où il existe une forte concentration de pauvreté mais, à moins qu'ils ne concernent spécifiquement les zones rurales, ils ne devraient pas s'y limiter (par exemple, l'agriculture périurbaine peut être importante avec des avantages et des risques pour l'environnement et pour la santé, la sécurité alimentaire n'est pas seulement un problème rural et la valeur ajoutée créée par l'agriculture peut produire des emplois urbains).

10) **Conclusions concernant les différents objectifs stratégiques** (seules les observations les plus importantes sont présentées ici):

- a) B. Accroître la production animale à l'appui du développement rural: Les problèmes des pâturages et d'aménagement des parcours ne devraient pas être ignorés, notamment l'interface avec d'autres secteurs comme les forêts;
- b) C. Assurer une gestion et une utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles:
  - i) Tout en partageant l'opinion de la direction que toute une gamme de risques pour l'environnement et la santé doivent être gérés dans l'aquaculture, certains membres estimaient qu'une attention particulière devait être accordée aux maladies des poissons et à l'application de mesures de lutte contre les maladies dans l'aquaculture,
  - ii) Il a été convenu que les partenariats devraient être reconnus et encouragés plus explicitement;

- c) D. Améliorer la qualité et la sécurité sanitaire des denrées alimentaires à tous les stades de la filière de production alimentaire: les membres ont souligné que la participation efficace de tous les membres au Codex était importante et que, à cet égard, la coopération technique pour renforcer les capacités au niveau national était également importante;
- d) F. Assurer une gestion durable des ressources en terres et en eaux et des ressources génétiques et améliorer les réponses apportées aux défis mondiaux liés à l'environnement qui affectent l'alimentation et l'agriculture: De nombreux membres se sont demandés s'il fallait, compte tenu de sa nature transversale, maintenir ce point au titre d'objectif stratégique autonome. De nombreux autres membres ont souligné l'importance de ce domaine d'activité et la nécessité d'en assurer la visibilité;
- e) G. Améliorer les revenus et les moyens de subsistance en milieu rural: les membres estimaient que le libellé de l'objectif stratégique et des résultats ne mettait pas suffisamment l'accent sur le développement des marchés, du commerce et des autres aspects d'un environnement porteur afin que les petits exploitants et les agro-industries puissent se développer. Des domaines de chevauchement avec d'autres objectifs stratégiques ont aussi été notés, notamment avec celui de l'investissement;
- f) H. Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition :
  - i) Le droit à l'alimentation devrait apparaître clairement au niveau des résultats organisationnels et si tel était le cas, il n'était pas nécessaire de le mentionner dans le titre;
  - ii) Les membres ont souligné qu'une nutrition adéquate devrait être considérée comme un aspect de la sécurité alimentaire des ménages et non dans un contexte séparé;
  - iii) Il devrait être fait référence aux marchés et aux prix des produits;
  - iv) L'importance des systèmes de connaissances autochtones devrait être reconnue.
- g) I. Améliorer la préparation et assurer une réaction efficace aux menaces et aux situations d'urgence alimentaires et agricoles: on a souligné l'importance que revêtent la durabilité et les partenariats pour les systèmes d'alerte rapide aux niveaux national et sous-régional qui contribuent à assurer la durabilité et à réduire le chevauchement des activités;
- h) J. Améliorer les cadres de la gouvernance mondiale et régionale en matière d'alimentation et d'agriculture semble être le travail d'un bureau au lieu d'un objectif stratégique transversal:
  - i) L'évaluation *ex ante* des besoins en matière de gouvernance mondiale et régionale dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture devait être incluse (et devrait tenir compte des faits nouveaux survenant au-delà du secteur gouvernemental),
  - ii) Les résultats organisationnels ne faisaient apparaître que des instruments juridiques et non la réalisation d'une cohérence mondiale et régionale des politiques sur les problèmes internationaux obtenue dans le cadre des réunions de la FAO à l'aide des analyses du secrétariat,
  - iii) Il y aurait lieu de regrouper les résultats organisationnels J1 et J2,
  - iv) Les résultats organisationnels concernant le Codex, la CIPV, les ressources génétiques et les pêches ainsi que la gestion des ressources naturelles se chevauchent;
- i) K. Assurer l'équité entre les sexes en matière d'accès aux ressources, aux biens et services et à la prise de décisions en milieu rural: Tout en reconnaissant que l'objectif stratégique est une haute priorité, il pourrait être étudié à nouveau, compte tenu de la nécessité d'intégrer une dimension hommes-femmes dans tous les objectifs stratégiques;
- j) L. Accroître et rendre plus efficace l'investissement public et privé dans l'agriculture. Les membres ont répété l'importance de l'investissement et rappelé qu'ils avaient examiné un document stratégique sur ce thème et que les suggestions de la direction tenaient compte d'une grande partie des débats tenus à l'époque. Toutefois, de nombreux membres estimaient que les résultats organisationnels, tels qu'ils sont à présent formulés, ne montraient pas l'avantage comparatif de la FAO et qu'il existait d'importants chevauchements avec d'autres objectifs stratégiques. Les membres ont déclaré attendre avec intérêt les indicateurs concernant cet objectif stratégique estimant qu'ils pourraient donner une meilleure indication des résultats escomptés.

## **Annexe 1: Objectifs stratégiques et résultats organisationnels possibles pour la FAO**

1. Ce quatrième document sur des objectifs stratégiques possibles pour la FAO a été établi par la Direction à partir des contributions reçues à l'occasion de la réunion du Groupe de travail 1 tenue les 4 et 7 juillet. Il doit servir de base aux futurs débats des Membres en présentant un tableau plus complet du cadre de résultats stratégiques indiquant les *Objectifs stratégiques possibles* (à réaliser par les Membres avec, en principe, une importante valeur ajoutée par l'Organisation) et les moyens pour la FAO de contribuer à leur réalisation, quelles que soient les sources de financement: *Fonctions essentielles, Objectifs fonctionnels et Résultats organisationnels*.

2. Les trois nouveaux aspects de ce document par rapport à celui des 4 et 7 juillet sont les suivants:

- récapitulation du modèle de programme révisé et de la terminologie constituant le contexte (section I et Annexe I);
- objectifs stratégiques possibles révisés et fonctions/objectifs essentiels (sections II et III);
- résultats organisationnels possibles révisés et application des fonctions essentielles pour chaque objectif stratégique, selon une présentation cohérente indiquant les résultats escomptés et l'orientation des travaux de la FAO à moyen terme, avec exemples d'indicateurs (section IV).

### ***I. Modèle de programme révisé***

3. Le modèle de programme révisé prévoit des liens moyens-finalités clairs grâce à une hiérarchie de résultats en cascade simplifiés commençant par les objectifs mondiaux généraux et interconnectés des Membres. Le modèle inclut la responsabilité pour l'obtention des résultats, des indicateurs mesurables et des objectifs à deux niveaux stratégiques:

- Objectifs stratégiques (12), qui sont les avantages ou les changements de haut niveau escomptés dans un délai de dix ans aux niveaux des pays et des régions ou mondialement, compte tenu des priorités régionales et sous-régionales; et,
- Résultats organisationnels (80 environ), qui représentent les résultats immédiats obtenus aux niveaux national, régional ou mondial grâce aux produits et services de la FAO. La FAO sera tenue pour responsable au premier chef de l'obtention des résultats organisationnels.

4. Chaque niveau hiérarchique est déterminé selon une matrice de planification et le modèle couvre toutes les sources de fonds et toutes les contributions des unités de l'Organisation. On trouvera une définition plus détaillée à l'Annexe 1 et dans le document examiné le 5 mai.<sup>1</sup>

### ***II. Objectifs stratégiques possibles***

5. Le document des 4 et 7 juillet présentait 12 objectifs stratégiques possibles. Sur la base des débats tenus par le Groupe de travail I les 4 et 7 juillet, un nouvel ensemble révisé d'objectifs stratégiques possibles est présenté dans l'encadré ci-après. Les révisions sont de deux sortes:

---

<sup>1</sup> Modèle de programme révisé FAO (Objectifs, Résultats, Hiérarchie) à l'adresse [http://www.fao.org/uploads/media/AideMemoireWGlandIII5May08\\_1.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/AideMemoireWGlandIII5May08_1.pdf)

a) **Formulation.** La formulation de chaque objectif stratégique a été limitée aux résultats escomptés de la part des Membres (en gras dans la version des 4 et 7 juillet, ajustés dans certains cas), tandis que la valeur ajoutée par la FAO a été déplacée et figure désormais au titre des résultats organisationnels.

b) **Regroupement.** Au cours des débats du Groupe de travail, il est apparu que le regroupement par principal objectif des Membres posait problème, car tout en fournissant une certaine structure et en assurant une certaine visibilité, il ne tenait pas compte de la nature des objectifs mondiaux et par conséquent des objectifs. En même temps, il a été reconnu que certains objectifs étaient plutôt sectoriels, tandis que d'autres étaient plus transversaux, certains ayant trait essentiellement à des moyens d'action d'une importance critique. Pour plus de clarté, la liste des objectifs possibles de l'Organisation a donc été remaniée pour tenir compte de ces considérations.

6. Le résultat est un ensemble de 12 objectifs stratégiques, tels que présentés dans l'encadré ci-après, censés contribuer à une augmentation durable de la production et de la disponibilité de denrées alimentaires, au progrès économique et social et au bien-être de l'humanité, ainsi qu'à la gestion et à l'utilisation durables des ressources naturelles.

### **OBJECTIFS STRATÉGIQUES POSSIBLES**

- A. Intensifier durablement la production agricole.**
- B. Accroître la production animale à l'appui du développement rural.**
- C. Assurer une gestion et une utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles.**
- D. Améliorer la qualité et la sécurité sanitaire des denrées alimentaires à tous les stades de la filière de production alimentaire.**
- E. Assurer une gestion durable des forêts et des arbres.**
- F. Assurer une gestion durable des ressources en terres et en eaux et des ressources génétiques et améliorer les réponses apportées aux défis mondiaux liés à l'environnement qui affectent l'alimentation et l'agriculture.**
- G. Améliorer les revenus et les moyens de subsistance en milieu rural.**
- H. Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition [y compris la concrétisation progressive du droit à une alimentation suffisante dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale].**
- I. Améliorer la préparation et assurer une réaction efficace aux menaces et aux situations d'urgence alimentaire et agricole.**
- J. Améliorer les cadres de la gouvernance mondiale et régionale en matière d'alimentation et d'agriculture.**
- K. Assurer l'équité entre les sexes en matière d'accès aux ressources, aux biens et services et à la prise de décisions en milieu rural.**
- L. Accroître et rendre plus efficace l'investissement public et privé dans l'agriculture et le développement rural.**

### *III. Soutien de la FAO à la réalisation des objectifs stratégiques*

#### *III.a Objectifs fonctionnels*

7. L'appui que la FAO fournit à ses Membres pour réaliser les objectifs stratégiques dépend de l'application des fonctions essentielles et des principaux avantages comparatifs de l'Organisation tels que décrits ci-après. Ces fonctions découlent du mandat de la FAO et guident le travail de l'Organisation et ses moyens d'action aux niveaux mondial, régional et national. Dans la mesure où le succès de la FAO en dépend, ces fonctions et avantages sont présents à tous les niveaux de l'Organisation et au service de tous les objectifs stratégiques. Un résumé de l'application des fonctions essentielles est fourni pour chaque objectif stratégique dans la section IV ci-après.

<b>FONCTIONS ESSENTIELLES ET AVANTAGES COMPARATIFS</b>	
a.	<b>Ouvrir des perspectives à long terme</b> dans les domaines relevant du mandat de la FAO et jouer un rôle de chef de file pour le <b>suivi et l'évaluation des tendances</b> de la sécurité alimentaire et de l'agriculture, des pêches et des forêts, en portant à l'attention de la communauté internationale les facteurs de risque émergents;
b.	Stimuler la <b>création, la diffusion et l'utilisation d'informations et de connaissances</b> , y compris de <b>statistiques</b> ;
c.	<b>Négocier des instruments internationaux, fixer des normes, adopter des directives volontaires et appuyer la mise en œuvre d'instruments juridiques nationaux</b> , tout en encourageant leur application;
d.	Formuler des <b>options</b> et des <b>avis</b> en matière de <b>politiques et de stratégies</b> ;
e.	Fournir un <b>appui technique</b> , promouvoir le transfert de <b>technologies</b> , favoriser le changement et mettre en place une <b>capacité institutionnelle efficace et durable</b> ;
f.	Recourir à la <b>sensibilisation et à la communication</b> 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;
g.	Faire en sorte que les activités techniques et les services d'appui reposent sur des <b>approches intégrées interdisciplinaires et novatrices</b> ;
h.	Recourir aux <b>partenariats et aux alliances</b> lorsqu'une action commune est nécessaire.
i.	Mettre en place des dispositifs internes en matière de <b>gestion, d'administration et de contrôle financier</b> souples, efficaces et efficaces.

#### *III.b Objectifs fonctionnels*

8. Deux objectifs de nature plus fonctionnelle couvriraient la mise en place d'un environnement porteur qui permette à l'Organisation de contribuer de manière effective et efficiente à la réalisation des objectifs stratégiques. Ils garantiraient également une approche cohérente au niveau de l'Organisation de l'application des fonctions essentielles. Ces objectifs fonctionnels ont trait aux relations avec les Membres et d'autres parties prenantes clés, y compris le contrôle et la gestion et l'administration interne.

#### **Objectifs fonctionnels possibles**

**X. Collaboration renforcée avec les États Membres et les parties prenantes à tous les niveaux.**

**Y. Dispositifs internes de gestion, d'administration et de contrôle financier souples, efficaces et efficaces.**

***IV. Résultats organisationnels***

9. Les résultats organisationnels correspondent aux produits et aux services que la FAO s'engage à fournir aux États Membres et à la communauté internationale dans un délai de quatre ans et aux premiers résultats découlant de l'utilisation de ces produits et services. Les indicateurs, les moyens de vérification, les valeurs de référence et les objectifs sont les moyens qui permettront de quantifier les résultats et de faire rapport à leur sujet.

10. Un processus de consultation interne a été mis en place pour la formulation itérative des résultats organisationnels:

- Un fonctionnaire de haut niveau (Sous-Directeur général ou Directeur) a été chargé de diriger la formulation de résultats par toutes les unités concernées (au Siège et dans les bureaux régionaux) pour chaque objectif stratégique, en tenant compte des priorités identifiées dans les Notes stratégiques examinées par le Groupe de travail.
- Tous les bureaux ont été invités à participer à la formulation des résultats organisationnels dans leur domaine de compétence.
- Des séances d'information ont été organisées au Siège et dans les bureaux régionaux et un soutien est assuré en continu.

11. Le deuxième cycle de formulation et d'examen a abouti à l'identification de 62 résultats organisationnels possibles au titre des 12 objectifs stratégiques, et de 11 résultats organisationnels possibles au titre des deux objectifs fonctionnels. Les résultats organisationnels correspondant aux objectifs stratégiques sont formulés en indiquant les résultats escomptés de l'application des produits et services de la FAO et (sous forme d'alinéas) la contribution prévue de la FAO à chaque résultat. Qui plus est, l'application des fonctions essentielles à chaque résultat organisationnel est résumée pour chaque objectif stratégique dans un tableau. Les résultats organisationnels correspondant aux objectifs fonctionnels décrivent les résultats à obtenir grâce à des mesures internes visant à améliorer la qualité des fonctions et services principaux.



## A. Intensification durable de la production agricole

### Application des fonctions essentielles

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
Résult. org.	Perspectives, suivi des tendances et évaluation	Informations, connaissances, statistiques	Instruments internationaux	Avis en matière de politiques	Appui technique, renforcement des capacités	Sensibilisation et communication	Approche inter-disciplinaire	Partenariats et alliances
A1	x	x		x	x	x	x	x
A2	x	x		x	x	x	x	x
A3	x	x	x	x	x	x		x
A4	x	x	x	x	x	x		x
A5		x	x	x	x	x	x	x

### Résultats organisationnels

A1- Les capacités nationales et régionales nécessaires pour améliorer les moyens de subsistance des plus démunis et pour garantir la sécurité alimentaire sont renforcées, grâce à:

- la conception de politiques et de programmes, l'amélioration de l'accès aux technologies et l'élaboration et la diffusion de systèmes de connaissances susceptibles d'améliorer la productivité et la durabilité des cultures;
- des stratégies et programmes de diversification des cultures, qui incluent la production et la consommation de produits horticoles;
- l'élaboration d'approches de gestion écosystémiques pour l'intensification de la production agricole et d'orientations concernant leur application;
- l'appui aux programmes nationaux et régionaux de sécurité alimentaire.

A2 - Les risques pour la sécurité alimentaire, le commerce international et la durabilité des systèmes de production liés aux ennemis des végétaux et aux foyers de maladies sont réduits aux niveaux national, régional et mondial, grâce à:

- la mise en application de la CIPV;
- la promotion de la collaboration régionale et mondiale en matière de planification et d'alerte rapide en cas d'urgence;
- l'appui aux programmes impliquant les écoles pratiques d'agriculture fondés sur des technologies de lutte intégrée.

A3 - Les risques dérivant des pesticides sont réduits au niveau national, grâce à:

- la promotion de la collaboration régionale et mondiale au titre de la Convention de Rotterdam et du Code de conduite sur la distribution et l'utilisation des pesticides;
- la diffusion de conseils et de connaissances et la sensibilisation en vue de l'adoption de politiques et programmes de protection des cultures fondées sur l'écosystème;
- l'appui aux programmes de lutte intégrée impliquant les écoles pratiques d'agriculture.

A4 - Des cadres politiques et des stratégies sont appliqués pour assurer la gestion des ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture (RPGAA) et renforcer les systèmes semenciers nationaux, avec des liens définis entre la conservation et l'utilisation durable, y compris dans le cadre du Traité international sur les RPGAA, grâce à:

- des avis sur les cadres législatifs et politiques;
- un soutien à l'élaboration de politiques et de programmes nationaux à l'appui de la conservation des RPGAA sur l'exploitation et de la diversité des agro-écosystèmes;

- des avis en matière de politiques et de technologies et l'élaboration de programmes à l'appui d'une utilisation durable des RPGAA, incluant le renforcement des capacités d'utilisation des technologies améliorées;
- des avis en matière de politiques, des activités de plaidoyer et l'élaboration de programmes visant à renforcer les liens entre les secteurs semenciers officiel et informel en encourageant la production de semences au niveau des communautés.

A5 - Les capacités nationales permettant d'intégrer les avantages et les coûts pour l'environnement dans les politiques et la planification agricoles sont renforcées, grâce à:

- la conception d'outils permettant d'évaluer les services fournis par les paysages agricoles à l'écosystème;
- la création de capacités d'évaluation et de gestion de l'impact bénéfique de l'agriculture sur l'écosystème; et
- la fourniture d'informations pour la bonne gestion des écosystèmes et de l'environnement.

## B. Accroître la production animale à l'appui du développement rural

### *Application des fonctions essentielles*

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
<b>Résult. org.</b>	Perspectives, suivi des tendances et évaluation	Informations, connaissances, statistiques	Instruments internationaux	Avis en matière de politiques	Appui technique, renforcement des capacités	Sensibilisation et communication	Approche inter-disciplinaire	Partenariats et alliances
B1	x	x	x	x	x	x	x	x
B2	x	x	x	x	x	x	x	x
B3	x	x	x	x	x	x	x	x
B4				x	x		x	x

### *Résultats organisationnels*

B1 - Le secteur de l'élevage est pleinement mis à profit dans les pays pour contribuer à la sécurité alimentaire, protéger les moyens de subsistance liés à l'élevage et appuyer le développement économique en milieu rural, grâce à:

- la conception de mesures techniques, politiques et institutionnelles et à l'appui fourni en vue de leur application;
- des DSRP/PNSA/PRFA axés sur la production animale pour les ménages les plus démunis.

B2 - Une collaboration efficace est instaurée entre les pays pour une meilleure gestion des maladies animales et des risques pour la santé humaine liés aux animaux, grâce à:

- une alerte rapide plus efficace et l'amélioration des connaissances relatives à l'apparition et à la diffusion des maladies animales;
- la coordination régionale et internationale de la lutte contre les maladies et de leur maîtrise, fondée sur des systèmes nationaux de santé animale dotés des capacités techniques et des instruments de politiques nécessaires,
- un Centre de gestion des crises pour la filière alimentaire, avec une composante santé animale pleinement opérationnelle;
- la conception de politiques nationales en matière de santé animale et de santé publique vétérinaire tenant pleinement compte des dimensions socio-économiques, culturelles, structurelles et de développement.

B3 - L'utilisation durable des ressources naturelles pour une production animale accrue est facilitée par:

- l'appui à la mise en œuvre du Plan d'action mondial pour les ressources zoogénétiques à tous les niveaux;
- l'assistance fournie en vue de réduire l'impact du secteur de l'élevage sur l'environnement grâce à des technologies et à des instruments politiques appropriés ainsi qu'à des investissements d'appui.

B4 - La capacité nationale de développement du secteur de l'élevage est renforcée et soutenue, grâce à:

- l'assistance fournie pour appliquer des pratiques optimales (technologies, institutions, politiques);
- des conseils en matière d'investissement, en fonction d'évaluations des besoins à objectif multiple;
- des avis concernant des plans de prévention et de préparation visant à faciliter la gestion des crises (maladies animales et catastrophes naturelles ou causées par l'homme dans lesquelles l'élevage est impliqué).

## C. Gestion et utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles

### *Application des fonctions essentielles*

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
<b>Résult. org.</b>	Perspectives, suivi des tendances et évaluation	Informations, connaissances, statistiques	Instruments internationaux	Avis en matière de politiques	Appui technique, renforcement des capacités	Sensibilisation et communication	Approche inter-disciplinaire	Partenariats et alliances
C1	x	x	x	x	x	x		x
C2			x	x	x			
C3	x	x		x	x			x
C4	x	x		x	x		x	x
C5		x		x	x			
C6		x		x	x	x		

### *Résultats organisationnels*

C1 – Les politiques et pratiques en matière de pêche et d'aquaculture, notamment la mise en œuvre du Code de conduite pour une pêche responsable et des instruments internationaux connexes, dont ceux relatifs à la lutte contre la pêche illicite, non déclarée et non réglementée, à la réduction de la surcapacité et à l'amélioration de la gestion des pêches reposent sur des informations à jour et fiables et que l'on puisse compter sur la coopération et le dialogue au niveau international, grâce à:

- l'appui fourni aux organes régionaux des pêches et au Comité des pêches;
- l'élaboration d'instruments complémentaires;
- l'amélioration des capacités d'application;
- l'application des stratégies d'amélioration de l'information sur la situation et les tendances des pêches de capture et de l'aquaculture.

C2 – Les institutions régissant les pêches et l'aquaculture sont renforcées et la transparence de la prise de décisions est améliorée, grâce à:

- la fourniture d'avis en matière de politiques et l'amélioration des capacités institutionnelles pour une meilleure gouvernance du secteur;
- des avis sur l'établissement et l'intégration ou l'harmonisation de cadres politiques pour les pêches et l'aquaculture, eu égard aux objectifs de développement économique et social, à l'utilisation durable des ressources et aux besoins en matière de conservation.

C3 - Les pêches marines et continentales font l'objet d'une gestion plus efficace avec l'application active de l'approche écosystémique, compte tenu des besoins en matière de moyens de subsistance, dans un nombre suffisant de pays, grâce à:

- la fourniture d'avis techniques et l'amélioration des capacités;
- l'établissement de rapports périodiques sur la situation des stocks de poisson et des écosystèmes;
- la promotion de la coordination régionale pour la planification et la mise en œuvre de l'approche écosystémique des pêches; et
- la coopération avec d'autres institutions des Nations Unies compétentes, dont le PNUE, la, CDB et la CITES.

C4 - L'aquaculture durable est encouragée et sa production augmente sensiblement, notamment en Afrique et en Amérique latine, au profit des moyens de subsistance en milieu rural et du développement économique, l'accent étant mis sur des systèmes d'exploitation intégrée et sur l'approche écosystémique, grâce à:

- l'assistance pour l'élaboration de cadres techniques, politiques et institutionnels préconisant des pratiques aquacoles responsables; et
- la promotion de la coopération régionale et interrégionale et des réseaux pour la recherche-développement et le transfert de technologies.

C5 - Un nombre croissant de pays mettent en œuvre des pratiques de pêche responsables en utilisant des engins de pêche appropriés, de manière à réduire l'impact de la pêche, à exercer un contrôle efficace sur les activités de pêche, à assurer la sécurité des opérations de pêche et à améliorer leur efficacité sociale et économique, grâce à:

- la promotion de l'utilisation de systèmes de surveillance des navires par satellite;
- l'aide au renforcement des capacités;
- la tenue de registres mondiaux des navires de pêche; et
- un appui aux pays en vue de l'adoption et de la mise en œuvre de normes nationales et internationales concernant la sécurité de la pêche.

C6 - Un nombre croissant de pays et d'institutions adoptent et mettent en œuvre des politiques et programmes visant à favoriser l'utilisation et le commerce responsables des produits de la pêche et de l'aquaculture et à établir des conditions d'accès au marché transparentes et harmonisées, grâce à:

- des consultations, des directives fondées sur la science et des codes d'usages;
- des conseils techniques et le renforcement des capacités; et
- la promotion de l'harmonisation et de l'équivalence aux fins du commerce international.

## **D. Améliorer la qualité et la sécurité sanitaire des denrées alimentaires à tous les stades de la filière alimentaire**

### *Application des fonctions essentielles*

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
<b>Résult. org.</b>	Perspectives, suivi des tendances et évaluation	Informations, connaissances, statistiques	Instruments internationaux	Avis en matière de politiques	Appui technique, renforcement des capacités	Sensibilisation et communication	Approche interdisciplinaire	Partenariats et alliances
D1		x	x	x	x		x	x
D2	x	x		x	x		x	x
D3				x	x	x	x	

### *Résultats organisationnels*

D1 - Des normes nouvelles et révisées régissant la qualité et la sécurité sanitaire des denrées alimentaires sont élaborées avec une importante contribution des pays et d'autres parties prenantes, fournissant des recommandations convenues au niveau international concernant la production, l'utilisation sans danger et l'échange équitable des produits alimentaires et agricoles, y compris des produits de la pêche, grâce à:

- un appui à la Commission du Codex Alimentarius;
- la fourniture d'avis scientifiques sur la sécurité sanitaire et la qualité des denrées alimentaires, y compris sur la composition des aliments et leur teneur en nutriments (notamment avis du JECFA, de la JMPR, de la JEMRA et des consultations *ad hoc* d'experts);
- au renforcement des capacités afin d'améliorer l'efficacité de la participation des pays en développement aux travaux du Codex.

D2 - Les pays ont établi des politiques en matière de sécurité sanitaire et de qualité des denrées alimentaires et des programmes de contrôle fondés sur des preuves qui reflètent les priorités en matière de santé publique et de commerce, sont conformes aux autres politiques nationales et s'appuient sur une législation et des règlements cohérents, conformes aux principes convenus sur le plan international, grâce à:

- des avis en matière de politiques ou de nature technique;
- des avis scientifiques sur la sécurité sanitaire et la qualité des denrées alimentaires, notamment sur la composition des aliments et leur teneur en nutriments;
- l'amélioration de la capacité des institutions; et
- la fourniture d'informations sur la sécurité sanitaire des denrées alimentaires et d'avis sur la gestion des risques.

D3 - Les États Membres appliquent des programmes d'assistance technique à l'intention des opérateurs de la filière alimentaire, afin d'améliorer le respect des directives reconnues sur le plan international concernant les bonnes pratiques recommandées aux entreprises agro-alimentaires nationales, l'accent étant mis sur les bonnes pratiques agricoles et les bonnes pratiques en matière d'hygiène, à tous les stades de la filière alimentaire et pour toutes les denrées, y compris les produits halieutiques, grâce à:

- des avis en matière de politiques ou de nature technique;
- l'amélioration des capacités; et
- l'appui aux programmes de sensibilisation, afin de renforcer la participation des consommateurs et leur prise de conscience des questions liées à la sécurité sanitaire des denrées alimentaires, à la nutrition et à d'autres aspects de la qualité des denrées alimentaires.

## E. Assurer une gestion durable des forêts et des arbres

### *Application des fonctions essentielles*

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
<b>Résult. org.</b>	Perspectives, suivi des tendances et évaluation	Informations, connaissances, statistiques	Instruments internationaux	Avis en matière de politiques	Appui technique, renforcement des capacités	Sensibilisation et communication	Approche interdisciplinaire	Partenariats et alliances
E1	x	x	x	x	x	x	x	x
E2	x	x		x	x	x	x	x
E3		x		x	x		x	x
E4	x	x	x	x	x	x	x	x
E5	x	x		x	x	x	x	x
E6	x	x	x		x		x	x

## *Résultats organisationnels*

E1 - Les politiques et pratiques en matière de forêts et de foresterie sont fondées sur des informations fiables et à jour et renforcées par la coopération et le dialogue international, grâce à:

- un appui au suivi et à l'évaluation des forêts aux niveaux national et régional;
- l'évaluation des ressources forestières mondiales et la publication de rapports sur la situation des forêts mondiales;
- la contribution des Commissions régionales des forêts et de Comité des forêts de la FAO;
- d'autres partenariats, notamment le Partenariat de collaboration sur les forêts.

### *Exemples d'indicateurs*

- *Nombre de pays se servant des informations publiées par la FAO pour constituer leurs propres systèmes d'information sur les forêts, notamment leur inventaire des forêts et leurs statistiques fondamentales sur les ressources, produits, politiques et institutions relatifs aux forêts.*
- *Nombre de pays utilisant les informations de la FAO qui respectent les règles internationales en matière de rapport sur les forêts et la foresterie.*
- *Demandes de publications et informations en retour positives sur leur intérêt.*
- *Utilisation et utilité des sites Internet, mesurées par la fréquence des demandes d'accès, les réactions des utilisateurs et les réponses aux enquêtes menées auprès des utilisateurs sur l'utilisation qu'ils font des sites web de la FAO consacrés à la foresterie.*

E2 - Les institutions régissant les forêts sont renforcées et la transparence de la prise de décisions est améliorée, y compris la participation des parties prenantes à l'examen et à la modernisation des politiques et de la législation en matière de forêts, favorisant ainsi un environnement propice à l'investissement dans le secteur forestier, grâce à:

- des études sectorielles et des analyses comparatives des institutions forestières;
- un appui à l'élaboration de politiques et de législations forestières et aux réformes institutionnelles.

### *Exemples d'indicateurs*

- *Nombre de pays utilisant l'assistance technique, les études et les analyses de la FAO, notamment pour rédiger leurs politiques et leurs législations forestières.*
- *Nombre de pays tirant parti de l'assistance technique, des études et des analyses de la FAO, notamment sur l'engagement des parties prenantes, pour créer leurs institutions forestières.*

E3 - La planification de la contribution de la foresterie au développement durable est intégrée dans les plans et processus de développement nationaux et tire parti de l'interface entre les forêts et d'autres utilisations des terres, grâce à:

- un appui aux programmes forestiers nationaux efficaces, y compris au renforcement des capacités et à l'échange des connaissances; et au
- mécanisme pour les Programmes forestiers nationaux.

### *Exemples d'indicateurs*

- *Pourcentage de pays participant activement aux initiatives régionales menées sous l'égide de la FAO, y compris aux études prospectives.*
- *Nombre d'initiatives nationales et sous-nationales de planification, notamment dans les pays disposant d'un plan national de développement, où les directives de la FAO sont prises en compte pour traiter les questions forestières.*

- *Nombre de pays utilisant les connaissances et l'assistance technique de la FAO pour élaborer des stratégies visant à améliorer de la contribution des forêts à l'atténuation du changement climatique.*

E4 - La gestion durable des forêts et des arbres est plus répandue, grâce à quoi le déboisement et la dégradation des forêts ont sensiblement diminué et la contribution des forêts et des arbres à l'atténuation des effets du changement climatique et à l'amélioration des moyens de subsistance se renforce, grâce à:

- l'élaboration et l'application de directives sur les bonnes pratiques forestières; et à
- l'utilisation accrue de mécanismes financiers à l'appui de la gestion des forêts et de la réduction du déboisement et de la dégradation des forêts.

*Exemples d'indicateurs*

- *Nombre de pays utilisant les directives de la FAO pour évaluer leur couvert forestier.*
- *Nombre de pays utilisant les bonnes pratiques recommandées par la FAO pour élaborer ou appliquer leur plan de gestion des ressources forestières.*
- *Nombre de pays utilisant les directives de la FAO, telles que celles concernant les forêts, les forêts plantées et la gestion des incendies de forêt, pour établir leur plan national de gestion des forêts.*

E5 - Les valeurs sociales et économiques des forêts et des arbres et leur contribution aux moyens de subsistance sont renforcées et les marchés des produits et des services forestiers contribuent à faire de la foresterie une option plus viable sur le plan économique, grâce à:

- l'analyse des facteurs sociaux et économiques et la diffusion de connaissances à ce sujet, en vue de susciter une augmentation des investissements;
- l'analyse de la production, de la consommation et du commerce des produits forestiers;
- l'assistance technique et l'élaboration de directives à l'appui des entreprises forestières susceptibles d'améliorer les moyens de subsistance et de réduire la pauvreté.

*Exemples d'indicateurs*

- *Nombre de pays utilisant les études, les directives et l'assistance technique de la FAO pour élaborer des politiques susceptibles d'améliorer la contribution des produits et services forestiers à l'économie.*
- *Nombre de pays dont les gouvernements, le secteur privé et/ou d'autres parties prenantes clés utilisent les connaissances rassemblées par la FAO pour améliorer la viabilité des entreprises forestières et des produits forestiers.*

E6 - Les valeurs environnementales des forêts et de la foresterie sont mieux exploitées, grâce à:

- l'assistance technique et la documentation à l'appui de politiques et de programmes plus efficaces intégrant les écosystèmes et les paysages, l'accent étant mis sur les écosystèmes montagneux, les zones arides et les pâturages, les forêts côtières et d'autres écosystèmes fragiles;
- l'appui aux pays en matière de santé des forêts et plus particulièrement d'adaptation au changement climatique;
- l'appui aux initiatives nationales et régionales en matière de conservation des forêts et de leur diversité biologique; d'amélioration de la gestion des bassins versants et de la faune et de la flore sauvages; et de remise en état des terres forestières dégradées et de lutter contre la désertification.

### Exemples d'indicateurs

- Nombre de pays ayant recours à l'assistance technique et à la documentation de la FAO sur la santé des écosystèmes forestiers pour élaborer leurs politiques forestières.

## F. Assurer une gestion durable des ressources en terres et en eaux et des ressources génétiques et améliorer les réponses apportées aux défis mondiaux liés à l'environnement qui affectent l'alimentation et l'agriculture

### Application des fonctions essentielles

Résult. org.	a. Perspectives, suivi des tendances et évaluation	b. Informations, connaissances, statistiques	c. Instruments internationaux	d. Avis en matière de politiques	e. Appui technique, renforcement des capacités	f. Sensibilisation et communication	g. Approche inter-disciplinaire	h. Partenariats et alliances
F1			x	x	x	x	x	x
F2			x	x	x	x	x	x
F3	x	x		x	x	x	x	x
F4	x	x	x	x	x		x	x
F5	x	x	x	x	x	x	x	x
F6	x	x		x	x		x	x
F7	x	x	x	x	x	x	x	x
F8	x	x		x	x		x	x

### Résultats organisationnels

FI – Les dimensions de l'alimentation, de l'agriculture, des forêts et des pêches sont reflétées dans les négociations et la mise en œuvre des instruments internationaux visant à répondre aux défis mondiaux liés à l'environnement et aux ressources naturelles, dont le changement climatique, la biodiversité et la désertification, grâce à:

- la sensibilisation afin d'assurer que les liens sont pris en compte;
- la fourniture de contributions aux sessions et processus intergouvernementaux;
- et l'amélioration des capacités pour négocier, formuler et mettre en œuvre les instruments et les intégrer dans les politiques nationales pertinentes.

F2 - Un accès plus équitable aux ressources naturelles et une plus grande sécurité d'occupation des terres sont assurés dans les pays, notamment une gouvernance, une administration et une participation des parties prenantes améliorées, grâce à:

- l'élaboration de directives normatives (mondiales);
- et l'amélioration des capacités aux niveaux national et local à l'aide de directives techniques et d'un appui en matière de politiques.

F3 – Les pays sont dotés de capacités renforcées pour faire face à la pénurie d'eau et pour renforcer la productivité de l'eau des systèmes agricoles au niveau national et à celui des bassins fluviaux (y compris les eaux transfrontières), grâce à:

- des informations mondiales et des analyses de la situation et des tendances;
- l'appui à la formulation et à la mise en œuvre de politiques et/ou stratégies nationales et régionales;
- et l'amélioration des capacités nécessaires pour faire face à la pénurie d'eau et aux besoins en matière d'irrigation et d'utilisation efficace de l'eau.



F4 – Les pays ont renforcé leurs capacités en matière d'évaluation des terres, d'évaluation de la dégradation des terres et de planification de l'utilisation des sols, et favorisent et élaborent des politiques rationnelles pour la gestion durable des terres, grâce à:

- la fourniture de données mondiales et de systèmes de classification;
- l'élaboration de directives normatives;
- la coordination, au niveau mondial, des évaluations mondiales;
- l'aide au renforcement des capacités et l'assistance technique pour l'évaluation des terres, l'évaluation de la dégradation des terres, la planification de l'utilisation des sols et la gestion durable des terres.

F5 - Les pays sont en mesure d'élaborer et de renforcer des politiques et des programmes de conservation et d'utilisation durable de la diversité biologique pour l'alimentation et l'agriculture et de partage loyal et équitable des avantages dérivant de l'utilisation des ressources génétiques aux niveaux national, régional et international, grâce à:

- la fourniture d'informations, y compris des évaluations mondiales effectuées à l'initiative des pays;
- la mise en œuvre du Programme de travail pluriannuel de la CRGAA et l'élaboration d'instruments mondiaux pour la conservation et l'utilisation durable des ressources génétiques;
- l'amélioration des capacités pour la mise en œuvre au niveau national et les mécanismes de soutien
- une coopération renforcée avec les organisations internationales pertinentes, dont la Convention sur la diversité biologique.

F6 – Les politiques et les décisions liées à la gestion et à l'utilisation durables de la terre, des sols, de l'eau et de la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture, ainsi que les réponses améliorées apportées aux défis mondiaux liés à l'environnement reposent sur des connaissances intégrées et communes et des indicateurs, grâce à:

- la fourniture de données mondiales sur ces ressources, dont des informations géospaciales;
- et l'amélioration des capacités nationales pour la création et l'utilisation de données au niveau national.

F7 - La résistance des systèmes de production alimentaire et agricole aux effets du changement climatique est renforcée et un nombre croissant de pays vulnérables aux variations climatiques ont intégré les mesures d'adaptation pertinentes touchant les secteurs de l'agriculture, des forêts et des pêches, dans leurs plans nationaux de développement et de gestion des catastrophes et du changement climatique, et les pays sont en mesure de tirer parti des mécanismes financiers pour l'atténuation des effets du changement climatique, notamment de ceux mis en place au titre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, du FEM et des marchés du carbone, grâce à:

- la fourniture d'évaluations de l'impact au niveau national;
- l'amélioration des capacités pour la formulation, la mise en œuvre et le suivi de politiques, de stratégies et de programmes intersectoriels d'adaptation et d'atténuation et le soutien aux pays et aux communautés pour l'utilisation des mécanismes financiers;
- la sensibilisation et le soutien technique pour les différents agro-écosystèmes;
- la facilitation d'une meilleure liaison entre le changement climatique, la sécurité alimentaire, les moyens de subsistance ruraux et les services environnementaux dans les instruments sur le changement climatique dans le monde et changement des procédures d'admissibilité et d'accessibilité pour permettre un meilleur accès aux petits exploitants, y compris dans les processus et mécanismes post 2012.

F8 - La prise de décision au niveau national concernant le développement durable des bioénergies est améliorée grâce à:

- la fourniture d'informations;
- la facilitation des dialogues internationaux;
- l'appui à la formulation de stratégies nationales pour les bioénergies, y compris les problèmes de sécurité alimentaire.

## G. Améliorer les revenus et les moyens de subsistance en milieu rural.

### *Application des fonctions essentielles*

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
<b>Résult. org.</b>	Perspectives, suivi des tendances et évaluation	Informations, connaissances, statistiques	Instruments internationaux	Avis en matière de politiques	Appui technique, renforcement des capacités	Sensibilisation et communication	Approche inter-disciplinaire	Partenariats et alliances
G1		x		x	x		x	
G2		x		x		x	x	x
G3		x		x	x			
G4	x	x		x	x			
G5		x		x	x			
G6	x	x		x				

### *Résultats organisationnels*

G1 – La réforme des politiques, le renforcement institutionnel et des programmes spécifiques permettent aux petits exploitants d'améliorer leur compétitivité, de se diversifier en se tournant vers de nouvelles entreprises agricoles et activités non agricoles, de répondre aux besoins des marchés et de s'insérer, à l'heure de la mondialisation, dans les systèmes et les chaînes de valeur agroalimentaires, grâce à:

- des contributions analytiques;
- des avis en matière de politiques et l'assistance technique.

G2 – La création d'emplois ruraux est prise en compte de manière adéquate dans les politiques et les programmes de développement agricole et rural, y compris dans ceux qui appuient les agro-industries, ainsi que les petites exploitations agricoles commerciales, grâce à:

- des analyses
- des avis en matière de politiques
- des activités de sensibilisation.

G3 – Les politiques et programmes nationaux et régionaux permettent le développement d'agro-industries compétitives et renforcent le rôle du secteur privé dans le développement rural durable, grâce à:

- des analyses
- des avis stratégiques
- l'assistance technique.

G4 – La capacité des décideurs nationaux à apprécier les tendances des marchés internationaux et l'évolution des systèmes internationaux de commercialisation, et à formuler et appliquer les politiques et réponses institutionnelles adéquates pour permettre aux producteurs agricoles et aux

entreprises du secteur agroalimentaire de tirer parti des possibilités d'expansion ou de nouveaux débouchés est renforcée, grâce à:

- des analyses;
- des avis et un soutien à la formation.

G5 – Les gouvernements sont en mesure d'établir des systèmes financiers, institutionnels et réglementaires appropriés qui renforcent l'accès des entreprises et des producteurs agricoles aux marchés d'intrants et de produits et de gérer les risques, grâce à:

- des analyses;
- l'assistance technique.

G6 – Les décideurs et les institutions aux niveaux national, régional et mondial sont en mesure de faire face aux incidences sur les moyens de subsistance en milieu rural des nouveaux défis comme le changement climatique, la pénurie d'eau, la dégradation de l'environnement, l'instabilité des prix et la migration, grâce à:

- des contributions analytiques;
- des avis en matière de politiques.

**H. Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition** [y compris la concrétisation progressive du droit à une alimentation suffisante dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale].

#### *Application des fonctions essentielles*

	a. Perspectives, suivi des tendances et évaluation	b. Informations, connaissances, statistiques	c. Instru- ments interna- tionaux	d. Avis en matière de politiques	e. Appui technique, renforcement des capacités	f. Sensibilisa- -tion et communi- cation	g. Approche inter- disciplinaire	h. Partenariats et alliances
<b>Résult. org.</b>								
H1		X			X	X	X	X
H2	X	X		X	X			
H3	X	X		X	X	X	X	X
H4	X	X	X		X	X	X	X
H5	X	X			X			X
H6	X	X			X			X
H7		X			X	X	X	X

#### *Résultats organisationnels*

H1 – Les parties prenantes dans les pays et sur le plan international (y compris les gouvernements, la société civile, le secteur privé, les partenaires du système des Nations Unies etc. ) ont accès aux meilleures pratiques en matière de sécurité alimentaire et de nutrition grâce à:

- la facilitation des processus par la FAO et les partenaires qui identifient, analysent et diffusent les leçons acquises et les expériences réussies aux niveaux mondial, régional, national et décentralisé.

H2 – Les pays et les organisations d'intégration économique régionale (OIER) formulent et adoptent des politiques, des programmes et des mesures (y compris des programmes nationaux et régionaux de sécurité alimentaire) traitant les causes profondes de la faim et de la malnutrition, renforcent l'accès à la nourriture et améliorent l'efficacité des systèmes de transformation et de distribution des denrées alimentaires grâce à:

- des contributions analytiques;

- l'assistance aux politiques;
- et l'amélioration des capacités.

H3 – Les pays sont en mesure de concevoir et de mettre en œuvre des programmes nutritionnels, d'intégrer les problèmes, les facteurs et les objectifs de nutrition dans les politiques, les stratégies, les programmes et les plans d'action pour le développement agricole et rural et dans les politiques et interventions de sécurité alimentaire grâce à:

- des analyses;
- des avis en matière de politiques et au soutien technique.

H4 – Les pays sont, à leur demande, aidés à mettre en œuvre les directives volontaires sur la réalisation progressive du Droit à la nourriture, y compris les principes de bonne gouvernance (transparence, participation et reddition de comptes) dans les processus relatifs à l'agriculture, à la sécurité alimentaire et au bien-être nutritionnel, grâce à:

- l'appui méthodologique et l'assistance technique.

H5 - Les pays et les organisations régionales sont informés rapidement des nouvelles tendances affectant la sécurité alimentaire, et des options envisageables face aux menaces et aux possibilités, grâce à:

- l'appui à l'élaboration de systèmes d'alerte rapides;
- un travail de projection effectué en collaboration avec les pays et les partenaires internationaux.

H6 - Des systèmes statistiques et autres systèmes d'information renforcés concernant la nutrition, l'alimentation, y compris la composition des aliments, et l'agriculture sont disponibles aux niveaux national, régional et mondial pour étayer la prise de décision et le suivi des interventions visant à réduire la faim et la vulnérabilité et à garantir la sécurité alimentaire, grâce à:

- l'élaboration de méthodologies;
- l'application de systèmes de statistiques d'information;
- l'assistance technique et le renforcement des capacités.

H7 – Les groupes d'utilisateurs dans les pays et au plan international (gouvernements, ONG, secteur privé, instituts de recherche, partenaires du système des Nations Unies etc.) ont accès aux connaissances /informations essentielles sur l'alimentation et l'agriculture grâce à:

- la collecte, la production, la diffusion, la conservation et le partage des instruments de connaissances et des ressources;
- l'assistance technique et le renforcement des capacités.

## **I. Améliorer la préparation, et assurer une réaction efficace, aux menaces et aux situations d'urgence alimentaire et agricole.**

### *Application des fonctions essentielles*

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
<b>Résult. org.</b>	Perspectives, suivi des tendances et évaluation	Informations, connaissances, statistiques	Instruments internationaux	Avis en matière de politiques	Appui technique, renforcement des capacités	Sensibilisation et communication	Approche interdisciplinaire	Partenariats et alliances
I1	x	x			x			
I2				x	x			x
I3					x			x
I4				x	x			

## *Résultats organisationnels*

I1 - Les systèmes d'alerte rapide sont utilisés par les parties prenantes aux niveaux mondial et national dans les pays en développement pour intervenir de manière effective et efficace en cas de crises alimentaires et agricoles, grâce au:

- renforcement des capacités à produire, suivre, analyser et exploiter les données d'alerte rapide dans les pays en développement à haut risque où les populations rurales vulnérables sont importantes.

I2 - Grâce à une planification efficace des interventions, les gouvernements et les partenaires concernés dans les pays en développement à haut risque où les populations rurales vulnérables sont importantes, sont en mesure de répondre aux situations d'urgence alimentaires et agricoles grâce à:

- l'appui à la mise en place de plans d'urgence pour les crises alimentaires et agricoles;
- et l'amélioration des capacités locales et des arrangements institutionnels pour protéger et promouvoir la nutrition, en particulier des personnes démunies et en situation d'insécurité alimentaire.

I3 - – Les gouvernements et leurs partenaires pertinents dans les pays à haut risque où les populations rurales vulnérables sont nombreuses sont en mesure d'intervenir de manière coordonnée, rapide et techniquement rigoureuse, face aux crises alimentaires et agricoles. Les plans d'action et les interventions d'urgence et de redressement tiennent compte des spécificités hommes-femmes, et garantissent que les communautés et les ménages démunis qui sont touchés puissent récupérer rapidement, reconstruire des moyens de subsistance plus résistants et mieux gérer à l'avenir les risques de catastrophe, dans la mesure des financements disponibles, grâce à:

- des avis techniques pour la préparation d'évaluations des besoins et de plans d'action tenant compte des spécificités hommes-femmes en cas de situations d'urgence alimentaires et agricoles et de redressement;
- des avis techniques pour la protection et la promotion de la nutrition et pour l'intégration des éléments de nutrition et de sécurité alimentaire des ménages dans les interventions d'urgences dans le secteur agricole;
- la formation des fonctionnaires de la FAO au Système de maîtrise des crises.

I4 – Dans les pays à haut risque où les populations rurales vulnérables sont nombreuses, les cadres d'action et les capacités institutionnelles de réponse aux crises potentielles, sont renforcés et intègrent pleinement les secteurs de l'agriculture, des pêches et des forêts. Les communautés et les ménages à risque adoptent une gestion agricole, foncière et hydrique améliorée pour réduire ces risques grâce à:

- des avis en matière de politiques et des conseils techniques sur les pratiques et les principes de réduction intégrée des risques dans les politiques et les programmes sectoriels.

## J. Améliorer les cadres de la gouvernance mondiale et régionale en matière d'alimentation et d'agriculture.

### Application des fonctions essentielles

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
Résult. org.	Perspectives, suivi des tendances et évaluation	Informations, connaissances, statistiques	Instruments internationaux	Avis en matière de politiques	Appui technique, renforcement des capacités	Sensibilisation et communication	Approche interdisciplinaire	Partenariats et alliances
J1			x		x			
J2			x		x			
J3		x	x		x			
J4	x	x	x		x			
J5		x	x			x		x

### Résultats organisationnels

J1 - Élaboration dans un contexte général d'instruments mondiaux ou régionaux non contraignants sur l'alimentation et l'agriculture, comme convenu par les Membres de la FAO, tels que des codes de conduite, des codes de pratique et des directives grâce à:

- la fourniture d'une tribune neutre;
- des avis techniques.

J2 - Élaboration dans un contexte général d'instruments mondiaux ou régionaux non contraignants sur l'alimentation et l'agriculture, comme convenu par les Membres de la FAO, grâce à:

- la fourniture d'une tribune neutre;
- des avis techniques.

J3 - Conception et renforcement des cadres réglementaires nationaux, notamment grâce à:

- de meilleures pratiques, des directives et des bases de données sur les questions réglementaires;
- et au renforcement des capacités pour la mise en œuvre des cadres internationaux pour l'alimentation et l'agriculture.

J4 - Formulation, par les organes statutaires de la FAO, de normes concernant l'alimentation et l'agriculture, grâce à:

- l'appui aux organes statutaires de la FAO;
- des avis techniques.

J5 - Cohérence renforcée entre les cadres d'action qui ont une incidence sur l'alimentation et l'agriculture, grâce à:

- l'interaction avec les autres organisations internationales et les organes créés en vertu d'un traité chargés des instruments réglementaires.

## K. Assurer l'équité entre les sexes en matière d'accès aux ressources, aux biens et services et à la prise de décisions en milieu rural.

### Application des fonctions essentielles

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
Résult. org.	Perspectives, suivi des tendances et évaluation	Informations, connaissances, statistiques	Instruments internationaux	Avis en matière de politiques	Appui technique, renforcement des capacités	Sensibilisation et communication	Approche interdisciplinaire	Partenariats et alliances
K1				x	x		x	x
K2	x	x			x	x		
K3	x			x	x		x	
K4	x				x	x	x	x

### Résultats organisationnels

K1 – Les pays et les réseaux “Unis dans l’action ” aux niveaux national et régional, sont en mesure de mettre en application les programmes et les politiques conjoints à l’appui de l’équité entre les sexes, en:

- élaborant et en utilisant des outils et des méthodologies communs, et en tirant parti des compétences de la FAO dans les questions de parité liées à l’agriculture, au développement rural, à l’accès aux ressources et aux situations d’urgence.

K2 – Les capacités des fonctionnaires du gouvernement sont renforcées et permettent d’intégrer les questions de parité dans les politiques de développement agricole et rural, et de mesurer les incidences sexospécifiques de ces instruments, y compris sur les groupes vulnérables et sur les ménages ayant une femme à leur tête, grâce à:

- l’appui à la formation, à l’amélioration des compétences et à la recherche.

K3 – Les gouvernements sont en mesure d’élaborer des politiques relatives à la sécurité alimentaire, à la nutrition et aux moyens de subsistance durables dans le secteur du développement agricole et rural, qui tiennent compte des spécificités de chaque sexe et favorisent l’équité entre les sexes, grâce à:

- un appui technique et des avis en matière de politiques;
- l’élaboration de Programmes nationaux et/ou régionaux pour la sécurité alimentaire (PNSA/PRSA) qui tiennent dûment compte des aspects sexospécifiques et socio-économiques de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, et utilisent les données ventilées par sexe pour suivre les progrès, évaluer les impacts et ajuster la mise en œuvre des programmes

K4 – Le Plan d'action pour la parité est pleinement mis en œuvre et les fonctionnaires de la FAO tiennent compte des sexospécificités dans leurs activités avec des compétences accrues, une sensibilisation à ces questions et des directives et des systèmes administratifs normalisés, grâce à:

- la formation des fonctionnaires de la FAO qui ont des compétences confirmées dans le domaine de la parité tant au siège qu’aux niveaux décentralisés;
- des modules pour l’intégration des questions de parité élaborés à l’intention des divisions techniques et utilisés par ces dernières;
- la mise en œuvre de mesures visant à améliorer, à tous les niveaux, la parité entre les hommes et les femmes parmi les fonctionnaires de la FAO.

## L. Accroître et rendre plus efficace l'investissement public et privé dans l'agriculture et le développement rural.

### Application des fonctions essentielles

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
Résult. org.	Perspectives, suivi des tendances et évaluation	Informations, connaissances, statistiques	Instruments internationaux	Avis en matière de politiques	Appui technique, renforcement des capacités	Sensibilisation et communication	Approche interdisciplinaire	Partenariats et alliances
L1	x			x	x			
L2		x			x			
L3				x	x			
L4				x	x	x		x

### Résultats organisationnels

L1 - Les politiques et les stratégies d'investissement public et privé dans le développement agricole et rural au niveau national sont élaborées et appliquées sur la base:

- d'analyses des dépenses thématiques, sectorielles et publiques réalisées par la FAO aux niveaux national et régional;
- de la participation à la formulation d'un cadre d'investissement public.

L2 - Les capacités nationales concernant la planification et la mise en œuvre d'investissements durables sont renforcées, grâce à:

- la formation fondée sur les compétences en matière de gestion des cycles d'investissement;
- l'élaboration et la diffusion de produits de connaissance dans ce domaine.

L3 – Des programmes et des projets nationaux efficaces d'investissement public dans le développement agricole et rural sont élaborés, mis en œuvre et évalués, grâce à:

- la fourniture intégrée de compétences techniques et en matière de gestion des investissements de la FAO aux États membres.

L4 - Les pays et les organisations d'intégration économique régionale (OIER) élaborent des programmes nationaux et régionaux pour la sécurité alimentaire (PNSA et PRSA) pour accroître les investissements de sources publiques et privées nécessaires pour atteindre les objectifs de réduction de la faim.

## X. Renforcer la collaboration avec les États membres et les parties prenantes à tous les niveaux.

### Résultats organisationnels

X1 – Une approche ciblée et efficace en matière de sensibilisation et de communication maintient le problème de la faim au premier rang des préoccupations internationales de façon à faire mieux comprendre la nécessité d'investir dans l'agriculture et le secteur rural, et mieux connaître l'avantage comparatif de la FAO.

X2 – Des partenariats et des alliances clés sont établis, avec un renforcement de la coordination et des réseaux avec les principales parties prenantes aux niveaux national, régional et mondial, notamment par des contributions systématiques et volontariste au niveau institutionnel apportées par la FAO à la cohérence et à la coordination des politiques dans l'ensemble du système des Nations Unies aux niveaux intergouvernemental et interinstitutions.



X3 – Le travail de l’Organisation, toutes sources de financement confondues, est fondé sur un cadre des résultats, assorti de plans stratégiques et opérationnels qui prennent en compte les dimensions mondiales, régionales, sous-régionales et nationales et intègrent les leçons acquises.

X4 - La gouvernance des technologies de l’information (TI), de la gestion des connaissances et des informations est mise en place, avec dans ce domaine des solutions et des services à valeur ajoutée correspondant à l’évolution des besoins de l’Organisation.

X5 – La direction efficace de l’Organisation est exercée grâce à une gouvernance et à un contrôle renforcé du travail de la FAO.

X6 – Une présence effective sur le terrain favorise l’engagement des pays à l’égard des problèmes d’importance mondiale et appuie la formulation et la mise en œuvre de stratégies et de programmes de coopération conjoints aux niveaux régional, sous-régional et national, alignés sur les priorités nationales, intégrés aux initiatives des équipes de pays des Nations Unies et coordonnés avec les programmes d’autres partenaires du développement.

X7 – Une stratégie, des méthodologies, et des outils de l’Organisation pour la gestion des connaissances et le renforcement des capacités sont élaborés et mis en œuvre grâce à des mécanismes interdépartementaux qui tiennent compte des processus à l’échelle du système des Nations Unies afin d’apporter un soutien aux États membres dans leurs efforts de développement.

X8 - Le programme de terrain de la FAO est exécuté de manière efficace et efficiente aux niveaux mondial, régional, sous-régional et national, avec une incidence maximale sur les capacités nationales à réaliser les objectifs communs.

## **Y. Assurer des dispositifs internes de gestion, d’administration et financiers souples, efficaces et efficaces.**

### *Résultats organisationnels*

Y1 - L’enregistrement des informations financières dans les comptes de la FAO est précis et à jour, et des approches axées sur la clientèle devraient permettre de trouver des solutions à tout nouveau problème lié aux politiques et aux procédures comptables.

#### *Exemples d’indicateurs*

- *Les états financiers de l’Organisation obtiennent la certification de la vérification externe, sans qualifications*
- *Des stratégies sont en place pour que les États membres financent pleinement les engagements à long terme de l’Organisation et réduisent le montant des arriérés*
- *Les états financiers officiels de l’Organisation sont mis en conformité avec les normes IPSAS d’ici 2011*

Y2 - Les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines créent un environnement favorable pour attirer et retenir des fonctionnaires qualifiés, promouvoir l’apprentissage et le perfectionnement individuel, gérer le rendement et encourager un comportement éthique.

#### *Exemples d’indicateurs*

- *Proportion de fonctionnaires conformes au cycle d’examen du Système de gestion des performances (PEMS), c’est-à-dire les objectifs, les indicateurs de résultats et les besoins*

*de formation ont été discutés par le superviseur et le personnel et l'examen de fin d'année a été effectué (y compris rétroaction à plusieurs évaluateurs)*

- *Proportion de directeurs participant au programme de direction et montrant des capacités de gestion et d'encadrement améliorées.*
- *Représentation géographique et représentation hommes-femmes.*
- *Temps écoulé entre la publication d'un avis de vacance et la décision de sélection pour les postes d'administrateurs et de directeurs.*
- *Nombre de fonctionnaires affectés dans d'autres lieux et/ou postes de travail dans le cadre de la politique de rotation.*

Y3 - Les services d'appui administratif et de gestion nécessaires au fonctionnement efficace de l'Organisation sont fournis aux utilisateurs conformément à des accords sur le niveau de service qui misent sur la qualité et la réceptivité.

*Exemples d'indicateurs*

- *Proportion de services couverts par les accords sur le niveau de service*
- *Satisfaction des clients au regard de la promptitude et de la précision des transactions traitées par le Centre de services communs (CSC)*
- *Rapport entre le nombre de fonctionnaires CSC et le nombre total d'employés desservis*
- *Satisfaction des clients au regard de l'infrastructure et des services de gestion des installations fournis (y compris, propreté, entretien et confort général)*
- *Rapidité de réponse aux demandes d'achat.*

## **Annexe I – Définition des principaux termes utilisés dans la Hiérarchie des résultats**

**Les Objectifs mondiaux des Membres** désignent les objectifs globaux étroitement liés entre eux dont la FAO s'emploie à faciliter la réalisation par ses Membres. Ces objectifs forment le sommet de la hiérarchie des résultats, descendant en cascade jusqu'aux aspects pour lesquels une contribution de la FAO est attendue au vu de son mandat et de sa sphère de compétences et en tenant compte des résultats des forums mondiaux clés, en particulier le Sommet mondial de l'alimentation, ainsi que des objectifs de développement convenus au niveau international.

**Les Objectifs stratégiques** sont les bénéfices ou les changements escomptés dans un laps de temps donné (par exemple, 10 à 15 ans) au niveau des institutions des pays membres, de la communauté internationale ou des partenaires de développement. Dans le cadre logique, ces bénéfices représentent plusieurs étapes de la chaîne causale, outre le résultat immédiat de prise en compte des produits et des services de la FAO par ses utilisateurs directs, renforçant les Résultats organisationnels connexes (voir plus bas). Par conséquent, les Objectifs stratégiques ne seront pas atteints par la FAO elle-même, mais par les Membres, sur la base de la valeur ajoutée apportée par la FAO et compte tenu des dépendances et des suppositions identifiées ailleurs.

**Les Résultats organisationnels** (Réalizations) représentent les produits et les services que la FAO s'engage à fournir aux pays membres et à la communauté internationale d'après un échéancier sur quatre ans et les réalisations qui résultent de l'adoption et de l'utilisation de ces produits et services par les utilisateurs, afin de contribuer à la réalisation des Objectifs stratégiques. Les résultats de l'Organisation ou réalisations seront normalement de la responsabilité d'une seule ou d'un petit groupe d'unités de l'Organisation. Les résultats ou réalisations de l'Organisation représentent le premier niveau de résultats dans une chaîne causale allant au-delà de ce que produit la FAO, c'est-à-dire nécessitant une adoption et une utilisation par les groupes d'utilisateurs primaires, et ils sont formulés en termes des résultats attendus suite à leur application par ces utilisateurs primaires. Afin de pouvoir mesurer et soumettre un rapport quant à la réalisation des résultats de l'organisation, des indicateurs, moyens de vérification, données de base et objectifs sont formulés par rapport à une échéance donnée.

## **Groupe de travail II Section sur le Plan d'action immédiate**

### **B. Réforme de la gouvernance (Projet de section sur le Plan d'action immédiate)**

#### **Organes directeurs**

Priorités en matière de gouvernance

- 2) Les organes directeurs de la FAO 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 (gouvernance mondiale); et
  - b) prendre des décisions de politique exécutive et contrôler la FAO en tant qu'Organisation, y compris son programme et son budget (gouvernance exécutive).

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal	
	Non	Action		Début/ fin d'année	Coûts en millions d'USD	Année(s)		
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	2009	0	-	0 (priorité du Programme ordinaire)	
		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	À compter de l'exercice biennal 2010-2011	0	-	0 (priorité du Programme ordinaire)	
		c) Voir également ci-dessous les rôles des divers organes directeurs	Organes directeurs	(voir ci-après pour chaque organe directeur)				
		d) <b>Gouvernance exécutive:</b> renforcer le rôle des organes directeurs et élargir leur champ d'action (voir ci-après)	Organes directeurs	(voir ci-après pour chaque organe directeur)				

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

3) **Conférence de la FAO:** La Conférence demeurera l'organe de décision suprême de l'Organisation et déterminera la politique et la stratégie générales. Une attention accrue sera accordée aux 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, ciblée et qu'elle mobilise la participation de ministres et de hauts fonctionnaires. La Conférence:

- a) sera l'enceinte 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 recommandations formulées, après débat, par les Comités techniques et les Conférences régionales;
- b) statuera en dernier ressort sur les objectifs, la stratégie et le budget de l'Organisation après avoir pris connaissance des recommandations du Conseil (voir ci-après le processus d'élaboration du programme et du budget).

### La Conférence – Matrice d'actions

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
4.7 a)		a) Chaque session de la Conférence aura un thème principal, convenu par la Conférence, en général sur recommandation du Conseil	Conférence/ Conseil	2010	0	-	0
4.7 a)		b) La Conférence accordera une plus grande attention aux questions de politique mondiale et aux cadres réglementaires mondiaux, 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	2009	0	-	(voir g)
4.7 c) et 7.3		c) La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal	Conférence	2011	0	-	0
4.7 c)		d) La Conférence décidera des priorités, de la stratégie et du budget, sur recommandation du Conseil (voir ci-après la procédure du programme et du budget)	Conférence	2009	0	-	0
4.15 c)		e) Le rapport de la Conférence se concentrera sur les décisions élaborées au sein de groupes appropriés de négociation et de rédaction, en particulier les résolutions (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues)	Conférence	2009	0	-	(voir g)
4.7 a)		f) Le nombre de réunions plénières sera réduit et celui des événements parallèles, augmenté	Conférence	2009	0	-	0
4.15		g) Les pratiques seront modifiées, notamment pour les méthodes de travail et filières hiérarchiques, selon les modalités précisées ci-après pour chaque organe	Conférence	2008	0	-	0,2
4.15		h) Les Textes fondamentaux seront modifiés pour les fonctions, filières hiérarchiques, etc., comme cela est détaillé dans la Matrice d'actions	Conférence	2008-2011	0	-	0

4) **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 à la demande des Membres 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.

5) Composition du Conseil: Augmentation assez faible du nombre de membres du Conseil afin d'assurer une représentation plus équilibrée des régions – reste à examiner;

6) Le Président indépendant du Conseil jouera un rôle accru de facilitation pour permettre au Conseil de mieux jouer son rôle de gouvernance et de surveillance. Le rôle du Président indépendant du Conseil sera précisé dans les Textes fondamentaux.

### Le Conseil – Matrice d’actions

Recommandations de référence de l’EEI (voir l’annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d’année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d’USD pour l’exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d’USD	Année(s)	
4.8		<p>a) Le Conseil exercera les fonctions de gouvernance suivantes, qui seront précisées le cas échéant dans les Textes fondamentaux:</p> <p>i) assumer le rôle central d’élaboration et de conseil pour:</p> <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>• convenir du programme de travail global;</li> <li>• décider des changements organisationnels majeurs ne nécessitant pas de modifications des Textes fondamentaux par la Conférence;</li> </ul> <p>ii) surveiller la mise en œuvre des décisions de gouvernance;</p> <p>iii) exercer une fonction de contrôle pour s’assurer que:</p> <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, les systèmes d’information et de communication, d’achats et de passation des marchés, etc., sont opérants et adaptés à leur objet;</li> <li>• les ressources extrabudgétaires concourent efficacement aux objectifs prioritaires de l’Organisation; et</li> </ul> <p>iv) contrôlera les résultats obtenus par la direction sur la base d’objectifs précis.</p>	Conférence	Décision: 2008 Mise en œuvre: à partir de 2009	0	-	-
			<p>b) 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.</p>	Conseil	2009	0	-

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
4.8		c) Le Conseil se réunira de manière plus souple à la demande des Membres et pendant 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. i) il y aura: une brève réunion suivant chaque session du Comité du Programme et du Comité financier 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.	Conseil	2010	0	-	2,1
		d) Le rapport du Conseil consistera en résolutions, décisions et recommandations (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues)	Conseil	2009	0	-	1,3
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	2009	0	-	0
4.8		f) La composition du Conseil sera modifiée comme suit: i) changement de la présentation à décider; ii) [les membres seront élus pour deux ans, au lieu de trois aujourd'hui] – une région n'est pas d'accord	Conférence	2009	0	-	?
4.15		g) <b>Le Président indépendant du Conseil:</b> réviser les Textes fondamentaux de manière à préciser clairement le rôle actif de facilitation qui revient au Président indépendant 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 indépendant assumera les fonctions suivantes: i) jouer le rôle de courtier honnête pour favoriser le consensus entre les Membres sur des questions controversées; ii) 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; iii) travailler en liaison avec les Groupes régionaux en ce qui concerne le programme de travail du Conseil; iv) 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; v) 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; vi) poursuivre l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de la gouvernance de la FAO et le sens d'appartenance des membres.	Conférence	2009	-	-	0

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		Les Textes fondamentaux devraient également préciser ce qui suit: vii) les qualifications (compétences) souhaitables du Président indépendant; viii) le Président indépendant doit être présent à Rome pour toutes les sessions du Conseil, du Comité du Programme et du Comité financier, assiste aux conférences régionales, et qu'il est normalement censé consacrer de six à huit mois de l'année à cette activité, en étant présent principalement à Rome (ses dépenses seront couvertes, pendant ces périodes, au taux de rémunération des Sous-Directeurs généraux, l'allocation normale étant alors suspendue).					
4.15		h) Les changements de pratiques, notamment pour les méthodes de travail et filières hiérarchiques seront adoptés pour le Conseil (voir plus bas sur les autres organes)	Conférence/ Conseil	2009-2011	0	-	0
4.15		i) Modifiera les Textes fondamentaux sur les fonctions, filières hiérarchiques, etc.	Conférence	2008-2009	0	-	0

7) 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 à la demande du Conseil et des Membres 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 une orientation plus dynamique du Conseil.

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
4.9 et 4.17		a) <b>Les fonctions et méthodes de travail</b> seront mises immédiatement en pratique, ce qui sera suivi de modifications des Textes fondamentaux, notamment sur la clarification des fonctions. i) Les fonctions du Comité du Programme mettront l'accent sur l'établissement des priorités du programme, de la stratégie et du budget et comporteront aussi: l'examen des activités de terrain et travaux décentralisés, les priorités de l'Organisation en matière de réglementation et de cohérence des politiques mondiales, les partenariats et la coordination avec d'autres organisations en matière de travail technique; 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 les politiques et budgets pour ces domaines de travail; iii) Les Comités se réuniront de façon plus souple à la demande du Conseil et des Membres et pour des durées variables des sessions adaptées à l'ordre du jour et conformément au cycle de planification et d'examen du programme et du budget (voir graphique	Conférence	2008	0	-	-



Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		1) – (normalement 4 sessions au minimum par exercice biennal); iv) Les deux comités tiendront davantage de réunions conjointes; le débat prendra la forme de sessions conjointes dès que leurs discussions se recouperont ou que leurs contributions sembleront fortement complémentaires; 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; vi) Le Comité financier ne sera plus tenu de passer en revue la stratégie du PAM.					
4.15		b) Modifier les pratiques, y compris pour les méthodes de travail (voir ci-après)	Conférence/ Conseil	2008	0	-	1,5
4.15		c) Modifier les Textes fondamentaux sur les fonctions des comités	Conseil	2009- 2011	-	-	0
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. Les membres sont des pays, et non des personnes les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications techniques nécessaires, et: a) les présidents seront élus par le Conseil sur la base de leurs planifications personnelles; ils n'occuperont pas de sièges de leurs groupes électoraux ni ne représenteront une région ou un pays; b) Le nombre de membres des Comités sera porté, <u>outre le Président</u> , à huit représentants de l'Afrique, de l'Asie, de l'Amérique latine et des Caraïbes et du Proche-Orient et à quatre représentants de l'Europe, de l'Amérique du Nord et du Pacifique Sud-Ouest pour chaque Comité (1+8+4) élus par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs représentants pendant leur mandat par un représentant possédant des qualifications adéquates); si un membre ne peut être présent à une réunion, il peut être remplacé par un autre membre de son groupe électoral, ce qui évite qu'un siège reste vide pendant une réunion; c) Six suppléants seront également élus selon la répartition régionale susmentionnée (4+2). Si un membre ne peut être représenté à une réunion et que son pays ne peut pas le remplacer, il ou elle sera remplacé par un suppléant de son groupe électoral, ce qui évite qu'un siège reste vide pendant une réunion; d) les Comités, y compris les réunions conjointes, seront ouverts aux observateurs, sans droit de parole.	Conseil	2011	0	-	-

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

Recommandations de référence de l’EEI (voir l’annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d’USD pour l’exercice biennal
	N°	Action			Début/fin d’année	Coûts en millions d’USD	
		Le CQCJ admettra des observateurs sans droit de parole à ses réunions	Conseil	2008	0	-	0

### Conférences régionales

8) Les **Conférences régionales** auront un rôle de direction important à jour s’agissant: de la cohérence des politiques de développement dans leurs régions; des débats sur les priorités mondiales intéressant lesdites régions, de la fourniture d’intrants 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 peut varier selon les régions. Elles 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

Recommandations de référence de l’EEI (voir l’annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d’USD pour l’exercice biennal
	N°	Action			Début/fin d’année	Coûts en millions d’USD	
4.13		<p><b>Conférences régionales:</b> Les filières hiérarchiques, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement en pratique, ce qui sera suivi de modifications des Textes fondamentaux; cela concernera notamment le statut des Conférences régionales, qui seront apparentées aux comités de la Conférence de la FAO:</p> <p>a) Les Conférences régionales auront notamment pour fonctions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d’approfondir les questions relatives à la cohérence des politiques régionales; d’étudier les questions de politique mondiale, sous un angle régional, ainsi que celles liées à la réglementation – et d’en faire rapport à la Conférence de la FAO</li> <li>• de 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 y a des indicateurs sur la région, en présentant son rapport au Conseil</li> <li>• d’exercer une fonction de contrôle des programmes de la FAO de la région – et d’en faire rapport au Conseil.</li> </ul> <p>b) Méthodes de travail – Les Conférences régionales:</p> <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> </ul>	Conférence	2008	0	-	-

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>le Président et le rapporteur resteront en fonctions entre les sessions et, si cela est plus approprié, le rapporteur soumettra le rapport de la Conférence régionale au Conseil et à la Conférence de la FAO</li> <li>devront, dans la mesure du possible, être organisées en tandem avec des conférences d'autres organes intergouvernementaux régionaux s'occupant d'agriculture</li> <li>les documents des Conférences régionales seront concis et ciblés et ne comporteront qu'un nombre limité de recommandations d'actions précises.</li> </ul>					
		Modifier les pratiques, notamment pour les méthodes de travail et filières hiérarchiques tel que cela est précisé dans la Matrice d'actions	Conférence	2008	0	-	1,8
		Modifier les Textes fondamentaux pour les fonctions, filières hiérarchiques, etc.	Conférence	2009-2011	-	-	0
		Examen indépendant des résultats des Conférences régionales	Conseil	2014	0.3	2016	0

### Comités techniques et réunions ministérielles

9) **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, donner des orientations aux organes directeurs sur la stratégie et le programme de l'Organisation. Ils seront plus systématiquement utilisés pour les travaux sur les thèmes de portée mondiale. 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.

10) Les conférences des parties à des traités et conventions, les autres organes statutaires (par exemple ceux des pêches) et les organes tels que la Commission du Codex Alimentarius pourront à l'avenir communiquer directement avec les organes directeurs par l'intermédiaire du comité technique compétent des organes directeurs de la FAO.

11) **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 technique ou une plus grande visibilité et que la Conférence et les Comités techniques ne pourront y satisfaire. Leurs rapports seront en règle générale examinés directement par la Conférence de la FAO.

## Comités techniques – Matrice d’actions

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

## Organes statutaires, Conventions, etc.

12) Les organes statutaires et Conventions seront renforcés et bénéficieront d'une plus large autonomie au sein de la FAO et d'un plus haut degré d'autofinancement. Ils auront un accès direct aux organes directeurs de la FAO.

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
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 des organes directeurs par l'intermédiaire du Comité technique compétent (modification des textes fondamentaux).	Conférence/Conseil	2009	0	-	0
4.6		Engager une étude en vue de permettre à la FAO d'établir des organes bénéficiant d'une grande autonomie de gestion administrative et financière, tout en demeurant dans le cadre de la FAO.	Direction / Conseil	2009 - 10	0,3	2009 - 10	0

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

13) Une série de mesures d'appui est envisagée 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.

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
4.4 a)		Le Conseil et tous les autres organes directeurs, à l'exclusion de la Conférence, prépareront et tiendront à jour un programme de travail à horizon mobile sur quatre ans, pour examen par le Conseil tous les deux ans; celui-ci présentera ses vues à chaque organe directeur et: a) assurera un programme de travail consolidé b) examinera tous les deux ans les avancées par rapport au programme de travail	Conseil	2009-2010	0	-	0,2
4.1c)		Examen indépendant détaillé du fonctionnement des organes directeurs après les réformes, en vue d'introduire de nouvelles améliorations	Conférence/Conseil	2015	0,5	2015	0
8.6b)		Afin de garantir une meilleure transparence et 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 base annuelle et biennale</li> </ul>	Conseil	2009	0	-	0

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		Le personnel des Représentations permanentes auprès de la FAO ne pourra être recruté à des postes ou à des missions de consultants de la FAO qu'après s'être soumis aux procédures normales de transparence et de compétition, améliorées grâce aux dispositions de la Section C. Il ne pourra pas être recruté par la FAO qu'après une interruption de service entre leur travail à la représentation permanente et le travail à la FAO, au moins égale à celle appliquée aux retraités de la FAO.					
<b>Révision des Textes fondamentaux (coûts)</b>							
		Coût de la révision des textes fondamentaux pour tous les organes directeurs; travaux devant être effectués par le Bureau juridique et le CQCJ pour les révisions des Textes fondamentaux.	Direction	2008-2011	0,2	2009-2011	0

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

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

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

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action		Début/fin d'année	Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Évaluation</b>							
7.10 a)		<b>Création d'un bureau distinct chargé de l'évaluation</b> , intégré à la structure du Secrétariat de la FAO et faisant rapport au Directeur général ou au Directeur général adjoint et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme.	Direction/Conseil	Janv. 2009	0	-	0
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 pleinement protégé et alloué au Bureau chargé de l'évaluation. Il est demandé à <u>tous les donateurs</u> de respecter la décision du Conseil d'allouer à l'évaluation au moins 1% de tous les fonds extrabudgétaires.	Conférence	2009-2011	0	-	+4,5
7.10 d)		<b>Effectifs d'évaluation:</b> a) Recrutement du Directeur de l'évaluation au niveau D2. 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	Oct. 2008	0	-	0 La différence entre les niveaux D1 et D2 sera couverte par l'augmentation des crédits budgétaires précisée plus haut
7.10 b)		<b>Contrôle de la qualité et renforcement permanent de la fonction d'évaluation:</b> a) Renforcement de la procédure existante d'examen indépendant par les pairs des principaux rapports; 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; 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;	Directeur de l'évaluation  Comité du Programme et Direction	2008 (1 <sup>er</sup> examen par les pairs: 2010)  2013 première évaluation	0	-	0 Intégré à l'augmentation du budget d'évaluation précisée ci-dessus  0 Intégré à l'augmentation du budget d'évaluation précisée ci-dessus

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
7.10 c)		<p><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></p> <p>a) un Directeur général adjoint continuera de présider le Comité d'évaluation interne en vue de fournir des avis au Directeur général et ce comité travaillera également en interaction avec le Comité du Programme;</p> <p>b) le plan d'évaluation à horizon mobile continuera d'être approuvé par les organes directeurs après consultation avec le Comité d'évaluation interne;</p> <p>c) les processus de suivi de l'évaluation seront pleinement institutionnalisés et comprendront un système de suivi indépendant et l'établissement de rapports à l'intention du Comité du Programme;</p> <p>d) tous les rapports d'évaluation, réponses de la direction et rapports de suivi continueront d'être des documents publics accessibles à tous les membres de la FAO; en outre, les efforts pour les porter à l'attention de tous les membres des organes directeurs concernés seront intensifiés, grâce à des groupes consultatifs et à des ateliers sur des évaluations individuelles;</p> <p>e) le bureau de l'évaluation jouera un rôle consultatif institutionnalisé auprès de la direction, pour tout ce qui concerne la gestion fondée sur les résultats ainsi que la programmation et la budgétisation, de manière à renforcer la boucle de rétroaction et d'apprentissage;</p> <p>f) l'évaluation sera dûment coordonnée à l'échelle du système des Nations Unies, compte tenu du travail du Corps commun d'inspection, et le bureau d'évaluation de la FAO continuera à travailler en étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG).</p>	Conseil	2009	0	-	0
7.10 c)		Les dispositions relatives à l'évaluation telles qu'approuvées dans la Charte seront reflétées dans les Textes fondamentaux.	Conseil	2010	0	-	0
<b>Vérification</b>							
7.9 a)		Conformément à la politique en vigueur, le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu aux domaines à risque organisationnel élevé.	Direction	2009	0	-	0
7.9 b)		<p>Le Comité de vérification:</p> <p>a) sera entièrement composé de membres externes approuvés par le Conseil sur la recommandation du Comité financier;</p> <p>b) présentera un rapport annuel au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier.</p>	Direction / Conseil	2008	0	-	0
7.9 f)		Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du Bureau rapproché du Directeur général (le vérificateur interne risquant d'être confronté à de graves conflits d'intérêts)	Conseil	2009	0	-	?



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

16) Il est recommandé que l'avis de vacance du poste de Directeur général soit largement diffusé, accompagné d'une description des fonctions (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, soit huit ans maximum au total.

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	Non	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
4.20		<p>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:</p> <p>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;</p> <p>b) les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à une session du Conseil de la FAO et donneront des renseignements détaillés sur leurs qualifications, 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);</p> <p>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;</p> <p>d) l'avis de vacance du poste de Directeur général sera largement diffusé, accompagné de la liste des qualifications souhaitables (telle qu'approuvée par la Conférence). Si la vacance résulte de l'expiration d'un mandat normal, la diffusion de l'avis de vacance aura lieu 12 mois au moins avant la date de clôture des présentations de candidatures.</p>	Conférence	2009	0	-	?
4.20		<p>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.</p>	Conférence	2009	0	-	0

## Section du Plan d'action immédiate qui concerne le Groupe de travail III

révisé le 10 juillet

### 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

17) 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 dans toute la mesure possible 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 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. La date de la Conférence de la FAO sera déplacée en mai-juin de la deuxième année de l'exercice biennal, de manière à prendre plus tôt dans l'année une décision sur le montant final du budget en vue du calcul des contributions mises en recouvrement de la planification rationnelle du programme de travail définitif et de son contrôle par les organes directeurs.

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
7.1, 7.2 et 3.19		<p>a) <b>Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget</b> composée des sections suivantes, qui <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):</p> <p>i) <b>Un Cadre stratégique</b> sur 10-15 ans réexaminé tous les quatre ans et comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une analyse des défis auxquels sont confrontés l'alimentation, l'agriculture et le développement rural, y compris les populations qui en dépendent, notamment les consommateurs,</li> <li>• une Vision stratégique,</li> <li>• les Objectifs des États Membres, et</li> <li>• les Objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des États Membres de la FAO et de la communauté internationale, en intégrant des objectifs indicatifs et indicateurs de résultats (entre 8 et 12)<sup>2</sup>;</li> </ul>	Conférence	2009	0,4	-	0

<sup>2</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.

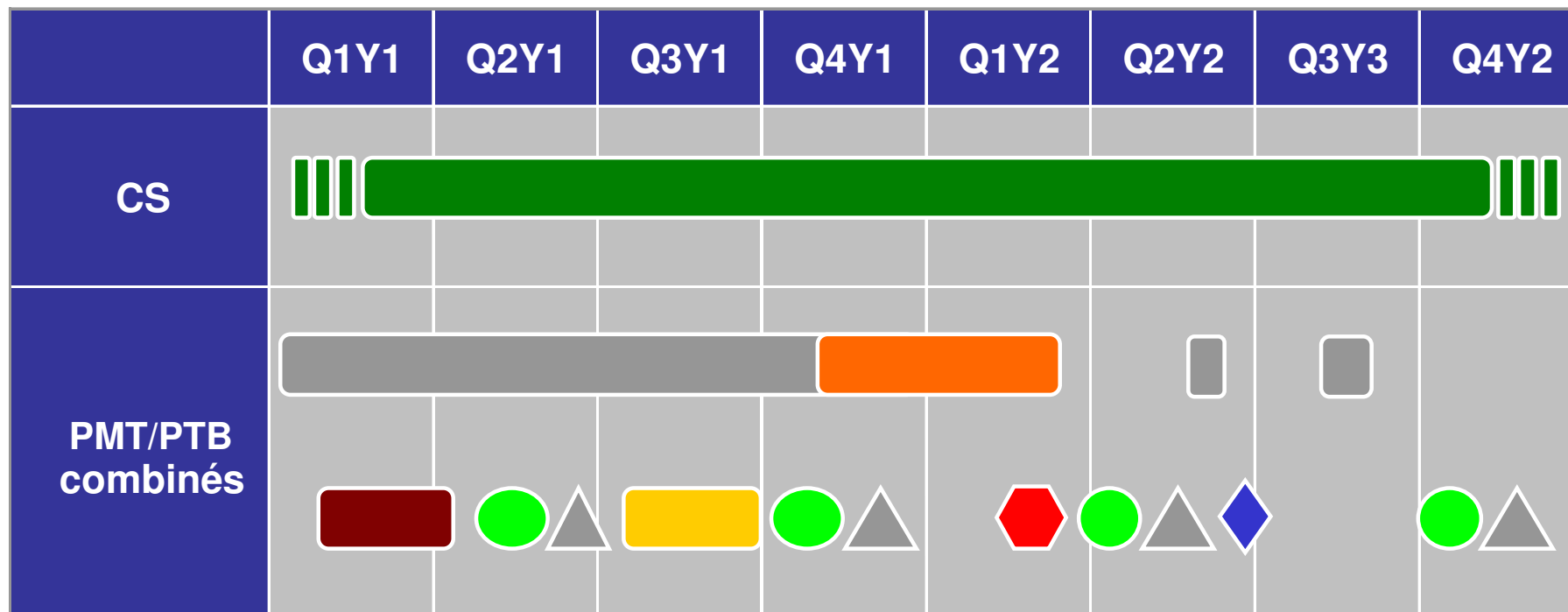
Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		<p>ii) Un <b>Plan à moyen terme</b> quadriennal réexaminé à chaque exercice biennal et comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les Objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des États Membres de la FAO et de la communauté internationale, conformément au Cadre stratégique, et</li> <li>• un Cadre des résultats de l'Organisation (produits), regroupant 80 résultats au maximum, contribuant à la réalisation des Objectifs stratégiques par les 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);</li> <li>• les domaines d'action prioritaires<sup>3</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>• 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> </ul> <p>iii) Un <b>Programme de travail et budget</b>, le budget étant divisé en budget administratif et budget de programme présentant pour chaque exercice biennal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le Cadre des résultats de l'Organisation (produits) tel qu'on le trouve dans le Plan à moyen terme, 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> </ul> <p>iv) un projet de résolution sur le programme et le budget.</p>					
7.5		<p>b) <b>Instauration d'un nouveau système de contrôle et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités:</b> chaque rapport couvrira l'exercice biennal précédent et rendra compte des réalisations, des cibles et indicateurs associés aux résultats et des indicateurs d'efficience associés aux objectifs fonctionnels.</p>	Conseil	2009-2012	0,1	2009-2010	-

<sup>3</sup> Les Domaines d'action prioritaires associent des « résultats » visant à contribuer plus efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques. Ils produisent un impact à un horizon de 4-6 ans et autorisent une certaine souplesse en matière de décisions et de priorités, de manière à tenir compte des défis émergents. Leur nombre est limité et ils servent de porte-étendard, autrement dit d'outil de communication et de promotion des travaux de premier plan, permettant à l'Organisation d'attirer des ressources extrabudgétaires et de nouer des partenariats pour compléter les contributions ordinaires. Assortis de cibles et d'indicateurs clairs, les Domaines d'action prioritaires faciliteront un financement partagé au moyen de ressources extrabudgétaires non assorties de conditions, ainsi que la supervision, par les organes directeurs, de l'utilisation de ces ressources, conformément aux priorités convenues.

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		<p>c) <b>Instauration d'un nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs</b> (voir plus loin le graphique 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 cycle suivant sera instauré (voir B – Réforme de la gouvernance, pour les crédits budgétaires attribués pour le nombre et la durée des réunions):</p> <p>i) <u>Première année de l'exercice biennal</u>:</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 Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil, 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>					

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		ii) <u>Deuxième année de l'exercice biennal:</u> <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 proposés puis, tous les deux exercices biennaux, le Cadre stratégique (ce dernier pouvant coïncider avec le mandat du Directeur général);</li> <li>• Janvier – mars: une réunion informelle de membres intéressés et d'autres éventuels partenaires et sources de financement extrabudgétaire se tiendra - en dehors du cycle de réunions des organes directeurs - en vue 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>	Conférence	2010-2011	0	-	(voir la réforme de la gouvernance)
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	2008/2009	0	-	0
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	2008/2009	0	-	0

Graphique 1: Calendrier de l'examen, par les organes directeurs, du Plan à moyen terme (PMT) et du Programme de travail et budget (PTB)




  
 Processus du  
 Secrétariat

  
 Conférence

  
 Réunion du  
 Conseil exécutif

  
 Comité financier et  
 Comité du  
 Programme

  
 Conseil

  
 Comités  
 techniques

  
 Conférences  
 régionales

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

18) La FAO adoptera une stratégie intégrée de mobilisation de gestion des ressources rassemblant les contributions mises en recouvrement et les ressources extrabudgétaires, à l'appui des priorités convenues, en facilitant à la fois le contrôle des organes directeurs et un ciblage et des impacts accrus. Un financement commun plus important (par opposition au financement de projet) 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
- b) une série de mesures de nature à améliorer la gestion des contributions mises en recouvrement

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action		Début/fin d'année	Coûts en millions d'USD	Année(s)	
7.6		Intégrer dans le processus d'établissement du programme et du budget des ressources extrabudgétaires, notamment la définition des domaines d'action prioritaires (voir également réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi fondé sur les résultats), et: <ol style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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;</li> <li>c) entretenir vigoureusement les nouveaux partenariats, y compris avec les fondations privées;</li> <li>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.</li> </ol>					

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
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 en vue de les développer sur la base d'un degré élevé d'autogouvernance et de financement: a) présenter un rapport au Conseil et aux parties à l'accord	Conseil et parties aux accords	2009	0	-	économies s.o.
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: 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 b) communication bien visible sur le site web de la FAO des situations de paiements ponctuels et de paiements tardifs et d'arriérés de contributions par pays c) poursuite de l'actuelle politique responsable d'emprunts de la FAO pour lisser les mouvements de trésorerie.	Conférence / Conseil	2009	0	-	Réduction possible des frais d'intérêt

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

19) 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. Pas plus que les autres programmes de l'Organisation, il ne sera utilisé d'une quelconque manière comme un fonds de réserve pour pallier les insuffisances de paiements. La part de ce Programme sera au moins maintenue à son niveau de 2006-07, soit 13 pour cent du total des contributions ordinaires de l'Organisation. La responsabilité du PCT sera confiée aux représentants régionaux et, à l'échelle nationale, aux représentants de la FAO.

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		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. Les critères pour l'allocation des fonds aux régions et les considérations devant être prises en compte par les représentants régionaux lors des approbations pour les pays et projets convenus sont les suivants:  à rédiger	Session extraordinaire de la Conférence	2009	0	-	Économies obtenues à l'unité du PCT?



### **Changement de culture institutionnelle**

20) 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. Il a été convenu que les coûts supplémentaires induits par le changement de culture au Secrétariat de la FAO seraient couverts par des financements extrabudgétaires.

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

### **Éthique**

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Éthique:</b>							
7.9 g)		Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation des personnels	Direction	2008	0,2	-	0,7
7.9 g)		Examen du mandat et de la composition du Comité de l'éthique par le CQCJ et le Comité financier	Comité financier et CQCJ	2009	0	-	-
7.9 g)		Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux	Direction	2009	0	-	-
7.9 g)		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	2010	0	-	-

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

22) **Manière d'aborder le risque:** Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI a conclu que la FAO a une attitude trop frileuse. Il a été convenu d'effectuer des contrôles a posteriori plutôt que des contrôles préalables et l'on a admis que les contrôles et le manque de délégation de pouvoirs démotivent le personnel. Une étude sur l'évaluation et la gestion des risques sera entreprise à partir de 2009, sous réserve que les fonds extrabudgétaires soient

disponibles. La Direction a été instamment priée de faire des progrès rapides, non seulement en matière d'administration, mais également dans des domaines tels que la délégation, la simplification des procédures et la flexibilisation, qui devront trouver écho dans ses actions rapides.

23) **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 rapport (octobre 2008).**

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

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<b>Synthèse des actions rapides de la Direction, y compris:</b>							
8.4 8.3 et 6.15 8.10 8.10 8.10 8.10		a) délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines; b) instauration de grades doubles pour les postes; c) délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés; d) rationalisation des procédures liées aux voyages; e) achats locaux pour les situations d'urgence; f) ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces g) installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO. Remarque: Certaines actions rapides auront été menées à bien d'ici 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).	Direction	2008	0	-	???
<b>Suivi de l'Examen détaillé:</b>							
8.1		Exécution de l'Examen détaillé	Direction	2008-2009	2,2	2009	0
8.1		Examen du rapport final par la Direction et les organes directeurs	Direction/ Conseil	2009	0	-	0
8.1		Élaboration d'un plan d'action de suivi	Direction	2009	s.o.	2009	0
8.1		Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs	Conseil	2009	0	-	0
8.1		Mise en œuvre du plan d'action	Direction		s.o.	s.o.	s.o.

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
<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>							
8.15		Définition par le Comité financier de la portée d'une étude sur la gestion dans l'Organisation de toutes les formes de risques, y compris le risque financier	Direction/Comité financier	2008	0,2	-	0
8.15		Contrats externes pour l'étude	Direction	2009	?	2009-2010	
8.15		Examen par la direction et les organes directeurs du rapport final	Direction/Conseil	2009	0	-	0
8.15		Élaboration d'un plan d'action de suivi	Direction	2010	?	2010	0
8.15		Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs	Conseil	2010	0	-	0
8.15		Mise en place complète du Cadre de gestion des risques dans l'Organisation	Direction	2009-2010	2,2	2009-2010	
8.15		Mise en œuvre du suivi	Direction	2011	s.o.	s.o.	s.o.

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

25) 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.

### **Publication dans toutes les langues de l'Organisation – Matrice d'actions**

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
3.6		Mise à part la documentation des principales réunions, un budget sera fourni pour chaque langue de la FAO et un groupe d'usagers de chaque langue décidera, à partir de cette enveloppe budgétaire, comment utiliser les fonds pour la traduction et accroître le cas échéant la distribution de copies imprimées aux pays les moins avancés	Direction	2009	0	-	0,1
		Des sites web miroirs, différents du site web de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois	Direction	2009	?	2009	
		Si la question n'est pas traitée de manière adéquate par l'examen détaillé, une étude sera réalisée sur la façon d'obtenir à moindre coût des traductions de qualité, disponibles en temps utile	Direction	2010	?	2010	économies ?

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

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

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
8.5		Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite	Direction	2008-2009	0,1	-	0,1
8.8		Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, y compris en matière de gestion	Direction	2009	?	2009	2,9
8.2		Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondé sur des critères clairs	Direction	2009	0	-	8,8
8.2		Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement, incluant le programme de stages	Direction	2010	0	-	2,0
8.4		Décentraliser et déléguer les pouvoirs décisionnels dans le cadre de politiques et dans des conditions bien définies; notamment en poursuivant la délégation des pouvoirs de la Direction générale et des hauts fonctionnaires	Direction	2008	0	-	Attendre les résultats de l'Examen détaillé
8.4		Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO	Direction	2009	0	-	0,2
8.4		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	2008	0	-	0
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	2009	0	-	0,1
8.3		Instituer transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants, des mesures étant prises pour assurer l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes	Direction	2009	0	-	0,2
8.3		Rationaliser l'emploi des retraités de la FAO, qui ne devraient pas être recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie	Direction	2009	0	-	2,0
8.7		Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant le travail des agents à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs	Direction	2009	1,0	2008/2009	0,6
6.15 et 8.3		Instaurer des grades doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2	Direction	2009	0	-	(-1,0)
8.2		Améliorer les systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et ii) permettre une véritable gestion du personnel plutôt que le simple traitement des dossiers	Direction	2010	1,2	2009/2010	0 (réduction du nombre de demandes)
8.3 c)		Mettre en place un fonds de réaffectation du personnel	Conseil	2009	?	2009/2010	?
4.8 e) 4)		Améliorer le contrôle des politiques de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier	Conseil/ Comité financier	2009	Point traité dans la section sur la gouvernance		

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
8.3(d)		Intervention des organes directeurs comme de la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies	Conseil et Direction	2009	0	0	0

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

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

27) 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**

28) Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI souligne l'importance que revêt une forte présence décentralisée de la FAO, qui lui permettrait de fournir des services aux membres avec toute la souplesse nécessaire et de créer un flux d'informations efficace, en sa qualité d'organisation détentrice de connaissances. Cette présence sera adaptée aux besoins des pays et des régions et la couverture sera rationalisée en fonction de critères clairs. Une décentralisation efficace suppose des bureaux dotés de ressources adéquates et des emplacements choisis selon des critères stratégiques. 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 et le personnel doivent être assujettis à des évaluations des prestations et des résultats. Par conséquent, la décentralisation ne se poursuivra pas en l'absence des ressources du budget ordinaire et extrabudgétaires nécessaires et elle ne sera pas autorisée si elle se fait au détriment des capacités du Siège. Elle s'accompagnera d'une délégation des pouvoirs et d'un système de reddition de comptes.

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

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle	Direction	2008	0	-	0
		Fournir des informations distinctes pour le budget administratif et le budget technique des bureaux décentralisés: régionaux, sous-régionaux et de pays	Direction	2009/2010			
6.20		Placer les fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux sous l'autorité directe des Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) ou, si cela est plus approprié, sous celle des représentants sous-régionaux	Direction	2009	0	-	0

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
6.19		Veiller à ce que les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux participent pleinement à la programmation et à l'établissement du budget (voir également référence ci-dessus)	Direction	2009	0	-	0
6.20		Transférer vers les représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux	Direction	2009-2010	0	-	0
6.20		Transférer aux représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité première pour tout ce qui concerne les Représentants de la FAO, en instituant une petite unité de coordination au sein du Département chargé de la coopération technique et de l'appui aux opérations de terrain	Direction	2009-2010	0	-	Montant indicatif des économies réalisées du Bureau de la coopération et de la décentralisation ??
6.19		Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle (voir également ci-dessus)	Direction	2009	?	2009	en attente des conclusions de l'Examen détaillé?
6.21		Enlever les responsabilités administratives et de direction aux bureaux sous-régionaux afin de leur permettre d'opérer pleinement en qualité d'unités d'appui technique aux pays de la sous-région	Direction	2009	0	0	0
6.22		Rationaliser la couverture des bureaux de pays suivant les résultats de l'examen, en utilisant des critères convenus, 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:					
		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)	2010-2012 (avec un examen annuel du Conseil et un examen global en 2012)	0	-	économies réalisées par bureau avec le passage à l'accréditation multiple: 0,3M (contribue à la réduction du déficit structurel)

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
6.20 et 6.21		Redéfinir 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	2010-2012	0	2010-12	0
		Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient	Direction	2009	0	-	0
8.2 et 8.6		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	0,1	-	-
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	0,2	2009/10	0,6
8.8		Renforcer la formation du personnel – voir également ci-dessus la section sur les ressources humaines	Direction	2009	Point traité dans la section sur les ressources humaines		

## Structure du Siège

### 29) **À venir**

## Partenariats

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

## Partenariats - Matrice d'actions

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement Début/ fin d'année	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action			Coûts en millions d'USD	Année(s)	
5.1		Mettre au point 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	Direction	2008	0	-	0

Recommandations de référence de l'EEI (voir l'annexe)	Actions		Responsable en dernier ressort	Lancement	Investissement		Coûts récurrents ou économies en millions d'USD pour l'exercice biennal
	N°	Action		Début/fin d'année	Coûts en millions d'USD	Année(s)	
		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.					
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)	Direction	2008-11	0	2008-09	0,2
5.1		Élaboration d'un programme d'initiatives à court terme (12 mois) pour obtenir des résultats et des produits et établissement d'un plan d'action à moyen terme conforme au Plan à moyen terme (à 4 ans) comprenant l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation.	Direction	2009	0,2	-	0,1
5.4		Poursuivre encore les partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, 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); c) les fonctions conjointes de contrôle, notamment l'état d'avancement de l'évaluation et les propositions devant être examinées chaque année par le Conseil sur la base des recommandations et conclusions du Comité du Programme et du Comité financier	Direction/ Conseil	2009	0	-	économies à déterminer
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	2009-10	0,3	2009 - 10	0
5.1		Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats (voir la structure du Siège)	GB et Direction	2008-2009	0	-	0



**Avant-projet du Rapport du CoC-EEI à la session extraordinaire de la  
Conférence (y compris le Plan d'action immédiate contenant des éléments du  
Cadre stratégique et du Plan à moyen terme)**

1) **Résumé analytique**

(maximum 4 pages)

2) **Avant-propos du Président du CoC-EEI**

3) **Déclaration du Directeur général de la FAO**

4) **Introduction**

- a) L'EEI – historique sommaire et contenu
- b) Mandat du CoC-EEI
- c) Structure des groupes de travail et approche suivie.

5) **Projet de résolution de la session extraordinaire de la Conférence**

6) **Plan d'action immédiate**

(contenant des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme)

- a) **Priorités et Programmes de l'Organisation** – Éléments succincts du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme (une annexe présentera les éléments, y compris des exemples d'indicateurs, qui seront repris brièvement dans le texte principal)
  - i) Vision et objectifs des États Membres
  - ii) Priorités, objectifs stratégiques et Cadre pour les résultats
    - (1) Objectifs stratégiques
    - (2) Fonctions de base
    - (3) Résultats de l'Organisation
    - (4) Objectifs fonctionnels et résultats
  - iii) Domaines d'intervention prioritaires
- b) **Réforme de la gouvernance**
  - i) Organes directeurs
    - (1) Priorités de la 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) Audit d'évaluation et leçons tirées au niveau de l'Organisation
  - iii) Désignation et mandat du Directeur général
- c) **Réforme des systèmes, de la programmation et de la budgétisation, changement culturel et restructuration de l'Organisation**
  - i) Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi axé 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 applicables aux ressources humaines
  - ix) Restructuration pour une meilleure efficacité et efficience
    - (1) Unité d'action de l'Organisation
    - (2) Bureaux décentralisés et présence dans les pays
    - (3) Structure du Siège
  - x) Partenariats
- d) **Mise en application du Plan d'action immédiate**
- i) Contrôle de la gouvernance et arrangements de suivi
  - ii) Arrangements internes de gestion
  - iii) État récapitulatif des coûts et des économies
  - iv) État récapitulatif des ressources nécessaires et des ajustements à apporter au programme pour mettre en application le Plan d'action immédiate
  - v) Calendrier sommaire pour la mise en application

## 7) Annexes

### I. Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme, notamment:

- Approche d'ensemble et priorités
- Vision et objectif des États Membres
- Objectifs stratégiques et réalisations de l'Organisation, avec exemple d'indicateurs
- Domaines d'intervention prioritaires
- Fonctions de base
- Objectifs fonctionnels et résultats
- Structure du cadre axé sur les résultats

### II. Calendrier des réalisations attendues dans l'immédiat et à moyen terme

- Calendrier des réalisations et étapes prévues, avec indicateurs de succès
- Responsabilités et arrangements pour la mise en oeuvre
- Tableau des coûts et économies et indications concernant le financement par le Programme ordinaire ou par des ressources extrabudgétaires

### III. Ressources nécessaires et ajustements à apporter au Programme pour la mise en application du Plan d'action immédiate (y compris changements de priorité et introduction rapide de changements organisationnels)

- Ajustements au Programme de travail et budget pour 2009
- Ressources extrabudgétaires nécessaires pour une mise en application immédiate en 2009
- Total des ressources extrabudgétaires nécessaires

### IV. Modifications des Textes fondamentaux et calendrier correspondant

### V. État d'avancement des mesures rapides prises par la Direction pour assurer le suivi de l'EEI en 2008

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

- 8) Additif – Propositions préliminaires concernant l'Examen détaillé et les Recommandations du CoC-EEI appelant un suivi immédiat**

<b>Calendrier des réunions du CoC-EEI, juillet – novembre 2008 (révisé le 22 juillet)</b>		
<b>Dates</b>	<b>Groupes de travail</b>	<b>Autres réunions</b>
<b>Juillet</b>		
Lundi 28 (9 h 30 – 12 h 30)	Réunion conjointe GT I et III	
Lundi 28 (14 h 30 – 17 h 30)	GT I	
Mardi 29	GT I	
Mercredi 30 (9 h 30 – 11 heures)	Bureau	
Mercredi 30 (11 heures – 12 h 30)	Consultation des Groupes régionaux si nécessaire	
Mercredi 30 (14 h 30 – 17 h 30)	CoC-EEI	
Jeudi 31	Réunion conjointe GT I, II et III	
<b>Août</b>		
	Pas de réunion	
<b>Septembre</b>		
Lundi 1		Pas de réunion
Mardi 2		Pas de réunion
Mercredi 3		Pas de réunion
Jeudi 4	Réunion conjointe GT I et III	
Vendredi 5		Pas de réunion (Comité d'évaluation du FIDA)
Lundi 8		Pas de réunion (Comité de vérification du FIDA)
Mardi 9	GT II avec le cas échéant interruption pour consultations régionales	
Mercredi 10		Conseil d'administration du FIDA
Jeudi 11		Conseil d'administration du FIDA
Vendredi 12	GT I	
Lundi 15	Réunion conjointe GT I, II et III	
Mardi 16	GT ou CoC-EEI, selon qu'il conviendra	
Mercredi 17		Pas de réunion
Jeudi 18		Pas de réunion
Vendredi 19		Pas de réunion
Lundi 22	CoC-EEI	
Mardi 23		Pas de réunion
Mercredi 24		Pas de réunion
Jeudi 25		Pas de réunion
Vendredi 26	CoC-EEI	
Lundi 29		Pas de réunion (CQCJ)
Mardi 30		Pas de réunion (CQCJ)
<b>Octobre</b>		
Lundi 6 – Vendredi 10		Comité du Programme et Comité financier
Lundi 13	GT III	

<b>Calendrier des réunions du CoC-EEI, juillet – novembre 2008 (révisé le 22 juillet)</b>		
<b>Dates</b>	<b>Groupes de travail</b>	<b>Autres réunions</b>
Lundi 20	CoC-EEI	
<b>Novembre</b>		
Vendredi 14		Conseil de la FAO
Lundi 17 – Samedi 22		Conférence de la FAO (Session extraordinaire)
Mardi 25 – Samedi 29		Conférence régionale pour l'Asie et le Pacifique

## Version révisée – Feuille de route indicative et calendrier des réunions du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI

DATES	GT I	GT II	GT III	CoC-EEI
<b>Juillet</b>				
Lundi 28 juillet (matin)	Réunion conjointe avec le GT III • Allocation des ressources du PCT		Réunion conjointe avec le GT I • Allocation des ressources du PCT	
Lundi 28 juillet (après-midi et mardi 29 juillet)	• Options pour l'intégration des objectifs stratégiques transversaux et sectoriels • Domaines d'intervention prioritaires • Objectifs des États Membres • Objectifs fonctionnels de la FAO			
Mercredi 30 juillet (matin)	Consultations des groupes régionaux, si nécessaire (11 heures – 12 h 30)			Bureau 9 h 30 – 11 heures • Ordre du jour de la session extraordinaire de la Conférence (novembre 2008) • Autres questions
Mercredi 30 juillet (après-midi)				Réunion de synthèse du CoC-EEI
Jeudi 31 juillet	Réunion conjointe des Groupes de travail I, II et III • Contrôle de la gouvernance et arrangements pour le suivi de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate			
Jeudi 4 septembre	Réunion conjointe avec le GT III • Structure de l'Organisation au Siège		Réunion conjointe avec le GT I • Structure de l'Organisation au Siège	
Mardi 9 septembre		• Poursuite de l'examen de la composition du Conseil, avec, le cas échéant, interruption pour consultation des groupes régionaux • Achèvement de la révision du projet de Plan d'action immédiate		
Vendredi 12 septembre	• Poursuite de l'examen des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme			
Lundi 15 septembre	Réunion conjointe des Groupes de travail I, II et III • Mise en œuvre du Plan d'action immédiate			
Mardi 16 septembre	<b>Réunion des Groupes de travail ou débat CoC-EEI, selon qu'il conviendra</b>			

<b>DATES</b>	<b>GT I</b>	<b>GT II</b>	<b>GT III</b>	<b>CoC-EEI</b>
Lundi 22 septembre				<b>Rapport du CoC-EEI à la Conférence</b>
Vendredi 26 septembre				<b>Mise au point définitive du projet de résolution à soumettre à la Conférence pour examen</b>
<b>Octobre</b>				
Lundi 13 octobre			Débat sur le rapport préliminaire de l'examen détaillé	
Lundi 20 octobre				<b>Mise au point définitive d'une note séparée du CoC-EEI à la Conférence concernant l'examen détaillé</b>
<b>Novembre</b>				
Vendredi 14 novembre – Samedi 22 novembre	<b>Session du Conseil et session extraordinaire de la Conférence</b>			