

## **Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO**

### **Résumé informel**

1) Les Membres de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture se réuniront à Rome en novembre 2008 pour approuver un train de réformes complet et ambitieux destiné à préparer la FAO à s'adapter et à répondre aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle. La session extraordinaire de la Conférence de la FAO (18-22 novembre) marquera la conclusion du réexamen le plus approfondi de l'Organisation depuis sa fondation il y a plus de 60 ans et le lancement de la première phase d'exécution des recommandations qui y sont formulées.

2) Ces recommandations, qui figurent dans le rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de la première Évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO, fixent le cadre d'un processus pluriannuel de changement et prévoient un calendrier spécifique pour les premières étapes, qui feront l'objet d'un Plan d'action immédiate d'une durée de trois ans. À la fin de cette période, d'importantes améliorations mesurables devront avoir été réalisées dans les trois domaines couverts par le Plan, à savoir:

- a) clarté des objectifs stratégiques et ciblage des priorités et programmes de la FAO,
- b) gouvernance et contrôle par les Membres,
- c) performance de l'Organisation grâce aux réformes des systèmes et à la restructuration organisationnelle.

3) Pendant la première année d'application du Plan, à savoir 2009, seront amorcés les changements approuvés par la Conférence à sa session extraordinaire. La Conférence de la FAO sera alors en mesure, à sa session ordinaire de novembre 2009, de renforcer ce processus de changement et de lancer un nouveau cycle de gouvernance à partir de 2010-2011. Enfin, dans la mesure où un délai plus long est nécessaire pour obtenir des changements durables dans certains domaines, il est prévu que la direction de la FAO et les organes directeurs dressent en 2011 un bilan des progrès accomplis et prépare le travail pour les années suivantes.

### **Pourquoi réformer?**

4) Le rapport du Comité répond au mandat donné par la Conférence de la FAO en 2007, après qu'elle eut pris connaissance des résultats de l'Évaluation externe indépendante. Cet exercice, décrit comme « l'évaluation la plus approfondie, la plus exhaustive et la plus tournée vers l'avenir jamais réalisée dans une institution des Nations Unies », a établi que le monde avait besoin de la FAO, mais d'une FAO plus en prise sur les réalités, performante et efficace, ayant des priorités plus précises et concentrant ses efforts dans des domaines correspondant à son avantage comparatif. Y figurent une bonne centaine de recommandations, sur lesquelles les Membres pourront s'appuyer pour décider d'un ensemble intégré de « réformes dans la croissance ».

5) En août 2007, la Conférence s'est félicitée des résultats de l'Évaluation et de la Réponse de principe de la direction communiquée par le Directeur général. Elle a établi un Comité de la Conférence, ouvert à tous les Membres de l'Organisation, et lui a donné un délai d'un an pour présenter des propositions pour le Plan d'action immédiate et examiner l'exécution de toutes les activités entreprises par le Directeur général pour donner suite à l'EEI dans les domaines relevant de son autorité. Pendant dix mois d'activité intense, par l'intermédiaire de trois groupes de travail et fort de l'appui de la direction de la FAO, le Comité a procédé à une analyse détaillée des conclusions de l'EEI et de la réponse de la direction, avant d'élaborer son propre ensemble de recommandations, qu'il soumet à présent à l'examen de la Conférence de la FAO réunie en session extraordinaire. Ces recommandations ont obtenu le consensus des membres du Comité et l'appui sans réserve du Directeur général et de la direction.

6) L'exercice se distingue des précédents examens de la FAO par l'accent clairement placé sur la gouvernance et sur le rôle et les responsabilités des Membres tant en ce qui concerne les initiatives passées que pour tracer la voie à suivre à l'avenir. L'EEI elle-même a été effectuée sous l'égide du Conseil de la FAO et la préparation de la session extraordinaire s'est elle aussi déroulée sous la conduite des Membres, par le biais du Comité de la Conférence. Il n'est pas surprenant que nombre des recommandations du Comité concernent la gouvernance de la FAO et les relations entre les Membres et le Secrétariat. Par ailleurs, d'importantes mesures sont proposées pour améliorer la capacité des Membres, réunis au sein des organes directeurs, de traiter les grands problèmes affectant l'agriculture et la sécurité alimentaire mondiales.

7) Il ressort de l'évaluation que l'objectif de l'Organisation est aussi pertinent aujourd'hui que lorsque la FAO a été fondée et qu'il existe « toujours de nouveaux défis que seule une organisation à vocation mondiale disposant du mandat et de l'expérience de la FAO peut relever avec autorité et en toute légitimité ». Néanmoins, le contexte dans lequel intervient la FAO est aujourd'hui totalement différent de ce qu'il était il y a soixante ans et les Membres doivent s'accorder sur la manière dont la FAO devrait se positionner dans le système de développement international d'aujourd'hui « radicalement transformé » pour promouvoir la cohérence au niveau mondial des politiques et réglementations visant l'alimentation et l'agriculture au XXI<sup>e</sup> siècle.

8) D'importants efforts ont été accomplis au cours des dernières années pour commencer à relever ce défi, mais ils se sont heurtés à deux phénomènes:

- a) le manque de consensus politique parmi les Membres; cette circonstance n'est pas propre à la FAO – on l'observe en effet dans plusieurs organisations du système des Nations Unies – mais les désaccords sur ce que l'Organisation devrait faire et sur ses modalités d'intervention nuisent considérablement à son efficacité et
- b) la diminution constante des ressources financières; le total des fonds disponibles au titre du budget ordinaire ou provenant de sources extrabudgétaires, hors fonds destinés aux secours d'urgence, a chuté en

chiffres réels de 31 pour cent entre 1994 et 2005, tandis que les effectifs du personnel diminuaient de 25 pour cent, ce qui a provoqué une érosion considérable des compétences essentielles et des capacités d'exécution de l'Organisation.

9) L'Évaluation indépendante voit une corrélation entre ces deux facteurs et préconise un nouveau pacte entre les Membres, fondé sur une « vision commune des activités futures de la FAO » et une détermination politique à « réaliser la réforme et la croissance simultanément dans le cadre d'une démarche cohérente, unifiée et interdépendante ».

## **Le train de mesures pour le changement**

10) Pour relever ce défi, les Membres ont mis au point un nouvel engagement, qu'ils ont défini dans une déclaration sur la vision et les objectifs globaux de la FAO. Ceux-ci sont rappelés dans l'encadré ci-après, suivi d'un récapitulatif des changements nécessaires pour assurer la réforme dans la croissance.

***Vision et objectifs globaux de la FAO:*** *La vision de la FAO est un monde libéré de la faim et de la malnutrition où l'alimentation et l'agriculture<sup>1</sup> contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, d'une manière durable du point de vue économique, social et environnemental. Pour favoriser la réalisation de cette vision et des objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO mettra en valeur la contribution continue de l'alimentation et de l'agriculture durable aux trois objectifs mondiaux suivants:*

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

## **Améliorer la clarté des objectifs stratégiques et le ciblage des priorités et programmes de la FAO**

11) Le principal défi que pose pour la FAO l'établissement de priorités tient au fait qu'elle ne doit pas seulement travailler dans des domaines correspondant à ses points forts, mais aussi s'acquitter de la responsabilité qui lui incombe de promouvoir des activités dans tous les aspects de son mandat. Compte tenu de l'étendue de ce mandat et de la faiblesse de ses ressources, il lui faut de toute évidence travailler en partenariat, en particulier avec d'autres organisations du système des Nations Unies, mais également avec des entités extérieures au système, tant publiques que

<sup>1</sup> L'agriculture englobe tous les aspects des cultures agraires, de l'élevage, de la foresterie et des pêches.

privées. À l'avenir, les Membres auront besoin d'avoir des preuves que les programmes de travail ont été formulés en prenant en compte les capacités et les programmes des organisations partenaires ayant des objectifs analogues et travaillant dans les mêmes domaines ou dans des domaines connexes.

12) Compte tenu de ce qui précède, les principes directeurs qui ont présidé à la reformulation des programmes de la FAO sont les suivants:

- a) aider les pays à élaborer leurs politiques et à renforcer leur capacité d'action dans des domaines propres à favoriser le développement durable de la production alimentaire, la sécurité alimentaire et la croissance économique en faveur des pauvres;
- b) encourager l'amélioration des conditions mondiales et régionales en matière de développement en veillant à la cohérence des politiques et des réglementations et à la disponibilité d'informations qui favoriseront le développement national et
- c) aider la communauté mondiale et les États Membres à affronter certains problèmes d'actualité, comme le changement climatique et les prix élevés des produits alimentaires.

13) Ces principes ont été incorporés dans un ensemble de huit fonctions essentielles de la FAO, complétées par deux « objectifs fonctionnels », qui impliquent une collaboration efficace avec les Membres et d'autres parties prenantes, ainsi qu'une gestion et des services d'appui efficaces et performants.

14) Les propositions identifient 11 objectifs stratégiques (voir l'encadré ci-dessous) que l'Organisation doit aider les pays et leurs institutions à atteindre sur une période de dix ans, pour contribuer à la réalisation des objectifs mondiaux des Membres. Ces objectifs stratégiques seront intégrés dans le Cadre stratégique pour les 10 à 15 prochaines années. Quant au Plan à moyen terme, il définira les résultats attendus du travail de la FAO en direction de chaque objectif au cours d'une période quadriennale et présentera une série d'indicateurs pour mesurer les résultats obtenus à l'échelle de l'Organisation.

**Objectifs stratégiques:**

- *Intensification durable de la production agricole*
- *Production animale durable accrue*
- *Gestion et exploitation durables des ressources halieutiques et aquacoles*
- *Gestion durable des forêts et des arbres*
- *Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réaction améliorée aux défis mondiaux liés à l'environnement affectant l'alimentation et l'agriculture*
- *Meilleures qualité et sécurité sanitaire des denrées alimentaires à tous les stades de la filière de production alimentaire*
- *Conditions commerciales favorables à l'amélioration des moyens de*

#### *subsistance*

- *Sécurité alimentaire et nutrition améliorées*
- *Meilleures préparation et réaction aux menaces et aux situations d'urgence affectant l'alimentation et l'agriculture*
- *Équité entre les sexes en matière d'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions en milieu rural*
- *Investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural accrus et plus efficaces*

15) La formulation complète des Objectifs stratégiques a supposé l'identification et la description précises des problèmes et défis à traiter, le recensement des hypothèses et des risques, la formulation des résultats escomptés de l'Organisation, l'élaboration d'indicateurs de résultats et l'identification claire des fonctions essentielles qui seront mises en jeu pour atteindre ces objectifs. Toutes les ressources financières provenant des contributions obligatoires mises en recouvrement et des contributions volontaires seront intégrées et affectées à l'obtention des résultats de l'Organisation et, partant, à la réalisation de ses Objectifs stratégiques.

16) Sept « domaines d'action prioritaires » ont été définis pour relever les défis urgents, existants ou nouveaux, pour lesquels il est essentiel de mobiliser des ressources supplémentaires afin d'obtenir des résultats appréciables. En tant qu'activités « phares », ils constitueront un outil de communication et de sensibilisation et contribueront à attirer des financements extrabudgétaires et à susciter des partenariats pour compléter le travail financé grâce aux contributions ordinaires. Ils faciliteront par ailleurs le contrôle par les organes directeurs de l'utilisation par rapport aux priorités convenues des contributions volontaires extrabudgétaires.

### **Domaines d'intervention prioritaires**

#### **À venir**

#### **Améliorer la gouvernance et le contrôle par les Membres**

17) Des modifications importantes sont envisagées pour améliorer le fonctionnement des Organes directeurs de la FAO et, notamment:

- a) mettre davantage l'accent sur la cohérence des politiques et réglementations mondiales et régionales et sur le traitement des problèmes émergents;
- b) améliorer la participation des Membres à l'élaboration des politiques et au contrôle du travail de l'Organisation, y compris leur prise en charge de leurs propres programmes;
- c) éviter le recoupement des tâches et clarifier la répartition des responsabilités et du travail entre la Conférence, le Conseil et les Comités, les Conférences régionales étant intégrées dans la structure de gouvernance;
- d) introduire souplesse et réactivité dans les méthodes de travail;

- e) améliorer les informations dont disposent les Membres lors de l'élection du Directeur général; et
- f) rendre l'évaluation et la vérification des comptes plus efficaces.

18) En tant qu'organe de décision suprême de l'Organisation, la Conférence remplit une double fonction de gouvernance. Elle traite les problèmes concernant l'alimentation et l'agriculture à l'échelle mondiale et exerce son autorité sur l'Organisation elle-même. Depuis quelques années, l'équilibre entre ces deux fonctions est de plus en plus compromis et la Conférence est perçue comme centrée sur la gestion de l'Organisation, aux dépens de ses responsabilités face aux grandes questions d'actualité.

19) A l'avenir, la Conférence recevra des impulsions de deux courants mieux définis. En consacrant davantage d'attention à la promotion des politiques et des dispositifs réglementaires de portée mondiale et régionale, elle agira sur la base de recommandations formulées essentiellement par les Comités techniques et par les Conférences régionales. Pour s'acquitter de sa mission de gouvernance de l'Organisation, elle suivra des recommandations claires et opérationnelles formulées par le Conseil et se réunira en juin – et non plus en novembre comme cela a été le cas jusqu'à présent – pour permettre une planification et une surveillance plus méthodiques du processus programmatique et budgétaire de la FAO.

20) Le Conseil accentuera son rôle de gouvernance exécutive, en se fondant sur des avis plus détaillés et plus dynamiques formulés par le Comité du programme et par le Comité financier. Il se réunira à des dates et pour des durées variables, de façon à être plus opérationnel par rapport aux sessions de la Conférence et du Comité du Programme et du Comité financier. Il étendra son contrôle et son suivi aux ressources extrabudgétaires et à la mise en valeur et à l'utilisation des ressources humaines. Le Président indépendant du Conseil devra jouer un rôle plus actif pour faciliter l'obtention d'un consensus et autonomiser le Conseil; ce rôle sera spécifié par les textes juridiques fondamentaux de l'Organisation. Le Conseil lui-même devra aussi formuler des recommandations plus détaillées à la Conférence, notamment en ce qui concerne le Programme de travail et budget de l'Organisation.

21) Les modifications proposées quant aux méthodes de travail et de compte rendu des Comités techniques (qui traitent principalement de sujets comme l'agriculture, la foresterie ou la pêche), du Comité du programme et du Comité financier et des Conférences régionales découlent en grande partie des principes présentés ci-dessus. Elles concernent également la nécessité de réunions de niveau ministériel et le renforcement de l'autonomie des organes statutaires, des conventions et des traités.

22) Dans l'exercice de leur mission fiduciaire de gouvernance de la FAO, la tâche cruciale des Organes directeurs est sans conteste l'élection du Directeur général. Comme c'est le cas actuellement, les candidatures ne pourront être proposées que par les Membres. Cependant, le Comité recommande de ramener le mandat du Directeur général à quatre ans, mandat qui ne serait renouvelable qu'une seule fois, et d'introduire des changements dans les procédures de façon à attirer des candidats potentiels proposés par leur gouvernement et à donner aux Membres,

réunis au sein du Conseil et de la Conférence, la possibilité d'apprécier les candidats avant l'élection.

23) Les mesures recommandées visent aussi à renforcer l'indépendance et la transparence des fonctions d'évaluation et de vérification des comptes et le rôle des Organes directeurs dans ces deux domaines. La politique, la stratégie et les dispositions institutionnelles de l'Organisation en matière d'évaluation seront intégrées dans une Charte qui sera soumise au Conseil pour approbation. Le Conseil approuvera la composition du Comité de vérification, sur la recommandation du Comité financier.

### **Améliorer les performances par la réforme du système et la restructuration organisationnelle**

24) Les mesures visant à accroître les performances organisationnelles sont une des composantes principales des propositions de réforme. En 2005, le Directeur général a proposé un ensemble de réformes dont la mise en place a progressé depuis lors. L'EEI a prêté une attention considérable à la nécessité de poursuivre le changement. Le Comité propose maintenant une série d'actions primordiales dans six domaines:

- a) Le processus programmatique et budgétaire;
- b) La mobilisation et la gestion des ressources;
- c) Les systèmes administratifs et de gestion;
- d) Les politiques et pratiques en matière de ressources humaines;
- e) La restructuration du Siège et des bureaux décentralisés; et
- f) Le changement de culture et les partenariats.

25) Processus programmatique et budgétaire: Le Cadre stratégique à long terme, revu tous les quatre ans, et le Plan à moyen terme, ajusté tous les deux ans, fourniront un cadre continu d'ajustement aux besoins. Ils incluront un modèle axé entièrement sur les résultats pour la planification, la budgétisation, le suivi et l'établissement de rapports qui intégrera des programmes financés par l'ensemble des ressources et distinguera le budget technique du budget administratif. Il appartiendra donc clairement aux directeurs de donner la priorité aux résultats et d'en obtenir pour les Membres, conformément aux Objectifs stratégiques. Ce système aidera à faire passer la FAO d'une organisation privilégiant les activités et les produits à une organisation contribuant à des résultats et à des impacts.

26) Mobilisation et gestion des ressources: Une stratégie intégrée de mobilisation et de gestion des ressources, souvent réclamée par les Membres dans le passé, facilitera l'attribution de fonds extrabudgétaires volontaires à des activités d'appui aux priorités convenues, ainsi que le contrôle par les Organes directeurs de la totalité des fonds administrés par la FAO. Les éléments constitutifs de la stratégie incluront les domaines d'action prioritaires sélectionnés par les Organes directeurs, les priorités de développement des pays définies dans les Cadres de priorités nationales à moyen terme sur lesquelles la FAO pourrait avoir un impact, les programmes régionaux et une série de mesures visant à améliorer la gestion des contributions mises en recouvrement.

27) Systèmes administratifs et de gestion: De l'avis général, les contrôles ex ante rigides ainsi que la rareté des délégations de pouvoirs ont un impact négatif sur l'efficacité de la FAO comme sur la motivation de son personnel. Un certain nombre d'améliorations immédiates ont déjà été obtenues grâce à des délégations de pouvoirs supplémentaires et la direction a commencé à donner suite à une série d'autres propositions du ressort du Directeur général. Un Examen détaillé confié à un cabinet de consultants de très haut niveau sera achevé en 2009 et devrait permettre d'obtenir des gains d'efficacité et de productivité supplémentaires.

28) Politiques et pratiques en matière de ressources humaines: Les réformes tiennent compte du fait que le personnel de l'Organisation constitue un atout fondamental et visent à accroître la transparence, le professionnalisme et la concurrence dans le recrutement et la promotion à tous les niveaux, y compris pour le personnel de rang supérieur et pour les consultants. Ces mesures concernent aussi l'équilibre hommes-femmes et l'équilibre géographique et incluent l'encouragement de la mobilité et de la rotation du personnel entre le Siège et les bureaux décentralisés. Enfin, la question essentielle de la responsabilisation du personnel à tous les niveaux est posée et doit être suivie, des politiques d'appréciation des performances fondées sur des objectifs réalistes liés aux résultats organisationnels ainsi qu'aux compétences spécifiques et à des critères objectifs d'évaluation étant d'ores et déjà proposées.

29) Restructuration du Siège et des bureaux décentralisés: les changements organisationnels augmenteront l'efficacité de la décentralisation et la réactivité face aux besoins des États Membres. Les lignes de compte rendu des Représentants de la FAO dans les États Membres seront modifiées et une étude sera réalisée en 2009 pour rationaliser la couverture des bureaux de pays et réduire les coûts des infrastructures des bureaux installés dans les pays. L'élimination d'au moins un grand département et la poursuite de l'intégration de diverses unités organisationnelles au Siège contribuera à casser les « structures en silo » et à augmenter les possibilités de travail interdisciplinaire. Des ressources seront spécialement affectées au travail réunissant plusieurs unités. On attend des économies significatives au niveau des directeurs, grâce à la fusion d'unités et à la suppression de postes intermédiaires, avec une réduction escomptée de 33 pour cent du nombre de postes de directeur au Siège, entre 2008-09 et 2010-11, les ressources étant redéployées au profit d'activités techniques prioritaires.

30) Changement de culture et partenariats: Le changement de culture est essentiel à la réussite de la réforme de la FAO et le processus visant à le mettre en place exigera une forte participation et l'amélioration des communications, horizontales et verticales, au sein de l'Organisation. Le Comité s'est félicité de la création par la direction d'une équipe chargée du changement de culture, ainsi que de la nomination d'un Responsable de l'éthique et de l'établissement d'un Comité de l'éthique. L'un des éléments essentiels du changement de culture est l'ouverture à la collaboration avec les autres organisations, afin d'optimiser le rapport coût-efficacité des services rendus aux Membres et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en partageant les services. Les Organes directeurs ainsi que la direction continueront à explorer les possibilités de partenariat avec d'autres organisations, en particulier les



organisations s'occupant d'alimentation et d'agriculture ayant leur siège à Rome, le FIDA et le PAM. La FAO jouera son rôle de partenaire actif dans la réforme d'ensemble du système des Nations Unies.

## **Faire advenir le changement**

31) Le Plan d'action immédiate est présenté à l'examen et à l'approbation de la Conférence, son application devant ensuite commencer, en procédant le cas échéant à des ajustements pragmatiques et en allant plus loin lorsque c'est possible.

32) Le changement sera recherché de manière urgente mais il sera aussi prudemment divisé en séquences afin d'améliorer les performances et d'obtenir des gains d'efficacité aussi rapidement que possible, tout en maintenant la capacité de l'Organisation à fournir. La première année (2009) verra le lancement de la restructuration à l'intérieur de l'Organisation et la poursuite des réformes des systèmes des ressources humaines et de l'administration. Il sera procédé à la révision du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget pour 2010-2011, sur la base des contributions ordinaires et des contributions volontaires prévues.

33) Toujours en 2009, les changements à apporter aux textes juridiques fondamentaux de l'Organisation seront examinés par les comités compétents avant d'être soumis à la Conférence pour approbation par l'ensemble des Membres. En novembre 2009, la Conférence approuvera la prochaine étape du plan et le démarrage du nouveau cycle de gouvernance. Les premiers changements fondamentaux de ce cycle seront le déplacement de la Conférence du mois de novembre au mois de juin de la seconde année de l'exercice biennal et la modification correspondante des dates de toutes les autres réunions des Organes directeurs.

34) À sa session extraordinaire de 2008, la Conférence devrait prendre des mesures spéciales pour:

- a) Achever le travail en retard au titre du Plan d'action immédiate, y compris la mise au point définitive du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme ainsi que le suivi de l'Examen détaillé de tous les aspects de l'administration; et
- b) Surveiller la réalisation et assurer une entière responsabilisation grâce à un examen indépendant de l'exécution du Plan d'action immédiate lors de son échéance en 2011.

35) La direction a mis en place une structure de direction et d'appui à la prise de décisions pour la réalisation du Plan d'action immédiate, une équipe interne spécialisée étant chargée de mettre en œuvre l'éventuel programme d'action résultant de l'Examen détaillé.

36) La FAO est nécessaire en tant que partenaire réformé, efficace et performant au sein du système multilatéral, mais les changements présentés ci-dessous ne peuvent pas être réalisés sans ressources. Sur chaque exercice biennal, des économies d'au moins 17 millions d'USD seront réalisées, sans compter les gains

d'efficience que l'Examen exhaustif - qui n'est pas encore achevé - devrait permettre d'identifier. Dans l'esprit d'une réforme accompagnée de croissance, ces économies seront réinvesties dans les programmes de l'Organisation.

37) Le Comité est intimement convaincu du bien-fondé de ses propositions et croit que tous les efforts possibles seront faits pour mobiliser les ressources nécessaires à leur réalisation, ce qui lancera un processus dynamique de renouvellement de l'Organisation. Des ressources sont nécessaires pour donner un premier élan au processus et elles assureront un taux de rendement des investissements élevé, notamment en faisant bénéficier les Membres de premiers avantages émanant de l'obtention concentrée de résultats concernant les Objectifs stratégiques et des progrès rapides dans la réforme organisationnelle et administrative. Pour que le changement intervienne en 2009, des contributions extrabudgétaires volontaires seront nécessaires et, à l'avenir, les fonds extrabudgétaires devront être synchronisés avec les contributions ordinaires.

38) Les coûts préliminaires de mise en œuvre du Plan d'action immédiate sont estimés à environ 27,9 millions d'USD de coûts d'investissement sur trois ans (en une seule fois) et à 33,5 millions d'USD de coûts revenant à chaque exercice biennal à compter de 2010-2011. Les besoins non financés pour 2009 sont estimés à 15 millions d'USD, recherchés de façon urgente auprès de sources extrabudgétaires. Pour 2010-2011, une proposition complète sera incluse dans le Programme de travail et budget

39) La mise en œuvre du Plan d'action immédiate permettra à la FAO de devenir:

- a) un avocat efficace pour les personnes qui souffrent de la faim et pour la contribution économique, sociale et environnementale du secteur agricole;
- b) une organisation capable de prendre des décisions, efficiente et intégrée, qui coopère pleinement au sein du système multilatéral;
- c) une organisation capable de faire face avec dynamisme et flexibilité aux nouveaux défis;
- d) une organisation attentive, entièrement réactive aux besoins et aux priorités des ses Membres;
- e) une organisation centrée sur les domaines où elle bénéficie d'un avantage comparatif, tout en cherchant à s'acquitter de la totalité de son mandat, souvent en coopération avec des partenaires.

40) Ce qui est en jeu est clair. La Conférence de 2007 a réaffirmé sa volonté politique et la nécessité de saisir l'occasion d'agir rapidement et de manière réfléchie pour assurer le renouveau de la FAO. Le Directeur général de la FAO a décrit cette ambition comme « absolument essentielle ». C'est aux Membres, réunis pour la session extraordinaire de la Conférence, que revient la décision finale de s'appuyer sur le Plan d'action immédiate et de décider de faire du « renouveau » de l'Organisation une réalité.