



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

F

CONFÉRENCE

Trente-cinquième session (session extraordinaire)

Rome, 18 – 22 novembre 2008

**RAPPORT DU COMITÉ DE LA CONFÉRENCE CHARGÉ DU SUIVI
DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO
(CoC-EEI)
PLAN D'ACTION IMMÉDIATE**

Table des matières

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT.....	1
MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL.....	3
PLAN D'ACTION IMMÉDIATE POUR LE RENOUVEAU DE LA FAO RÉSUMÉ ANALYTIQUE DU PRÉSIDENT.....	7
INTRODUCTION.....	15
LE PLAN D'ACTION IMMÉDIATE.....	17
A. PRIORITÉS ET PROGRAMMES DE L'ORGANISATION.....	17
INTRODUCTION D'UN CADRE FONDÉ SUR LES RÉSULTATS POUR TOUS LES TRAVAUX DE LA FAO.....	17
RÉSULTATS DE L'ORGANISATION.....	19
FONCTIONS ESSENTIELLES.....	22
OBJECTIFS FONCTIONNELS.....	23
RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION.....	23
B. RÉFORME DE LA GOUVERNANCE.....	25
ORGANES DIRECTEURS.....	25
PRIORITÉS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE.....	25
CONFÉRENCE DE LA FAO, CONSEIL, COMITÉ DU PROGRAMME ET COMITÉ FINANCIER.....	25
PRÉSIDENT INDÉPENDANT DU CONSEIL.....	28
CONFÉRENCES RÉGIONALES.....	31
COMITÉS TECHNIQUES ET RÉUNIONS MINISTÉRIELLES.....	33
ORGANES STATUTAIRES, CONVENTIONS, ETC.....	34
AUTRES MESURES DESTINÉES À AMÉLIORER LA GOUVERNANCE DE LA FAO.....	35
ÉVALUATION, VÉRIFICATION ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	35
NOMINATION ET MANDAT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL.....	38
C. RÉFORME DES SYSTÈMES, DE LA PROGRAMMATION ET DE L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET; CHANGEMENT DE CULTURE ET RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE.....	40
RÉFORME DE LA PROGRAMMATION ET DE L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET ET SUIVI FONDÉ SUR LES RÉSULTATS.....	40
STRATÉGIE DE MOBILISATION ET DE GESTION DES RESSOURCES.....	45
LE PROGRAMME DE COOPÉRATION TECHNIQUE.....	46
CHANGEMENT DE CULTURE INSTITUTIONNELLE.....	47
ÉTHIQUE.....	47
RÉFORME DES SYSTÈMES ADMINISTRATIFS ET DE GESTION.....	48
PUBLICATION DANS TOUTES LES LANGUES DE L'ORGANISATION.....	49
POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES.....	50
RESTRUCTURER POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE.....	51
FONCTIONNER COMME UNE SEULE ET MÊME ORGANISATION.....	51
BUREAUX DÉCENTRALISÉS ET PRÉSENCE DANS LES PAYS.....	52
STRUCTURE DU SIÈGE.....	54
PARTENARIATS.....	56

<i>D. ARRANGEMENTS RELATIFS AU SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE (PROJET DE SECTION DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE) SUIVI PAR LES ORGANES DIRECTEURS.....</i>	58
<i>ARRANGEMENTS RELATIFS AU SUIVI PAR LA DIRECTION DE LA MISE EN OEUVRE DES CONCLUSIONS DE L'EEI.....</i>	59
<i>RESSOURCES POUR LA MISE EN OEUVRE DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE.....</i>	60
<i>ANNEXE AU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE RÉCAPITULATIF DES COÛTS, ÉCONOMIES, RESSOURCES NÉCESSAIRES ET CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE</i>	61
<i>ANNEXES AU RAPPORT DU COMITÉ DE LA CONFÉRENCE</i>	76
<i>ANNEXE 1: ÉLÉMENTS DU CADRE STRATÉGIQUE ET DU PLAN À MOYEN TERME (DOCUMENT DE LA DIRECTION DE LA FAO)</i>	76
<i>ANNEXE 2: MODIFICATION DES TEXTES FONDAMENTAUX: LISTE INDICATIVE DES POINTS SOULEVÉS DANS LE PLAN D'ACTION IMMÉDIATE QUI EXIGENT UNE MODIFICATION DES TEXTES FONDAMENTAUX</i>	118
<i>ANNEXE 3: RAPPORT SUR LES ACTIONS IMMÉDIATES AMORCÉES PAR LA DIRECTION EN 2008 POUR DONNER SUITE À L'EEI (DOCUMENT DE LA DIRECTION)</i>	126
<i>ANNEXE 4: RÉOLUTION 5/2007: SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO</i>	134

Sigles

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
APEC	Coopération économique pour l'Asie et le Pacifique
AQUASTAT	Système relatif aux eaux rurales
CCCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CDB	Convention sur la diversité biologique
CDD	Commission du développement durable
CIPV	Convention internationale pour la protection des végétaux
CITES	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CQCJ	Comité des questions constitutionnelles et juridiques
CRGAA	Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EEI	Évaluation externe indépendante de la FAO
EMPRES	Système de prévention et de réponse rapide contre les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
JECFA	Comité mixte FAO/OMS d'experts des additifs alimentaires
JEMRA	Consultations mixtes FAO/OMS d'experts de l'évaluation des risques biologiques
JMPR	Réunion conjointe FAO/OMS sur les résidus de pesticides
MASSCOTE	Techniques de cartographie des systèmes et services de fonctionnement des canaux
MDP	Mécanisme pour un développement propre
NIMP	Normes internationales pour les mesures phytosanitaires
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMI	Organisation maritime internationale
OMS	Organisation mondiale de la santé
OTC	Obstacles techniques au commerce
PAG	Plan d'action global
PCF	Partenariat de collaboration sur les forêts
PMA	Pays les moins avancés
PMT	Plan à moyen terme
PNSA	Programme national pour la sécurité alimentaire
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PRSA	Programme régional pour la sécurité alimentaire
PTB	Programme de travail et budget
RPGAA	Ressources phylogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture
SOCO	La situation des marchés des produits agricoles

SOFA	La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture
SOFI	L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde
SPS	Mesures sanitaires et phytosanitaires de l'OMC
UNEG	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
WIEWS	Système mondial d'information et d'alerte rapide sur les ressources phytogénétiques

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT

- 1) L'Évaluation externe indépendante est parvenue à la conclusion que le monde avait besoin de la FAO, mais d'une FAO réformée, pour relever les défis auxquels notre planète était confrontée. Les prix des denrées alimentaires élevés que nous enregistrons aujourd'hui, avec des potentialités pour l'agriculture et des risques pour l'accès de tous les consommateurs à une alimentation adéquate, a multiplié tant les enjeux que les possibilités. Seule la FAO offre une tribune mondiale pour débattre de l'alimentation et de l'agriculture. Elle est la seule à réunir l'éventail complet des disciplines techniques nécessaires pour une réponse technique et politique intégrée face aux défis pour l'agriculture du XXI^e siècle, qui sont d'assurer une alimentation abordable à une population mondiale qui aura augmenté de 50 pour cent d'ici à 2050 et de sortir les petits exploitants et les ouvriers agricoles de la pauvreté.

- 2) À sa trente-quatrième session, en novembre 2007, la Conférence de la FAO nous a confié une tâche difficile. L'Évaluation externe indépendante a formulé sa conclusion principale en deux mots: « Réforme dans la croissance ». En moins d'un an, sur la base du rapport de cette évaluation, nous devons tracer la feuille de route de l'Organisation, route prévoyant un renouveau de la FAO pris en charge par ses Membres, sa direction et son personnel.

- 3) Je crois que nous avons su répondre à ce défi et le fruit de nos efforts vous est présenté dans ce rapport. Les Membres et la direction ont travaillé en étroite collaboration pour formuler ce qui est probablement la réforme la plus ambitieuse jamais envisagée pour une grande institution des Nations Unies. Je remercie les Membres de la confiance qu'ils m'ont témoignée en me confiant la présidence de ce processus et de leur contribution constante et inestimable à tous nos travaux. J'exprime tout particulièrement ma gratitude aux vice-présidents du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI, aux présidents, vice-présidents, porte-parole et membres des groupes de travail, aux membres du Bureau, au secrétariat du Comité de la Conférence et aux responsables de haut niveau de la FAO. Sans le soutien généreux et les longues heures de travail de tous les intéressés, ce Plan d'action immédiate détaillé n'aurait pas vu le jour.

- 4) Notre Plan d'action immédiate doit maintenant être appliqué, avec pragmatisme en l'ajustant le cas échéant et en allant plus loin chaque fois que possible. Mais dans notre progression, nous devons aussi être conscients des risques et tempérer notre optimisme avec réalisme:
 - a) pour que les améliorations prévues puissent être obtenues sans perte de vitesse, des ressources devront être disponibles pour faire démarrer le processus. Pour 2009, ces ressources devront provenir essentiellement de contributions extrabudgétaires volontaires. Au cas où ce financement volontaire manquerait ou se ferait attendre, le démarrage de la réforme sera reporté, le calendrier ne sera pas respecté et les membres, la direction et le personnel pourraient commencer à perdre conscience;
 - b) un autre risque serait de céder à la hâte, au détriment de la rapidité au niveau de l'exécution. En insistant trop pour que l'exécution démarre simultanément sur tous les fronts, on risque de surcharger les capacités de développement, de mise en œuvre et de contrôle tant du Secrétariat que des organes directeurs de la FAO; et
 - c) le monde est confronté à d'immenses défis, dont les moindres ne sont pas ceux ayant un impact direct sur les pauvres et les affamés. En essayant de relever ces défis, les membres et la direction risquent de relâcher l'attention qu'ils devraient porter au renouveau de la FAO et à la mise en œuvre du Plan d'action immédiate.

- 5) Par le biais de ce rapport, nous soumettons notre Plan d'action immédiate (PAI) 2009-11 à la Conférence, à sa session extraordinaire, pour approbation. Nous établissons le cadre d'un processus de changement continu face à des défis sans cesse renouvelés pour la contribution de l'Organisation à l'alimentation, à l'agriculture et à la nutrition humaine. Un calendrier précis est établi pour les premières étapes de ce parcours. Le travail de mise en œuvre commence véritablement aujourd'hui. Il nécessitera la concentration permanente des gestionnaires à tous les niveaux, l'engagement constant des organes directeurs de la FAO et la collaboration d'autres partenaires, et pas seulement des efforts à

sens unique de la part de la FAO. Le système multilatéral a besoin de toute urgence de notre Organisation, la FAO, en tant que partenaire réformé, efficient et efficace oeuvrant pour un avenir meilleur. Comme souligné ci-dessus, nous devons trouver les ressources nécessaires pour appliquer notre Plan d'action immédiate afin de renforcer l'impact efficient de la FAO dans tous nos secteurs d'activité. Notre attention ne doit pas fléchir. L'appel que je vous adresse est celui de « concrétiser le renouveau de la FAO ».

Mohammad Saeid Noori-Naeini
Président du Comité de la Conférence chargé
du suivi de l'EEI (CoC-EEI)

Message du Directeur général

1) Les États Membres, la direction et le personnel de la FAO partagent la vision d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, où l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie de tous, et en particulier des plus pauvres. Alors que le monde est secoué par une profonde crise financière et par la flambée des prix des denrées alimentaires, les tendances vont dans la mauvaise direction. Les rangs de ceux qui ont faim ont grossi pour atteindre le chiffre inacceptable de 923 millions et la réalisation de l'objectif primordial de réduire de moitié le nombre des affamés avant 2015 semble aujourd'hui une entreprise désespérée. Les défis qui devront être relevés, comme celui de doubler la production vivrière pour nourrir un monde qui, selon les projections, passera de six milliards aujourd'hui à quelque neuf milliards d'ici le milieu du siècle, et les mesures nécessaires pour faire face aux nouveaux enjeux comme le changement climatique, exigent assurément une Organisation renouvelée jouant le rôle qui lui revient en tant que partenaire de la réponse internationale complète qu'il est essentiel de fournir.

2) On ne peut donc que se réjouir que la FAO ait bénéficié d'un examen indépendant approfondi de sa gouvernance, de ses programmes et priorités, ainsi que de ses systèmes, de son administration et de sa structure organisationnelle. Si le panorama du développement s'est modifié de façon spectaculaire au cours des soixante dernières années, le principal objectif de l'Organisation n'a rien perdu de sa pertinence. Comme l'énonce l'EEI, le monde est confronté en permanence à 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 ».

3) Nous voulons tous, membres, direction et personnel de la FAO, une Organisation travaillant de manière efficiente et efficace en tant que partenaire apprécié au sein du système multilatéral, consacrant ses efforts à répondre aux besoins des Membres et tirant parti de ses avantages comparatifs pour atteindre les résultats voulus. Je fais grand cas de l'engagement des Membres en faveur de l'avenir de l'Organisation, dont témoignent les dix derniers mois de délibérations intenses, qui ont permis d'apprécier les complexités d'une Organisation dotée d'un mandat général aussi large et polyvalent. Les débats exhaustifs nous ont permis de mieux comprendre les préoccupations et les priorités générales des Membres et d'élaborer les éléments d'un Cadre stratégique et d'un Plan à moyen terme qui ouvrent de nouvelles perspectives. La direction se félicite d'avoir été invitée à jouer un rôle actif dans ce processus, à la fois comme partie prenante clé et comme source d'avis autorisés. C'est grâce à ses efforts conjoints qu'a vu le jour le Plan d'action immédiate (PAI) – notre feuille de route ambitieuse pour le renouveau de la FAO.

4) La tâche de renouveau ne commence qu'avec un plan viable décidé d'un commun accord. Le chemin à suivre s'étale sur trois ans et de nombreux détails doivent encore être réglés en 2009. Nul doute que l'esprit d'accommodement qui a permis de résoudre des problèmes complexes qui n'ont pas de solution unique continuera à régner. Je suis convaincu qu'avec l'engagement continu des Membres dans le cadre des structures de gouvernance qui doivent être entérinées par la Conférence et la participation indispensable de la direction, le voyage sera couronné de succès.

5) L'une des clés du succès réside dans la volonté de la direction d'assurer le renouveau de l'Organisation. Les 117 actions immédiates lancées depuis fin 2007 dans le cadre des

pouvoirs dont je dispose en attendant l'approbation du Plan d'action immédiate par la Conférence et l'appui que nous avons apporté au suivi de l'EEI durant 2008 témoignent concrètement de notre engagement. Nous avons également réagi sans délai à la demande de la Conférence de 2007 de réaliser de nouvelles économies d'efficience d'un montant de 22,1 millions d'USD en 2008-09. Alors que nous planifions la tâche redoutable qui nous attend, je peux garantir aux Membres que cet élément clé de la réussite ne fera pas défaut. Je peux vous assurer de mon engagement personnel, et de celui de la direction, à faire tout ce qui est en notre pouvoir pour que le Plan d'action immédiate soit mis en œuvre dans sa totalité et dans les délais voulus. Nous prendrons toutes les mesures nécessaires pour concrétiser les économies potentielles identifiées dans le Plan d'action immédiate en vue de leur réinvestissement dans les programmes de l'Organisation. Je renforcerai aussi la structure de direction et d'appui à la prise de décisions appelée à diriger et à suivre la mise en œuvre du Plan d'action immédiate.

6) Durant 2009, nous allons devoir travailler ensemble pour finaliser le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme en utilisant les projets d'éléments fournis par le Plan d'action immédiate pour parvenir à une définition plus claire de nos objectifs stratégiques, et à un meilleur ciblage sur les fonctions essentielles et les priorités de la FAO. Dans le même temps, la gouvernance et le contrôle par les Membres seront renforcés et nous commencerons à améliorer la cohérence entre nos structures de gouvernance au Siège et dans les régions. Enfin, la réforme en profondeur du système administratif et les changements organisationnels nous auront rendus nettement plus performants. Le programme est chargé, mais il peut et doit être réalisé.

7) Le cadre stratégique et de budgétisation révisé assure une nouvelle orientation sur les résultats à nos activités de fond, toutes sources de financement confondues, contributions ordinaires et contributions volontaires, jetant ainsi les bases d'une « Réforme dans la croissance ». L'analyse des besoins des Membres, associée à l'application des points forts de l'Organisation tels qu'incarnés dans ses fonctions essentielles, guidera l'identification des priorités et la formulation des résultats, des cibles et des indicateurs, Ce qui permettra un contrôle étroit et une évaluation renforcée de notre performance, au bénéfice de la direction et des Membres. Par ciblage amélioré, on entend par exemple la réduction prévue de près des deux tiers du nombre d'entités de programme que comprend actuellement le Programme de travail et budget. Sans pour autant renoncer à nous acquitter de nos responsabilités dans tous les domaines de notre mandat, nous devons aussi montrer aux Membres que nous tenons compte des capacités des organisations partenaires qui interviennent dans le même domaine ou dans des domaines apparentés. Nous veillerons également à ce que les coûts administratifs et les coûts opérationnels figurent séparément dans le budget et acceptons sans réserve d'être tenus de rendre compte des améliorations mesurables apportées à la gestion et à l'administration.

8) L'EEI se distingue des examens précédents de la FAO par l'accent clairement placé sur la gouvernance et sur le rôle et les responsabilités des Membres et du Secrétariat. Je suis convaincu que les propositions relatives à la gouvernance permettront, comme il se doit, de préciser le rôle et de rationaliser le fonctionnement des organes directeurs, d'instaurer un climat de confiance et de renforcer le partenariat entre les Membres et la direction. Je les accueille sans réserve.

9) Améliorer la façon dont la FAO gère ses activités est fondamental pour la réforme et je me félicite du premier rapport des consultants chargés de l'Examen détaillé sur tous les aspects de la gestion et de l'administration des ressources humaines et financières de

l'Organisation. S'il indique que les coûts administratifs de la FAO sont comparables à ceux d'autres institutions multilatérales, il constate qu'il est possible d'améliorer la culture de service. Il est possible et souhaitable de faire encore davantage pour éliminer les processus administratifs redondants et rationaliser le travail et la prise de décisions au jour le jour. Il est clair que nous disposons des éléments nécessaires pour refondre notre administration et moderniser la façon dont nous gérons nos activités sur la base des meilleures pratiques en vigueur en dehors du système des Nations Unies dans des domaines comme le traitement des transactions administratives, les systèmes d'appui à la prise de décisions et la gestion des ressources humaines. Une équipe interne spéciale sera chargée de mettre en œuvre le programme d'action qui ressort de l'Examen détaillé en 2009.

10) La réforme dans le domaine de la gestion des ressources humaines est particulièrement importante pour une organisation fondée sur le savoir comme la FAO. Nous avons pris un bon départ dans ce domaine en élaborant une nouvelle stratégie des ressources humaines qui a reçu le soutien des Membres. Nous appliquons un système pilote de gestion du rendement fondée sur les résultats conçu pour favoriser le perfectionnement et la responsabilisation du personnel par le biais de l'évaluation des résultats par rapport à des objectifs réalistes et aux compétences exigées. Ce système est aussi appliqué, en même temps que des évaluations à 360 degrés des performances, aux directeurs de haut niveau. Des progrès tangibles ont été accomplis en matière de rationalisation et de transparence du recrutement. La réforme de la gestion des ressources humaines continuera d'être hautement prioritaire et je me félicite de l'intention des organes directeurs d'exercer à compter de 2009 un plus grand contrôle sur les actions que nous menons.

11) Il ne fait aucun doute que l'engagement enthousiaste de notre personnel, au Siège et dans les bureaux décentralisés, est nécessaire à la bonne exécution du Plan d'action immédiate et des propositions de l'Examen détaillé. Dans cet esprit, l'Équipe chargée du changement que j'ai constituée en septembre et qui inclut des membres du personnel du Siège et des bureaux décentralisés, a déjà commencé à travailler. Je suis convaincu qu'elle servira à la fois d'incubateur et de catalyseur du changement et facilitera un dialogue ouvert à l'échelle de l'Organisation qui pourrait ouvrir la voie à un style nouveau d'interaction entre tous les membres du personnel. La transformation n'est jamais rapide, mais nous nous efforcerons d'instaurer la confiance en obtenant rapidement des changements concrets. La participation effective du personnel est un facteur clé de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate, mais il faudra prévoir à cette fin tout le temps nécessaire et fixer des délais réalistes pour la tenue de consultations sérieuses.

12) De nets progrès ont été accomplis concernant les ajustements à apporter à la structure de la FAO et la définition des relations et des lignes de compte rendu entre le Siège et les bureaux décentralisés. Le Plan d'action immédiate définit les principes directeurs et le sommet d'une nouvelle structure organisationnelle du Siège, qui prépare l'Organisation à un nouveau modèle de prise de décisions aux échelons supérieurs de la hiérarchie. En 2009, nous effectuerons le travail préparatoire nécessaire pour mettre en œuvre la restructuration du siège au cours du prochain exercice biennal. Ce travail comportera la planification de la déstratification de la direction au Siège, avec la suppression à partir de 2010 d'un tiers des postes de directeur et la création d'une équipe de direction exécutive restreinte. Ce changement sera accompagné de l'autonomisation des directeurs et d'une responsabilisation accrue à tous les niveaux. Nous examinerons aussi les critères applicables à la couverture des bureaux de pays dans le but de la rationaliser et de l'adapter aux besoins des Membres.

13) L'EEI nous a mis en garde contre les écueils sur lesquels risque d'échouer la réforme, signalant que l'un des plus dangereux réside bien souvent dans « l'écart existant entre les ressources disponibles et des objectifs trop ambitieux ». Le Plan d'action immédiate est certainement ambitieux puisqu'il souligne la nécessité de contributions extrabudgétaires volontaires d'un montant provisoire de 21,8 millions d'USD pour 2009. Le défi consiste maintenant à ne pas perdre de temps pour agir une fois le Plan approuvé par la Conférence à sa session extraordinaire. Je suis convaincu que les Membres manifesteront leur volonté politique en faisant en sorte que les contributions volontaires nécessaires au renouveau soient disponibles, car personne ne doit douter de l'ampleur de la tâche qui nous attend. Tout en continuant à exécuter notre programme de travail en cours dans les limites du budget approuvé, nous remodelerons notre Organisation pour qu'elle soit véritablement armée pour affronter le XXI^e siècle.

14) Nous sommes parfaitement déterminés à réaliser, sous ma gouverne, nos ambitions partagées et à faire en sorte que l'Organisation que je laisserai à mon successeur dans trois ans soit pleinement capable de répondre aux besoins et aux attentes de ses Membres. Je recommande donc ce Plan d'action immédiate à la session extraordinaire de la Conférence. Je souligne aussi à nouveau l'engagement ferme de la direction à poursuivre ce processus et compte sur le soutien continu des Membres au moment de passer à la phase de mise en œuvre.

Plan d'action immédiat pour le renouveau de la FAO

Résumé analytique du Président

1) L'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI) 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 ». Elle a formulé une bonne centaine de recommandations sur lesquelles les membres devaient s'appuyer pour décider d'un ensemble de mesures propres à assurer « la réforme dans la croissance ». À sa session de 2007, la Conférence de la FAO s'est félicitée des conclusions de l'EEI et de la réponse 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 an pour élaborer et présenter un Plan d'action immédiat (PAI), intégrant des éléments d'un nouveau Cadre stratégique et d'un Plan à moyen terme, visant à mettre en œuvre la réforme. Le rapport du Comité de la Conférence répond à ce mandat.

2) Pendant dix mois d'activité intense, par l'intermédiaire de trois groupes de travail et fort de l'appui attentif 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, puis a élaboré 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 visent à asseoir le renouveau de la FAO sur des bases solides et bénéficient du consensus des membres et de l'appui sans réserve de la direction de l'Organisation.

Le Plan d'action immédiat décrit de façon détaillée les mesures à prendre pour assurer la **Réforme dans la croissance** de la FAO, le calendrier correspondant et les incidences en matière de ressources du point de vue tant des coûts que des économies.

Le Plan d'action immédiat est divisé en quatre grandes sections suivies d'une annexe:

- **Priorités et programmes de l'Organisation:** Cette section décrit en détail le nouveau cadre fondé sur les résultats proposé pour la conception de tous les programmes de l'Organisation, y compris sa vision et ses objectifs mondiaux, ses objectifs stratégiques et son approche en matière d'établissement de priorités et de gestion des ressources. De ce fait, la FAO mettra l'accent non plus seulement sur ses activités en tant que telles, mais sur leur impact à l'échelon national et mondial;
- **Réforme de la gouvernance:** Cette section traite de l'efficacité, de l'efficacités et de la prise en charge par les Membres. Des mesures sont proposées pour renforcer le rôle que jouent les organes directeurs de la FAO en assurant la cohérence des politiques et des réglementations à l'échelle mondiale et leur fonction de contrôle exécutif, tout en respectant les rôles distincts des organes directeurs et de la direction;
- **Réforme des systèmes, de la programmation et de la budgétisation, changement de culture et restructuration de l'Organisation:** Cette section présente une série détaillée de mesures pour la réforme du cycle de programmation et de budgétisation et la mobilisation de contributions volontaires en faveur d'un programme unifié, aux priorités clairement définies par les Membres. Elle propose également des mesures visant à: déléguer des pouvoirs assortis d'une obligation redditionnelle; renforcer les ressources humaines; rationaliser l'administration; et améliorer l'efficacité tant du Siège que des bureaux décentralisés tout en libérant des ressources pour le travail technique;
- **Mise en œuvre du Plan d'action immédiat,** y compris arrangements en matière de gouvernance et de suivi par la direction; et
- **Annexe:** Résumé des coûts, des économies et des besoins en ressources et calendrier d'exécution pour 2009-2011.

Planification fondée sur les résultats et mise en oeuvre

- 3) L'un des éléments fondamentaux du Plan d'action immédiate est le nouveau cadre de travail de la FAO fondé sur les résultats. Il servira de base à la « *Réforme dans la croissance* », en établissant des priorités et en axant les travaux sur les besoins des Membres, tout en précisant les relations moyens-fins par lesquelles la FAO contribuera aux impacts convenus dans et pour les États Membres. Il réorientera l'attention de l'Organisation, qui ne sera plus centrée sur le programme de travail financé par les contributions ordinaires, mais sur ce qu'elle a l'intention de réaliser grâce à l'utilisation intégrée tant des contributions ordinaires que des contributions extrabudgétaires volontaires, tout en garantissant une plus grande transparence et un meilleur suivi.
- 4) Le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget auront une structure intégrée fondée sur les résultats, dans laquelle:
- a) **La vision de la FAO et les trois objectifs mondiaux** représentent les impacts fondamentaux en matière de développement dans les domaines relevant du mandat de la FAO que les États Membres visent à obtenir;
 - b) **Les objectifs stratégiques** contribuent aux objectifs mondiaux et définissent l'impact aux niveaux national, régional et mondial que les Membres sont censés obtenir sur une période de dix ans, avec les contributions de la FAO;
 - c) **Les résultats de l'Organisation** définissent les résultats attendus de l'utilisation, par les États Membres et les partenaires, des produits et services fournis par la FAO aux fins de la réalisation de chaque objectif stratégique; et
 - d) **Les fonctions essentielles** représentent la façon dont la FAO tire parti de ses avantages comparatifs pour obtenir des résultats.

Priorités et programmes de l'Organisation

- 5) **Classement par ordre de priorité et focalisation des résultats de l'Organisation:** Le cadre fondé sur les résultats rendra possible l'établissement de priorités, la spécification et la focalisation indispensables des activités de l'Organisation. Ces précisions sont particulièrement utiles au niveau des résultats de l'Organisation, si celle-ci veut améliorer l'efficacité et l'efficacités des services qu'elle rend aux membres et à d'autres parties prenantes. La FAO doit s'acquitter de ses responsabilités dans tous les domaines de son mandat tout en allouant des ressources aux résultats de l'Organisation qui contribuent à l'évidence à la réalisation des objectifs stratégiques. Dans ce contexte, la priorité absolue sera accordée aux besoins des membres et aux nouveaux défis. L'obtention des résultats de l'Organisation englobe les résultats obtenus grâce à l'utilisation aussi bien des contributions ordinaires que des contributions extrabudgétaires volontaires.
- 6) C'est au niveau des Résultats que les principales réalisations de la FAO sont définies dans des domaines particulièrement importants, comme le « droit à l'alimentation », et dans des domaines connexes, comme la mise en place d'un environnement favorable à l'augmentation de la production vivrière et l'accès à ces aliments de la part de ceux qui en ont le plus besoin, ainsi que dans d'autres domaines clés comme la sécurité sanitaire des denrées alimentaires, sans oublier l'appui à l'élaboration des cadres politiques indispensables et au renforcement des capacités institutionnelles nationales.
- 7) Cette innovation majeure dans la façon dont la FAO prévoit, met en œuvre et évalue ses activités étendra la prise de décisions par la direction et facilitera le contrôle de la part des organes directeurs, tant de l'utilisation de toutes les ressources conformément aux priorités convenues, que de l'efficacité du travail accompli, autrement dit des avantages qui en découleront pour les États Membres et la communauté mondiale. Des cibles et des indicateurs permettant d'évaluer les progrès réalisés sont en cours de définition pour les résultats de l'Organisation et un système de suivi fondé sur les résultats sera établi. Ce même système et les données recueillies faciliteront l'évaluation de l'impact au niveau des objectifs stratégiques.

8) Un nouveau Comité de la Conférence sera établi pour continuer à assurer le suivi de l'EEI en 2009. Il travaillera en étroite collaboration avec la direction à la poursuite de l'élaboration des priorités pour le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11. L'analyse des besoins des membres sera accompagnée d'une évaluation de l'application potentielle des atouts de l'Organisation, tels qu'incarnés dans ses fonctions essentielles. Chacune de ces fonctions s'appuiera sur une stratégie visant à assurer des approches cohérentes et coopératives entre les unités organisationnelles et la poursuite de l'excellence. L'analyse inclura les considérations suivantes: performance de l'Organisation dans chaque domaine de travail; capacité technique existante, y compris pour les activités interdisciplinaires; et intégration des atouts en matière de sensibilisation, de travail normatif et de coopération technique. Elle reconnaîtra que dans certains domaines, la FAO devra renforcer sa capacité à fournir les services exigés par les membres. Étant donné l'ampleur de son mandat et ses ressources limitées, la FAO devra également prendre en compte la disponibilité pour les États Membres d'autres sources de prestation de services ou de produits et ses propres avantages comparatifs. Il sera essentiel d'éviter les chevauchements et de travailler en partenariat, notamment avec d'autres organisations du système des Nations Unies, mais aussi avec d'autres instances, tant publiques que privées.

Vision de la FAO et objectifs mondiaux: *La vision de la FAO est celle d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture¹ contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment les plus pauvres, et cela de manière durable sur les plans économique, social et environnemental. Pour favoriser la réalisation de cette vision et des Objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO s'attachera à promouvoir la contribution constante de l'alimentation et de l'agriculture durable à l'accomplissement des trois objectifs mondiaux suivants:*

- *réduire le nombre absolu de personnes souffrant de la faim et bâtir progressivement un monde offrant à tous la possibilité de disposer à tout moment d'une nourriture suffisante, saine et nutritive, leur permettant de satisfaire leurs besoins et préférences alimentaires pour mener une vie saine et active;*
- *éliminer la pauvreté et favoriser le progrès social et économique pour tous en augmentant la production vivrière, en favorisant le développement rural et en pérennisant les moyens d'existence;*
- *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.*

Objectifs stratégiques de la FAO:

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

Fonctions essentielles:

- *Suivre et évaluer les tendances et perspectives à moyen et à long termes*
- *Réunir et fournir des informations, des connaissances et des statistiques*
- *Élaborer des politiques et des normes internationales*
- *Fournir des options et avis en matière de politiques et de législations*
- *Offrir un appui technique pour faciliter l'accès aux connaissances et le renforcement des capacités*
- *Sensibiliser et communiquer*
- *Mettre en œuvre des approches interdisciplinaires et novatrices*
- *Conclure des partenariats et des alliances*

9) La mise en œuvre du Plan d'action immédiate exige une reformulation générale des programmes de la FAO conformément à des principes directeurs clés qui garantiront que l'Organisation:

- a) aide les pays à élaborer leurs politiques et à renforcer leurs capacités d'action dans des domaines qui peuvent stimuler le développement durable de la production vivrière, la sécurité alimentaire et une croissance économique favorable aux pauvres;
- b) encourage 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 à l'appui du développement national;
- c) aide la communauté mondiale et chaque État Membre à affronter les problèmes d'actualité, comme le changement climatique et la flambée des prix des denrées alimentaires.

¹ Le terme agriculture englobe les cultures, l'élevage, les forêts et les pêches.

10) D'autres outils importants sous-tendent l'élaboration des Résultats de l'Organisation et des Objectifs stratégiques, notamment:

- a) les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme élaborés avec les gouvernements afin de cibler les efforts de la FAO sur les besoins nationaux; et
- b) l'élaboration de domaines d'action prioritaires sous-régionaux et régionaux.

11) **Domaines d'action prioritaires:** le Plan d'action immédiate définit également une série de domaines d'action prioritaires qui contribueront à la réalisation des Objectifs stratégiques et Résultats de l'Organisation. Ils visent à:

- a) aider à mobiliser des ressources pour des groupes de résultats prioritaires qui pourraient bénéficier d'un financement supplémentaire, en constituant des « thèmes phares », orienter les activités de communication et de plaider sur la mobilisation de ressources extrabudgétaires volontaires et établir des partenariats, de manière à compléter les contributions ordinaires;
- b) favoriser peu à peu un financement groupé et moins restrictif, à partir de contributions extrabudgétaires volontaires;
- c) traiter principalement les questions prioritaires pour les pays en développement, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et l'ajustement des cadres de politiques; et
- d) faciliter le contrôle exercé par les organes directeurs sur l'utilisation des ressources extrabudgétaires, conformément aux priorités convenues.

12) **Objectifs fonctionnels:** Pour assurer l'intégration de tous les aspects des travaux de l'Organisation dans un cadre fondé sur les résultats, y compris son administration et ses procédures, deux Objectifs fonctionnels ont été définis. Ils seront assortis de cibles et d'indicateurs de résultats et aideront l'Organisation à améliorer constamment non seulement la pertinence et l'impact de ses prestations techniques, mais encore son efficacité et sa contribution à la réalisation des Objectifs stratégiques. Ils faciliteront la séparation des fonctions administratives des activités techniques, de façon à améliorer la transparence et à permettre un suivi plus précis de la part de la direction et des membres. Ces objectifs sont:

- a) une collaboration efficace avec les États Membres et d'autres parties prenantes, telles que les instituts de recherche, les associations professionnelles et les organisations de la société civile (partenariat et communication); et
- b) une administration efficiente et efficace.

Améliorer la gouvernance et le contrôle

13) Le Plan d'action immédiate décrit plusieurs des modifications majeures à apporter au fonctionnement des organes directeurs de la FAO afin:

- a) de mettre davantage l'accent sur la promotion de la cohérence des politiques et réglementations mondiales et régionales et sur le règlement des problèmes émergents;
- b) d'accroître 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) d'éviter le recoupement des tâches et de préciser 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) d'introduire davantage de souplesse et de réactivité dans les méthodes de travail;
- e) d'améliorer les informations dont disposent les Membres lors de l'élection du Directeur général;
- f) de rendre l'évaluation et la vérification des comptes plus efficaces.

14) **La Conférence**, en tant qu'organe de décision suprême de l'Organisation, remplit une double fonction de gouvernance. Elle traite les problèmes concernant l'alimentation et l'agriculture à l'échelle mondiale et à son autorité sur l'Organisation elle-même. Depuis quelques années, la Conférence est

perçue comme centrée sur la gestion de l'Organisation, aux dépens de ses responsabilités face aux grandes questions d'actualité. À 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 des recommandations formulées essentiellement par les comités techniques et 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. Elle se réunira en juin – et non plus en novembre de la seconde année de l'exercice comme c'était le cas jusqu'à présent – pour permettre une planification et une surveillance plus méthodiques du processus programmatique et budgétaire de la FAO.

15) **Le Conseil:** Tout en respectant pleinement la répartition des responsabilités entre la direction et les organes directeurs, le Conseil accentuera son rôle de gouvernance exécutive en se fondant sur des avis spécifiques du Comité du Programme et du 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 à celles du Comité du Programme et du Comité financier. Il exercera une supervision et un suivi plus efficaces des ressources extrabudgétaires et des ressources humaines. Le Conseil lui-même devra aussi formuler des recommandations plus précises à l'intention de la Conférence, en particulier en ce qui concerne le Programme de travail et budget de l'Organisation.

16) **Élection du Directeur général:** Le mandat du Directeur général sera ramené à quatre ans et ne sera renouvelable qu'une seule fois. Des processus seront renforcés afin de porter les candidats potentiels à l'attention de leurs gouvernements respectifs et de donner davantage l'occasion aux Membres, réunis au sein du Conseil et de la Conférence, d'étudier les candidatures avant l'élection.

17) **Évaluation et vérification des comptes:** 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.

Améliorer les performances

18) **Processus du programme et du budget et gestion des ressources:** Le cycle des réunions des organes directeurs sera modifié afin d'assurer un processus pleinement consultatif et continu, qui permette aux membres de prendre des décisions claires et opportunes au sujet du budget, des priorités et des résultats attendus de l'Organisation. Une approche nettement plus intégrée sera adoptée pour gérer les fonds provenant de différentes sources, afin d'encourager le versement de contributions volontaires qui seront affectées aux grandes priorités et compléteront les contributions ordinaires et d'assurer le contrôle de leur utilisation.

19) **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 à la fois sur l'efficacité de la FAO et sur la motivation de son personnel. Un certain nombre d'améliorations ont déjà été obtenues grâce à des délégations de pouvoirs 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, qui doit s'achever en 2009, devrait permettre d'obtenir des gains d'efficacité et de productivité supplémentaires dans les fonctions administratives.

20) **Politiques et pratiques en matière de ressources humaines:** Les réformes préconisées dans le Plan d'action immédiate partent du principe 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 du personnel de tous niveaux, y compris les fonctionnaires de rang supérieur et les consultants. Les mesures concernent aussi l'équilibre hommes-femmes et l'équilibre géographique des effectifs et visent à encourager la mobilité et la rotation du personnel entre le Siège et les bureaux décentralisés. Les questions essentielles de la responsabilisation et de la motivation du personnel sont prises en compte, les politiques en matière d'appréciation du comportement professionnel étant fondées sur des objectifs réalistes liés aux résultats de l'Organisation, ainsi que sur les compétences professionnelles et des critères d'évaluation objectifs.

21) **Restructuration du Siège et des bureaux décentralisés:** Les changements organisationnels renforceront l'efficacité de la décentralisation et la réactivité face aux besoins des États Membres. Les liens hiérarchiques pour les représentants de la FAO dans les États Membres seront modifiés et une étude sera réalisée en 2009 pour rationaliser la couverture des bureaux de pays. La fusion probable d'au moins deux grands départements et la poursuite de l'intégration de diverses unités organisationnelles du Siège aideront à démanteler les structures de « cloisonnement » et augmenteront les possibilités de travail interdisciplinaire. Des ressources seront spécialement affectées à cet effet. Des économies non négligeables sont attendues au niveau des directeurs, grâce à la fusion d'unités et à la déstratification de la hiérarchie de direction, les ressources ainsi dégagées étant réaffectées à des travaux techniques prioritaires et au renforcement de l'expertise au niveau technique.

22) **Changement de culture et partenariats:** Un changement de culture s'impose pour que la réforme de la FAO atteigne son but et le processus dont il dépend exigera une forte participation et l'amélioration des communications, horizontales et verticales, au sein de l'Organisation. Le Plan d'action immédiate se félicite de la constitution par la direction d'une équipe chargée du changement de culture présidée par le Directeur général adjoint, ainsi que de la nomination prévue 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 d'autres organisations afin, d'une part, d'optimiser le rapport coût-efficacité des services rendus aux Membres et, d'autre part, d'améliorer l'efficacité fonctionnelle en partageant les services. Les organes directeurs, ainsi que la direction, continueront à explorer les possibilités de partenariat avec d'autres instances, en particulier les organisations s'occupant d'alimentation et d'agriculture qui ont leur siège à Rome, à savoir le FIDA et le PAM. La FAO jouera son rôle de partenaire actif dans la réforme d'ensemble du système des Nations Unies.

Suivi et mise en œuvre du Plan d'action immédiate

23) Le Plan d'action immédiate prévoit l'établissement d'un Comité de la Conférence agissant en étroite collaboration avec le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques pour achever les travaux en cours concernant le Plan d'action immédiate. Il s'agira notamment de mettre définitivement au point le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme, ainsi que la suite à donner à l'Examen détaillé de tous les aspects de l'administration.

24) Le Conseil suivra l'état d'avancement des activités et veillera à la responsabilisation pleine et entière pour l'exécution du Plan d'action immédiate.

25) La direction met en place une structure de direction et d'appui à la prise de décision pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate, dont une équipe interne chargée d'appliquer le programme d'action qui pourrait résulter de l'Examen détaillé du modèle fonctionnel et des aspects administratifs et financiers de l'Organisation.

26) Le changement sera recherché de manière urgente, mais il sera aussi soigneusement divisé en séquences, afin d'améliorer les performances et d'obtenir des gains d'efficacité aussi rapidement que possible, tout en maintenant la capacité d'exécution de l'Organisation. La première année (2009) verra le lancement de la restructuration à l'intérieur de l'Organisation et la poursuite des réformes des systèmes de gestion des ressources humaines et de l'administration. Pour la première fois, il sera procédé à la révision du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme 2010-13 et du Programme de travail et budget pour 2010-11 sur la base conjuguée des contributions ordinaires et des contributions volontaires prévues. Toujours en 2009, les changements à apporter aux textes juridiques fondamentaux de l'Organisation seront élaborés en vue de leur approbation par l'ensemble des Membres à la Conférence de novembre 2009. Le nouveau cycle de gouvernance, avec le déplacement de la session biennale de la Conférence de novembre à juin et le déplacement correspondant des dates des sessions de tous les autres organes directeurs, sera introduit à partir de l'exercice 2010-11.

27) En conclusion, la FAO est nécessaire en tant que partenaire réformé, efficace et performant au sein du système multilatéral, mais les changements présentés en détail dans le Plan d'action immédiate et résumés plus haut ne peuvent pas être réalisés sans ressources. Dans l'esprit de la réforme dans la croissance, il a été convenu que les économies réalisées seraient réinjectées dans les programmes de l'Organisation. Des ressources supplémentaires sont néanmoins nécessaires pour le démarrage du processus et ce sera un investissement très rentable dans la mesure où il assurera très rapidement aux membres tous les avantages découlant d'activités concentrées sur les Objectifs stratégiques et d'une réforme organisationnelle et administrative rapide.

Mohammad Saeid Noori-Naeini
Président du Comité de la Conférence chargé
du suivi de l'EEI (CoC-EEI)

Introduction

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

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

2) À sa trente-quatrième session, la Conférence a ensuite approuvé la **Résolution 5/2007 - Suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO** (dont le texte intégral figure à l'annexe 4 du présent rapport). Cette résolution accueillait « *favorablement le rapport de l'EEI sur lequel se fonderont les décisions des Membres quant à un ensemble intégré de réformes dans la croissance.* » **Elle saluait en outre** « *la réponse 'de principe' du Directeur général, qui aidera également les Membres dans leur prise de décision.* ». La Conférence décidait: « *d'élaborer un Plan d'action immédiate et un Cadre stratégique pour le renouveau de la FAO après avoir conduit un examen systématique du rapport de l'EEI, de ses conclusions et recommandations, et de la réponse de la direction. Le plan d'action abordera les points suivants:*

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

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

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

- a) *recommander à la Conférence des propositions relatives au Plan d'action immédiate; et*
- b) *assurer un examen et un retour d'information continus sur la mise en œuvre par le Directeur général de l'ensemble des mesures, notamment celles produisant des effets*

immédiats, dans les domaines du suivi de l'EEI qui relèvent pour l'essentiel de son autorité, reconnaissant que certaines mesures ne peuvent être prises que si les ressources budgétaires voulues sont disponibles.”

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

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

Outre des groupes de travail, le CoC-EEI a également mis en place un Bureau (pour les détails concernant les membres des groupes de travail et du Bureau du CoC-EEI, voir l'annexe 5 au présent rapport).

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

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

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

Le Plan d'action immédiate

A. Priorités et programmes de l'Organisation

Résumé des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme²

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

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

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

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

- a) **Trois objectifs mondiaux:** Ils représentent les effets profonds du point de vue du développement, dans les domaines relevant du mandat de la FAO, que les États Membres visent à obtenir (voir encadré 1);

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

- b) **Objectifs stratégiques:** Ils contribuent à la réalisation des objectifs mondiaux et expriment l'impact que les Membres devraient obtenir sur une période de dix ans, dans les pays, dans les régions et au niveau mondial, avec la contribution de la FAO (voir encadré 2);
- c) **Résultats de l'Organisation:** Ils définissent les résultats attendus de l'utilisation, par les États Membres et les partenaires, des produits et des services fournis par la FAO dans le cadre de chaque objectif stratégique; et
- d) **Fonctions essentielles:** Elles représentent les principaux moyens d'action que la FAO devra mettre en œuvre pour obtenir des résultats, compte tenu de ses avantages comparatifs.

Encadré 1:

Vision de la FAO et Objectifs mondiaux: La vision de la FAO est celle d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture³ contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, et cela de manière durable en termes économiques, sociaux et environnementaux. Pour favoriser la réalisation de cette vision et des Objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO s'attachera à promouvoir la contribution constante de l'alimentation et de l'agriculture durable à l'accomplissement des trois objectifs mondiaux suivants:

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

Objectifs stratégiques de la FAO:

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

4) Des cibles et des indicateurs permettant d'évaluer les progrès réalisés sont en cours de définition pour les Résultats de l'Organisation, en vue de leur mise en place à partir de 2010-11. Pour en faciliter l'application, un système de suivi fondé sur les résultats sera établi, tandis

³ Le terme agriculture englobe les cultures, l'élevage, les forêts et les pêches.

que le suivi des indicateurs relatifs aux Résultats de l'Organisation servira de base pour la présentation aux Membres, en 2012, d'un rapport biennal sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation en 2010-11. Ce même système et les données recueillies faciliteront également l'évaluation d'impact au niveau des objectifs. Cette innovation majeure dans la façon dont la FAO prévoit, met en œuvre et évalue ses travaux étayera la prise de décisions par la Direction et facilitera la supervision de la part des organes directeurs, tant en ce qui concerne l'utilisation de toutes les ressources conformément aux priorités convenues que pour ce qui est des avantages qui en découlent pour chaque État Membre et pour la communauté mondiale.

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

Résultats de l'Organisation

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

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

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

9) **Modèle de présentation des Objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation correspondants dans le Plan à moyen terme:** Un modèle de présentation a été élaboré pour les Résultats de l'Organisation, qui est utilisé en partie dans le document de la Direction de la FAO se trouvant à l'Annexe 1 au rapport du Comité de la Conférence et est en principe

approuvé pour être appliqué lors de l'élaboration du Plan à moyen terme. Il est résumé dans l'Encadré 2.

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

10) **Hierarchisation et focalisation des activités:** l'établissement de priorités et la focalisation des travaux de la FAO sont essentiels à tous les niveaux du Cadre fondé sur les résultats et sont particulièrement indispensables au niveau des Résultats de l'Organisation pour parvenir à une plus grande efficacité et à une prestation efficace de services aux Membres et aux autres parties prenantes. La FAO doit s'acquitter de sa responsabilité dans tous les domaines de son mandat et allouer des ressources aux Résultats de l'Organisation qui contribuent à l'évidence à la réalisation des Objectifs stratégiques. Dans ce contexte, il faut donner la priorité absolue aux besoins des Membres et aux nouveaux défis.

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

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

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

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

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

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

- a) aider à mobiliser des ressources pour les groupes de résultats prioritaires qui pourraient bénéficier d'un financement supplémentaire en constituant des 'thèmes phares' fournissant un outil de communication et de plaidoyer pour favoriser la mobilisation de ressources extrabudgétaires volontaires et faciliter les partenariats, et compléter ainsi les contributions ordinaires;
- b) favoriser peu à peu un financement groupé et moins restrictif à partir de contributions extrabudgétaires volontaires; et
- c) prendre en compte principalement les questions qui sont des priorités pour les pays en développement, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et l'ajustement des cadres des politiques;
- d) faciliter le contrôle exercé par les organes directeurs sur l'utilisation de ces ressources extrabudgétaires, conformément aux priorités convenues.

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

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

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

Fonctions essentielles

16) Huit fonctions essentielles définissent les moyens d'action et les modalités importantes pour l'obtention de résultats compte tenu des avantages comparatifs de l'Organisation. Chaque fonction essentielle est fondée sur une stratégie qui contribuera à garantir des approches cohérentes, une coopération effective entre les unités de l'Organisation, l'apprentissage mutuel et la recherche de l'excellence.

Encadré 4: Les fonctions essentielles de la FAO

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

Objectifs fonctionnels

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

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

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

Responsabilités de la Direction

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

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
1.1	7.5	Décision concernant l'application du nouveau Cadre fondé sur les résultats	Conférence	2008	Voir GT III – formation RH)	(Voir GT III – formation RH)
1.2	7.1	Décision concernant la Vision et les Objectifs mondiaux de la FAO	Conférence	2008	0	0
1.3	7.1	Décision de principe concernant les objectifs stratégiques, les objectifs fonctionnels et les fonctions essentielles	Conférence	2008	0	0
1.4	7.1	Adoption de principe du modèle de présentation des Objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation	Conférence 2008	2008	0	0
1.5	7.2	Élaboration des domaines d'action prioritaires avec résumé des objectifs, la liste indicative fournissant une base pour la poursuite de l'élaboration	Conférence 2008	2008-2009	0	0
1.6	7.5	Élaboration du système de suivi fondé sur les résultats	Direction	2009	(Voir Section C - Réforme du progr., budget et suivi fondé sur les résultats; stratégie de mobilisation de ressources)	(Voir Section C - Réforme du progr., budget et suivi fondé sur les résultats; stratégie de mobilisation de ressources)
1.7	7.1	Élaboration et adoption du texte intégral du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget, établis conformément au nouveau modèle	Comité de la Conférence/ Conseil/Conférence	2008-2009	idem	idem
1.8	7.5	Premier rapport sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation, d'après le nouveau système fondé sur les résultats pour l'exercice 2010-11	Conseil/Conférence	2012-13	idem	idem

B. Réforme de la gouvernance

Organes directeurs

Priorités en matière de gouvernance

20) Les organes directeurs de la FAO⁴ assument deux fonctions essentielles distinctes:

- a) examiner la situation de l'alimentation et de l'agriculture et rechercher une plus grande cohérence mondiale et régionale des politiques menées par les gouvernements sur les principales questions relevant de ces domaines, y compris leurs incidences nationales, et élaborer et réviser les instruments internationaux, notamment les traités, conventions et réglementations; et
- b) prendre des décisions de politique exécutive et contrôler la FAO en tant qu'Organisation, y compris son programme et son budget.

Priorités en matière de gouvernance - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.1	4.4 et 4.5	Cohérence des politiques et cadres réglementaires à l'échelle mondiale: Examiner systématiquement la situation mondiale afin de déterminer quelles questions nécessitent des initiatives prioritaires pour améliorer la cohérence des politiques, et étudier les cadres réglementaires actuels pour déterminer quels domaines nécessitent une action rapide de la FAO ou d'autres instances.	Conférence Comités techniques Conférences régionales Direction	à partir de 2009	0	0 (priorité du Programme ordinaire)
2.2		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)
2.3		Voir également ci-dessous les rôles des divers organes directeurs	Organes directeurs	(voir ci-après pour chaque organe directeur)		
2.4		Gouvernance exécutive: 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

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

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

- 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

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

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

mobilisation et l'utilisation des ressources extrabudgétaires et la mise en valeur et l'utilisation des ressources humaines.

Le Conseil – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.14	4.8	Le Conseil exercera les fonctions suivantes, qui seront précisées, le cas échéant, dans les Textes fondamentaux:	Conférence	Décision: 2008 Mise en œuvre: à partir de 2009	0	0
2.15		i) assumer le rôle central de décision et de conseil concernant:				
2.16		ii) surveiller la mise en œuvre des décisions de gouvernance;				
2.17		iii) exercer une fonction de contrôle pour s'assurer que:				
2.18		iv) contrôlera les résultats obtenus par la direction sur la base d'objectifs de performance préétablis.	Conseil	à partir de 2009	0	0

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.19	4.8	Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour (normalement, un minimum de 5 sessions par exercice biennal); voir Section C - graphique 1 - Cycle de planification et d'examen du Programme et du budget.	Conseil	à partir de 2010	0	1,4
2.20		i) il y aura: une brève réunion (de deux jours au minimum) après chaque session du Comité du Programme et du Comité financier				
2.21		ii) Le Conseil se réunira pour préparer la Conférence au moins deux mois avant sa tenue, afin que ses recommandations puissent être prises en compte, y compris celle relative à l'ordre du jour définitif de la Conférence soumise à la Conférence pour approbation finale.				
2.22		Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues)	Conseil	à partir de 2009	0	1,7
2.23	4.8	Le Conseil ne sera plus saisi de problèmes en rapport avec les politiques et les cadres réglementaires mondiaux, à moins que l'urgence ne l'impose (ces questions seront traitées par les Comités techniques et la Conférence)	Conférence	à partir de 2009	0	0
2.24	4.15	Des changements de pratiques, notamment pour les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, seront adoptés pour le Conseil (voir plus bas pour les autres organes)	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0
2.25	4.15	Modifiera les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Conférence	2009	0	0

Président indépendant du Conseil

23) **Le Président indépendant du Conseil** jouera un rôle de facilitation active de façon que le Conseil soit en mesure de mieux s'acquitter de ses tâches en matière de gouvernance et de contrôle. Ces fonctions du Président indépendant du Conseil seront spécifiées dans les Textes fondamentaux et comporteront des consultations actives avec les groupes régionaux pour la préparation des sessions du Conseil.

Président indépendant du Conseil – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.26	4.10a	Réviser les Textes fondamentaux de manière à spécifier clairement le rôle de facilitation proactive qui revient au Président indépendant du Conseil dans la gouvernance de la FAO, en éliminant tout risque de conflit avec le rôle de direction du Directeur général; outre la présidence des réunions du Conseil, le Président indépendant assumera les fonctions suivantes:	Comité de la Conférence/ CQCJ/ Conférence	2009	0	0
2.27		a) jouer le rôle d'honnête courtier de façon à faciliter l'émergence d'un consensus entre les Membres sur des questions controversées;				

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.28		b) assurer la 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, assister aux sessions du Comité du Programme, du Comité financier et des Conférences régionales;				
2.29		c) quand et s'il le considère utile, le Président indépendant du Conseil peut convoquer des réunions consultatives avec des représentants des groupes régionaux sur des questions de nature administrative et organisationnelle en vue de la préparation et de la conduite d'une session;				
2.30		d) assurer la liaison avec la Direction générale de la FAO à propos des préoccupations des membres exprimées lors des sessions du Conseil, du Comité du Programme, du Comité financier et des Conférences régionales;				
2.31		e) veiller à ce que le Conseil soit tenu au courant des débats d'autres instances intéressant la FAO et à ce que le dialogue se poursuive avec d'autres organes directeurs, selon qu'il convient, et en particulier avec les organes directeurs des organismes s'occupant d'alimentation et d'agriculture ayant leur siège à Rome;				
2.32		f) être l'instigateur de l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de la gouvernance de la FAO et du sentiment d'appartenance de ses membres.				
2.33		g) les Textes fondamentaux stipuleront également:				
2.34		i) les qualifications (compétences) souhaitables du Président indépendant, qui seront énoncées par le Comité de la Conférence avec l'avis du CQCJ et décidées par la Conférence en 2009;				
		ii) que le Président indépendant est tenu d'être présent à Rome pour toutes les sessions du Conseil et devrait normalement passer de six à huit mois par an à Rome.				

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

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l’EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.35	4.9 et 4.17	La clarification des fonctions et méthodes de travail aura lieu immédiatement et sera suivie de modifications aux Textes fondamentaux, comme suit:	Conférence	à partir de 2009	0	0
2.36		i) Les fonctions du Comité du Programme concerneront essentiellement les priorités du programme, la stratégie, le budget et l’évaluation et comporteront aussi: l’examen des activités de terrain et des travaux décentralisés; les priorités de l’Organisation en matière de réglementation et de cohérence des politiques mondiales; et les partenariats et la coordination avec d’autres organisations en matière de travail technique;				
2.37		ii) Le Comité financier sera saisi des questions financières et de tous les aspects de l’administration, des services et de la gestion des ressources humaines et notamment des politiques et budgets pour ces domaines de travail – devenant un comité des finances et de l’administration;				
2.38		iii) Les Comités se réuniront de façon plus souple et pour des durées variables en fonction de l’ordre du jour et conformément au cycle de planification et d’examen du programme et du budget (voir graphique 1) – (normalement 4 sessions au minimum par exercice biennal);				
2.39		iv) Les deux comités tiendront davantage de réunions conjointes; le débat aura lieu lors de sessions conjointes et dès que leurs discussions se recouperont ou que leurs contributions sembleront fortement complémentaires;				
2.40		v) Les Comités seront tenus de formuler des recommandations claires et d’accorder davantage d’attention aux politiques, stratégies et priorités, afin de fournir un meilleur contrôle et une orientation plus dynamique au Conseil;				
2.41		vi) Le Comité financier établira et adoptera des critères concernant la documentation du PAM dont il devra être saisi.				
2.42	4.15	Modifier les pratiques, y compris les méthodes de travail (voir ci-après)	Conférence/ Conseil	2009	0	0
2.43	4.15	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions des comités	Conférence	2009-2011	0	0
2.44	4.9 et 4.17	Membres, présidents et observateurs du Comité du Programme et du Comité financier: - Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l’élection des membres de ces Comités. Les membres sont des pays, et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications techniques nécessaires, et:	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0,1

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.45		i) les présidents seront élus par le Conseil sur la base de leurs qualifications personnelles; ils n'occuperont pas de sièges de leurs groupes électoraux, ni ne représenteront une région ou un pays (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité élu par le Comité, jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant);				
2.46		ii) le nombre de membres des Comités sera porté, <u>outre le Président</u> , à douze représentants, dont deux au maximum pour chacune des régions suivantes: Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes, Proche-Orient et Europe et un représentant pour l'Amérique du Nord et le Pacifique Sud-Ouest pour chaque Comité désignés par la région et confirmés par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs membres pour des réunions ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion);				
2.47		iii) les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole.			0	0

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

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

Conférences régionales

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

Les Conférences régionales deviendront partie intégrante de la structure de gouvernance, enrichissant par leur apport les travaux de la Conférence et du Conseil.

Conférences régionales – Matrice d’actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l’EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.52	4.13	Les lignes de compte rendu, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement de manière informelle, avant que les changements correspondants ne soient introduits dans les Textes fondamentaux, y compris le statut des Conférences régionales, qui auront désormais le statut de comités de la Conférence de la FAO:	Conférence	à partir de 2008	0	0,4 ⁵
2.53		a) Les Conférences régionales auront notamment pour fonctions: <ul style="list-style-type: none"> i) d’approfondir les questions relatives à la cohérence des politiques régionales; d’étudier les questions de politique mondiale et de réglementation sous un angle régional – et de faire rapport à ce sujet à la Conférence de la FAO ii) de donner des avis sur le programme de la FAO dans la région et sur le programme général de la FAO, dans la mesure où il concerne la région, en présentant son rapport au Conseil par l’intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier. 			0	0
2.54		b) Méthodes de travail – Les Conférences régionales: <ul style="list-style-type: none"> i) 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 ii) nommeront un rapporteur iii) le Président et le rapporteur resteront en fonctions entre les sessions et le président ou, s’il n’est pas disponible, le rapporteur soumettra le rapport de la Conférence régionale au Conseil et à la Conférence de la FAO (après examen par le Comité du Programme et le Comité financier, le cas échéant), conformément au nouveau cycle de contrôle et de prise de décision de la part des organes directeurs pour le processus d’établissement du programme et budget iv) tiendront, dans la mesure possible, leur session en tandem avec d’autres organes régionaux intergouvernementaux s’occupant d’agriculture v) les documents des Conférences régionales seront ciblés et comporteront des recommandations d’actions précises. 			0	0
2.55		Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Conférence	2009	0	0

⁵ Début 2010.

Comités techniques et réunions ministérielles

26) **Comités techniques:** Les Comités techniques occupent une place essentielle dans les travaux de la FAO. L'ensemble des membres de l'Organisation y sont représentés et ils assument des rôles distincts: premièrement, renforcer les échanges mondiaux d'informations, la cohérence des politiques et les instruments, dans leur domaine de compétence; deuxièmement, formuler des propositions à l'intention des organes directeurs sur la stratégie et le programme de l'Organisation. Les Comités techniques, du fait que l'ensemble des membres y sont représentés, traitent des questions de portée mondiale aussi bien que du programme de la FAO et feront rapport directement à la Conférence de la FAO pour les questions mondiales et au Conseil pour les priorités de programme et résultats de la FAO.

Comités techniques – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.56	4.11	Les Comités feront rapport au Conseil sur le budget de la FAO et les priorités et stratégies pour les programmes et directement à la Conférence de la FAO sur les politiques et la réglementation mondiales, devant ainsi des Comités de la Conférence; et	Conférence	à partir de 2009	0	0
2.57		a) Les présidents resteront en fonctions entre les sessions et feront rapport au Conseil et à la Conférence;				
2.58		b) Méthodes de travail–les Comités techniques:				
		i) feront preuve d'une plus grande souplesse dans la durée comme dans la fréquence de leurs sessions, selon les besoins et siégeront normalement une fois par exercice biennal. Ils traiteront des questions prioritaires émergentes et pourront être convoquées spécialement à cette fin;				
2.59		ii) le Président facilitera la pleine consultation des Membres sur l'ordre du jour, les modalités de travail et la durée des réunions.				
2.60		iii) Un usage accru sera fait des sessions et événements parallèles, en veillant à ce que les pays ayant une délégation restreinte puissent y participer (les ONG et le secteur privé, ainsi que des représentants des pays en développement, participeront aux sessions informelles);				
2.61		iv) L'ordre du jour de la session du Comité de l'agriculture inclura expressément l'élevage, auquel un point sera consacré, et lui accordera le temps nécessaire;				
2.62		v) Le Comité des produits renforcera ses relations avec la CNUCED, l'OMC et le Fonds commun pour les produits de base;				
2.63		vi) Le Comité de la sécurité alimentaire mondiale dynamisera son rôle dans le suivi et l'exécution des engagements pris lors du Sommet mondial de l'alimentation et dans l'examen de l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde.				
2.64		Modifier les pratiques, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu.	Conférence	2009	0	0
2.65		Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Conférence	à partir de 2009	0	0

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

Réunions ministérielles – Matrice d’actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l’EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.66	4.12	Modifier les Textes fondamentaux pour préciser que la Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle lorsque les questions approfondies sur le plan technique nécessiteront une approbation politique ou une plus grande visibilité.	Conférence/ Conseil	2009	0	0,1
2.67		Les rapports des réunions ministérielles seront normalement examinés directement par la Conférence.	Conférence	à partir de 2009	0	0

Organes statutaires, conventions, etc.

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

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l’EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.68	4.11 g)	Les conférences des parties à des traités, conventions et accords, tels que le Codex et la CIPV (incorporés au titre des statuts de la FAO), pourront porter des questions à l’attention du Conseil et de la Conférence par l’intermédiaire du Comité technique compétent (modification des Textes fondamentaux).	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0
2.69	4.6	Entreprendre une étude en vue d’apporter les modifications nécessaires pour permettre aux organes statutaires qui le souhaitent d’exercer une autorité financière et administrative et de mobiliser des financements supplémentaires auprès de leurs membres, tout en demeurant dans le cadre de la FAO et en continuant à lui adresser des rapports.	Direction/ Conseil/ Conférence	2009-2010	0,3 ⁶	0

⁶ En 2010.

Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO

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

Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.70	4.4 a)	Le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier, le CQCJ, les Conférences régionales et les Comités techniques devront chacun:	Conseil	à partir de 2009	0	0,2
2.71		a) préparer une fois par exercice biennal un programme de travail sur plusieurs années (quatre années au moins), qui sera examiné par le Conseil et/ou par la Conférence (conformément à leurs lignes de compte rendu respectives)				
2.72		b) établir un rapport sur les progrès accomplis par rapport au programme de travail tous les deux ans, pour examen également par le Conseil et/ou par la Conférence				
2.73		L'expression « organes directeurs » sera définie, de préférence dans les Textes fondamentaux	Conférence	2009		
2.74	4.1 c)	La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des Conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus.	Conférence/ Conseil	Biennal avec achèvement prévu au plus tard en 2015	0,8	0
2.75	8.6 b)	Afin de garantir la transparence et la bonne communication, le Directeur général fera rapport au Conseil et à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, et dialoguera avec eux, en ce qui concerne: <ul style="list-style-type: none"> • les priorités du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme • les objectifs prioritaires fixés par la direction générale pour un progrès immédiat • les résultats obtenus, sur une base annuelle et biennale 	Conseil	à partir de 2009	0	0
2.76		Coût de la révision des Textes fondamentaux pour tous les Organes directeurs: travaux à effectuer par le Bureau juridique et par le CQCJ pour la révision des Textes fondamentaux.	Direction	2009	0,2	0

Évaluation, vérification et apprentissage organisationnel

30) **Évaluation:** Les fonctions d'apprentissage et de responsabilisation d'une évaluation forte sont indispensables tant pour les organes directeurs que pour la direction générale et la conduite de l'évaluation doit répondre aux besoins de ces deux instances, tout en restant indépendante sur le plan opérationnel. L'évaluation à la FAO est déjà de qualité relativement élevée et offre une solide base de départ. La transparence de l'évaluation est importante, tout comme la clarté des arrangements institutionnels. Les politiques, stratégies et arrangements institutionnels de l'Organisation en matière d'évaluation seront intégrés dans une « Charte » qui sera soumise au Conseil pour approbation.

Évaluation - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.77	7.10 a)	Création d'un bureau distinct et indépendant sur le plan opérationnel chargé de l'évaluation , intégré à la structure du Secrétariat de la FAO et faisant rapport au Directeur général et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme.	Direction/ Conseil	Janv. 2009	0	0
2.78	7.11	Budget d'évaluation: Le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8-1% du budget total du Programme ordinaire (sur deux exercices biennaux) et, une fois arrêté par les organes directeurs dans le cadre du processus d'approbation du PTB, sera alloué dans sa totalité au Bureau chargé de l'évaluation. <u>Tous les donateurs de fonds extrabudgétaires respecteront la décision du Conseil d'allouer à l'évaluation au moins 1% de tous les fonds extrabudgétaires.</u>	Conférence	2010- 2013	0	4,5
2.79	7.10 d)	Effectifs d'évaluation: 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;	Direction/ Comité du Programme	2009	0	0 La différence entre les niveaux D1 et D2 sera couverte par l'augmentation des crédits budgétaires précisée plus haut
2.80		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.				
2.81	7.10 b)	Contrôle de la qualité et renforcement permanent de la fonction d'évaluation: a) Renforcement de la procédure existante d'examen indépendant par les pairs des principaux rapports;	Directeur de l'évaluation	2009 premier examen par les pairs:	0	0 Intégré à l'augmentation du budget d'évaluation précisée ci-dessus
2.82		b) Examen biennal, par un groupe restreint de pairs indépendants, de la conformité du travail avec les normes et pratiques optimales en matière d'évaluation – rapport à la direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme;		2010	0	
2.83	7.10 b)	c) Examen indépendant de la fonction d'évaluation tous les six ans – rapport à la direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme;	Comité du Programme et Direction	2013 première éva- luation	0	0 Intégré à l'augmentation du budget d'évaluation précisée ci-dessus

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.84	7.10 c)	<p>Approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans une « charte », incluant les éléments ci-dessus énoncés; en outre:</p> <p>a) Le Comité d'évaluation interne de la FAO travaillera en interaction avec le Comité du Programme, selon qu'il conviendra;</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
2.85						
2.86						
2.87						
2.88						
2.89						
2.90	7.10 c)	Les dispositions relatives à l'évaluation telles qu'approuvées dans la Charte seront reflétées dans les Textes fondamentaux.	Conseil	2009	0	0

31) **Vérification:** La bonne qualité de la vérification à la FAO doit être maintenue. Les organes directeurs examineront le plan de vérification interne et la direction mettra fin à la participation du Bureau de l'Inspecteur général, en qualité de membre, à tout comité de la FAO ayant un pouvoir de décision afin de limiter tout conflit d'intérêt potentiel. Le Comité de la vérification devrait faire rapport au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier et le Conseil devrait pouvoir le consulter, s'il y a lieu.

Vérification - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.91	7.9 a)	Conformément à la politique en vigueur, le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu à tous les domaines à risque organisationnel élevé et il pourra être fait appel à une expertise extérieure, le cas échéant.	Direction	à partir de 2008	0	0,3
2.92	7.9 b)	Le Comité de vérification: a) sera nommé par le Directeur général et entièrement composé de membres externes approuvés par le Conseil sur la recommandation du Directeur général et du Comité financier;	Direction/ Conseil	à partir de 2009	0	0
2.93		b) présentera un rapport annuel au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier.				
2.94	7.9 f)	Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du Bureau rapproché du Directeur général, en plus des vérifications régulières effectuées par l'Inspecteur général.	Conseil	à partir de 2008	0	0

Nomination et mandat du Directeur général

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

Nomination et mandat du Directeur général - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.95	4.20	Introduire une procédure et modifier les Textes fondamentaux de façon à donner aux Membres de la FAO davantage d'occasions d'évaluer les candidats au poste de Directeur général avant l'élection, notamment:	Conférence	à partir de 2009	0	0,1 une fois tous les deux exercices biennaux
2.96		a) les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à la Conférence avant la tenue des élections. Les Membres auront l'occasion de poser des questions aux candidats (les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO);				
2.97		b) les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à une session du Conseil de la FAO 60 jours au moins avant la Conférence durant laquelle l'élection aura lieu. À cette session, aussi bien les membres que les observateurs auprès du Conseil auront l'occasion de poser des questions aux candidats (la réunion avec les candidats aura un but informatif uniquement et aucune recommandation ou conclusion ne sera formulée à l'issue du débat - les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO);				

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.98		c) la présentation par les gouvernements membres de candidats au poste de Directeur général devra avoir lieu 60 jours au moins avant la tenue de la session du Conseil susmentionnée;				
2.99		d) en cas de vacance prévue du poste de Directeur général, l'avis de vacance sera diffusé 12 mois au moins avant la date de clôture des présentations de candidatures, dont les États Membres assument l'entière responsabilité;				
2.100		e) la Conférence de la FAO examinera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général élaborées par le CoC-EEI en 2009 en vue de leur approbation.	Comité de la Conférence/ Conférence	2009	0	0
2.101	4.20	Modifier les Textes fondamentaux pour ce qui est du mandat du Directeur général pour le porter à quatre ans, avec possibilité de renouvellement une seule fois pour une nouvelle période de quatre ans.	Conférence	2009	0	0

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

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

33) Afin de mieux arrêter les priorités et d'améliorer l'efficacité, l'impact et le contrôle des travaux de la FAO, des réformes majeures sont proposées pour la programmation et l'établissement du budget, notamment en ce qui concerne le rôle des organes directeurs. Les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires seront gérées dans un seul et même programme de travail, soumis à une même planification et aux mêmes contrôles, et les bailleurs de fonds extrabudgétaires seront encouragés à réduire la part des affectations spécifiques et à accroître les financements partagés. Les documents du programme et du budget seront établis sur la base d'une structure hiérarchique axée sur les résultats qui fera à ce titre l'objet de contrôles et d'évaluations. Le Conseil proposera le programme de travail, le montant du budget et donnera une estimation des financements extrabudgétaires à la Conférence (les données relatives aux fonds extrabudgétaires seront réparties entre les budgets administratif et du programme correspondant à la nouvelle structure organisationnelle. La date de la Conférence de la FAO sera déplacée en mai-juin de la deuxième année de l'exercice biennal, de manière à prendre plus tôt dans l'année une décision sur le montant final du budget en vue du calcul des contributions mises en recouvrement de la planification rationnelle du programme de travail définitif et de son contrôle par les organes directeurs.

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

Actions		Action	Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI				Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.1	7.1, 7.2 et 3.19	Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget composée des sections suivantes, qui pourront être présentées dans un seul document de manière à éviter les répétitions et à donner un tableau d'ensemble (première approbation complète: 2009 pour l'exercice 2010-2011): i) Un Cadre stratégique sur 10-15 ans réexaminé tous les quatre ans et comprenant: <ul style="list-style-type: none"> • 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, • une Vision stratégique, • les Objectifs des États Membres, et • 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)⁷; ii) Un Plan à moyen terme quadriennal réexaminé à chaque exercice biennal et comprenant:	Conférence	2009 - en cours - premier exercice complet 2010-2011	0,2	0,8
3.2						
3.3						

⁷ 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.

Actions		Action	Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI				Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.4		<ul style="list-style-type: none"> • les Objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des États Membres de la FAO et de la communauté internationale, conformément au Cadre stratégique, • un Cadre des résultats de l'Organisation (produits), regroupant 80 résultats au maximum, y compris les fonctions essentielles contribuant à la réalisation des Objectifs stratégiques par les États Membres et la communauté internationale. Chaque résultat de l'Organisation sera associé à des cibles de réalisation spécifiques ainsi qu'à des indicateurs de vérification, indiquera la contribution de la FAO et son budget, financé par les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires estimées, sera précisé (les cibles pourront être fonction du niveau des ressources extrabudgétaires); la question de la parité hommes-femmes sera pleinement intégrée dans le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme et ne fera plus l'objet d'un Plan d'action distinct; • les domaines d'action prioritaires, 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; • les fonctions essentielles de la FAO; <p>iii) les objectifs fonctionnels, de sorte que les processus organisationnels et l'administration tendent vers des améliorations dans un cadre fondé sur les résultats;</p> <p>iv) Un Programme de travail et budget, le budget étant divisé en budget administratif et budget de programme s'insérant dans un cadre fondé sur les résultats et présentant pour chaque exercice biennal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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; • la quantification des coûts pour tous les résultats de l'Organisation et toutes les obligations; • un calcul des augmentations de coûts et des gains d'efficience prévus; • les crédits destinés à couvrir les obligations de dépense à long terme et les obligations sous-financées et à alimenter les fonds de réserve; • un projet de résolution sur le programme et le budget. 				
3.5		v) Le Sommaire du Programme de travail et budget sera supprimé en raison de l'interaction permanente des organes directeurs dans le processus d'élaboration du Programme.				
3.6	7.5	Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités: chaque rapport couvrira l'exercice biennal précédent et rendra compte des réalisations, des cibles et indicateurs associés aux résultats et des indicateurs d'efficience associés aux objectifs fonctionnels. Ce rapport remplacera l'actuel Rapport sur l'exécution du Programme.	Conseil	Premier rapport 2012, puis tous les deux ans	0,4	0

Actions		Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI			Action	Investissement
3.7	7.3	Conférence	Décision 2009. Premier cycle complet 2010-2011, puis continu pendant les exercices suivants	0	0
3.8					
3.9					-

Actions		Action	Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI				Investissement	Récurrents par exercice biennal
		<ul style="list-style-type: none"> • 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, • Juin: la Conférence approuvera le Cadre de résultats et les aspects budgétaires, notamment le montant du budget, et • 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. 				
3.10	7.3	Apporter les modifications nécessaires aux Textes fondamentaux pour le cycle du Programme de travail et budget et notamment au calendrier des sessions des organes directeurs	Conférence	2009	0	0
3.11	8.17	Outre le compte de capital et le PCT, 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 à réduire ainsi la part des transactions dispendieuses et inefficaces.	Conférence	2009	0	0

Schéma 1

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

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

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

Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources

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

- a) les domaines sélectionnés par les organes directeurs en tant que partie intégrante du processus du Plan à moyen terme doivent constituer un pôle pour les ressources extrabudgétaires:
 - Domaines d'action prioritaires
 - Priorités de développement des pays, telles que définies dans les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme
 - Programmes régionaux et sous-régionaux
- b) une série de mesures de nature à améliorer la gestion des contributions mises en recouvrement⁸.

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
					Investissement	Récurrents par exercice biennal
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action				
3.12	7.6	Pour compléter les contributions mises en recouvrement, intégrer dans le processus d'établissement du programme et du budget des ressources extrabudgétaires, notamment la définition des domaines d'action prioritaires, tout en reconnaissant que le financement extrabudgétaire n'est pas entièrement prévisible (voir aussi les paragraphes 8 et 33), et:	Conférence	Décision en 2009, puis processus continu	0,7	0,7
3.13		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;				
3.14		b) la mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement plaçant la stratégie, la politique, la gestion et la coordination de la mobilisation des ressources, y compris les relations avec les donateurs au sujet des politiques, dans un Bureau central de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources ayant des responsabilités décentralisées à tous les niveaux au sein du cadre coordonné de mobilisation des ressources, en particulier au niveau des régions et des pays, et notamment une petite unité au sein du Département de l'Organisation qui s'occupe de la coopération technique qui appuiera les bureaux décentralisés et les unités des opérations pour la liaison avec les donateurs ⁹ ;				
3.15		c) entretenir vigoureusement les nouveaux partenariats, y compris avec les fondations privées;				

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

⁹ La répartition précise des responsabilités et les modalités organisationnelles seront élaborées après l'examen du rapport sur l'Examen détaillé, conformément à l'avis du Comité financier, selon qu'il conviendra.

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.16		d) maintenir en permanence à l'examen à la fois les mesures d'efficacité et le coût des services d'appui aux activités financées par des fonds extrabudgétaires, de façon à éviter les subventions croisées.			0	0
3.17	4.6	Examiner les traités, conventions, accords et organes et instruments analogues établis conformément aux dispositions des articles VI, XIV et XV de l'Acte constitutif de la FAO afin qu'ils établissent un degré accru d'autofinancement de leurs membres (voir aussi 2.69). Présenter un rapport au Conseil et des rapports aux parties aux accords:	Conseil et parties aux accords	2010-2012	0	0
3.18	8.16	Adopter des mesures de nature à encourager le paiement ponctuel des contributions mises en recouvrement et à éviter les arriérés, de façon à faciliter la gestion des ressources, compte tenu des recommandations du Comité financier, notamment:	Conférence/Conseil	2008 Décision et application continue à partir de 2009	0	0
3.19		a) examen annuel par le Conseil, sur la base d'un rapport du Comité financier, de la situation des paiements tardifs et des arriérés de contributions et de ses incidences sur les liquidités de l'Organisation;				
3.20		b) communication bien visible sur le site web public principal de la FAO de la situation concernant les paiements ponctuels, les paiements tardifs et les arriérés de contributions par pays;				
3.21		c) poursuite de l'actuelle politique responsable d'emprunts de la FAO pour lisser les mouvements de trésorerie.				

Le Programme de coopération technique

35) Le Programme de coopération technique est au centre des activités de l'Organisation et permet d'apporter aux États Membres qui sont des pays en développement des contributions techniques jouant un rôle de catalyseur. Les Membres ont ainsi réaffirmé qu'ils s'engageaient à accroître à la fois le montant et la proportion des ressources totales de l'Organisation issues des contributions ordinaires affectées au PCT, sous réserve de vérification a posteriori et d'évaluation. Pas plus que les autres programmes de l'Organisation, il ne sera désormais utilisé d'une quelconque manière comme fonds de réserve pour pallier les insuffisances de paiements. La responsabilité des allocations au titre du PCT sera dévolue aux représentants régionaux et, à l'échelle nationale, aux représentants de la FAO.

Programme de coopération technique – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.22	3.2c et 7.8	Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux, à l'exception de 15 pour cent maintenus sous l'autorité du département responsable de la coopération technique, à utiliser en cas d'urgence et de 3 pour cent pour les projets interrégionaux.	Conférence	2008 Décision	0	0
3.23		Allocations indicatives de fonds aux régions avec examen par le Conseil tous les quatre ans, conformément au cycle du Plan à moyen terme: Afrique 40 pour cent; Asie et Pacifique 21 pour cent; Amérique latine et Caraïbes 18 pour cent; Europe 10 pour cent; Proche-Orient 8 pour cent. Les pays développés peuvent bénéficier du PCT, mais uniquement moyennant un remboursement intégral.		Mise en œuvre intégrale à partir de l'exercice 2010-2011	0	0

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)		
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal	
3.24	3.2c et 7.8	Le cycle des projets du PCT et les directives d'approbation du PCT doivent être examinés en 2009, réaffirmant la priorité aux PMA, PRFDV, PIED et aux pays en développement sans littoral et des précisions doivent être données sur les actuelles lignes directrices approuvées par le Conseil et sur les éléments suivants: a) critères d'approbation, notamment convergence des besoins des pays et des objectifs stratégiques convenus de l'Organisation et des résultats de l'Organisation; b) préciser les renseignements minimaux que doivent fournir les pays pour que la demande soit examinée; c) préciser le cycle des projets, en indiquant les étapes et les responsabilités de l'approbation à chaque stade du processus, en simplifiant le nombre des étapes et avec des délégations aux bureaux décentralisés au niveau le plus bas possible; d) préciser clairement la durée de chaque étape du processus afin que les gestionnaires puissent être tenus de rendre des comptes; Il n'y aura pas de critères universels pour la proportion des financements du PCT qui doivent aller aux projets régionaux et sous-régionaux, car cette proportion est variable d'une région à l'autre.	Comité du Programme/ Conseil	2009 ou 2010	0,7	(0,9)	
3.25							
3.26							
3.27							
3.28						0	0
3.29						0	0

Changement de culture institutionnelle

36) Le changement de culture est essentiel à la réussite de la réforme de la FAO; c'est une entreprise de longue haleine, qui nécessite une forte participation et une communication améliorée dans le sens tant horizontal que vertical. Le changement est étroitement lié aux politiques applicables aux ressources humaines et à une culture de responsabilisation et de motivation. La constitution d'une équipe chargée du changement de culture, sous l'égide du Directeur général adjoint, est la bienvenue.

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.30	6.2	Élaborer un mandat et nommer un facilitateur externe et une équipe chargée du changement	Direction	2008-2009	1,0	0
3.31	6.1 et 6.2	Élaboration d'une Vision interne	Direction	2008-2009	0,5	0
3.32	6.1 et 6.2	Mise en œuvre de la vision	Direction	à partir de 2009	?	?

Éthique

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

Éthique – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.33	7.9g	Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation des personnels	Direction	2009	0,2	0,8
3.34	7.9g	Examen du mandat et de la composition du Comité de l'éthique par le CQCJ et le Comité financier	Comité financier et CQCJ	2009	0	0
3.35	7.9g	Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux	Direction	2009	0	0
3.36	7.9g	Examen du rapport annuel ou biennal du Comité de l'éthique par le Conseil sur la base des conclusions et recommandations du CQCJ et du Comité financier	Conseil	à partir de 2010	0	0

Réforme des systèmes administratifs et de gestion

38) **Manière d'aborder le risque:** Il a été convenu d'effectuer des contrôles a posteriori plutôt que des contrôles préalables et l'on a admis que les contrôles et le manque de délégation de pouvoirs démotivent le personnel. Une étude sur l'évaluation et la gestion des risques devrait être entreprise à partir de 2009. La Direction est instamment priée de faire des progrès rapides, non seulement en matière d'administration, mais également dans des domaines tels que la délégation de pouvoirs ou la simplification et l'assouplissement des procédures, qui devront trouver écho dans des actions immédiates.

39) **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.

40) Outre l'Examen détaillé, une culture et un système doivent être en place pour exploiter les résultats de la modification des modèles opérationnels et des pratiques et s'assurer ainsi que les pratiques exemplaires perdurent. Des actions rapides ont été convenues avec la Direction pour mettre immédiatement en œuvre ce dispositif.

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
Synthèse des actions rapides de la Direction, incluant:						
3.37	8.3 et 8.4	Délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines;	Direction	2008-2009	0	0
3.38	8.10	Délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés;			0	0
3.39	8.10	Rationalisation des procédures liées aux voyages;				
3.39	8.10	Achats locaux pour les situations d'urgence;			0	0

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEl	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.40		Ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces			0	0
3.41		Création et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO.			0	0
3.42		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).			0	0
Modification des Textes fondamentaux pour faciliter la délégation de pouvoirs						
3.43	8.1	Réviser les textes fondamentaux pour qu'ils stipulent que conformément au principe convenu des délégations de pouvoirs au niveau approprié le plus bas, le Directeur général peut déléguer le pouvoir en dernier ressort et la responsabilité dans certains domaines de travail et d'action à des fonctionnaires désignés et ces délégations seront indiquées dans le Manuel de la FAO et dans les descriptions des fonctions publiées.	Conseil/ Conférence	2009	0	0
Suivi de l'Examen détaillé:						
3.44	8.1	Exécution de l'Examen détaillé	Direction	2008-2009	2,4	0
3.45		Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier	Direction/ Conseil	2009	0	0
3.46		Élaboration d'un plan d'action de suivi	Direction	2009	0	0
3.47		Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs	Conseil	2009	0	0
3.48		Mise en œuvre du plan d'action	Direction	à partir de 2010	0	0
Services communs avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome (voir plus loin Partenariats)						
Cadre de gestion des risques dans l'Organisation						
3.49	8.15	Définition par le Comité financier de la portée d'une étude sur la gestion dans l'Organisation de toutes les formes de risques, y compris le risque financier	Direction/ Comité financier	2009	0	0
3.50		Contrats externes pour l'étude	Direction	2009-2010	1,2	0
3.51		Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier	Direction/ Conseil	2010	0	0
3.52		Élaboration d'un plan d'action de suivi	Direction	2010	1,2	0
3.53		Examen du plan d'action de suivi par le Conseil et le Comité financier	Conseil	2010	0	0
3.54		Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation	Direction	à partir de 2011	?	?

Publication dans toutes les langues de l'Organisation

41) Il est 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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.55	3.6	Un budget sera prévu pour les publications techniques sur papier et sur le web dans chaque langue de la FAO. Un groupe d'utilisateurs de la documentation technique dans chaque langue décidera comment utiliser les fonds pour la traduction (en sus du budget existant pour la documentation des principales réunions).	Direction	à partir de 2010	0	0
3.56	3.6	Un nombre accru d'exemplaires imprimés de la documentation technique sera mis à la disposition des pays les moins avancés, ces mêmes groupes décidant des priorités pour les documents.	Direction	à partir de 2010	0	0
3.57		Des sites web miroirs, distincts du site web de la FAO seront mis en place pour l'arabe et le chinois.	Direction	à partir de 2010	0,2	0,1
3.58		Conformément aux conclusions de l'examen détaillé, des améliorations seront apportées pour obtenir, si possible à moindre coût, des traductions de qualité, disponibles en temps utile.	Direction	à partir de 2010	0	0

Politiques et pratiques en matière de ressources humaines

42) Les ressources humaines de l'Organisation sont son principal atout et fournissent la totalité de son appui technique aux États Membres. La stratégie élaborée par la Direction présentait une vision qui doit maintenant se traduire en plan d'action concret. Même si les résultats de l'Examen détaillé vont permettre d'améliorer encore ce plan, des améliorations immédiates seront apportées parallèlement à l'Examen. Le Conseil, avec l'appui du Comité financier, va s'employer activement à examiner les politiques et pratiques en matière de ressources humaines.

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.59	8.5	Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite	Direction/ Comité financier	à partir de 2009	0,1	0,1
3.60	8.8	Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion	Direction	à partir de 2009	1,7	1,8
3.61	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 incitations et assorti de critères clairs	Direction/ Comité financier	à partir de 2009	0	8,8
3.62	8.2	Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement, incluant le programme de stages	Direction/ Comité financier	à partir de 2010	0	2,0

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.63	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	à partir de 2008	0	0
3.64	8.4	Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO	Direction	à partir de 2009	0	0,2
3.65	8.4	Élaborer, publier et appliquer des procédures assurant une plus grande transparence dans la sélection et le recrutement de tous les fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO	Direction/ Comité financier	à partir de 2009	0	0
3.66	8.4	Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques	Direction/ Comité financier	à partir de 2009	0,1	0
3.67	8.3	Instituer transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants, des mesures étant prises pour assurer l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes	Direction/ Comité financier	2009	0	0,1
3.68	8.3	Rationaliser l'emploi des retraités de la FAO, qui ne seront pas réengagés pendant au moins six mois après leur départ à la retraite	Direction	2009	0	2,0
3.69	8.3	Les consultants, et notamment les retraités de la FAO, ne seront pas recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie	Direction	2009	0	0
3.70	8.7	Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs	Direction/ Comité financier	2009	1,7	0,7
3.71	6.15 et 8.3	Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2	Direction	2009	0	0
3.72	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	1,3	0
3.73	8.3c	Mettre en place un fonds pour la réaffectation du personnel initialement financé par des ressources extrabudgétaires, puis comme élément des coûts de personnel	Conseil	2009	12,4	5,0
3.74	4.8e	Améliorer le contrôle de tous les aspects des politiques en matière de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier et en ayant recours à des consultants, le cas échéant	Conseil/ Comité financier	2009	Point traité dans la section sur la gouvernance	
3.75	8.3d	Intervention des organes directeurs comme de la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies a) élaborer des propositions pour la modification du régime commun b) présenter les changements à l'ONU	Conseil et Direction	2010-2011	0	0

Restructurer pour améliorer l'efficacité et l'efficience

Fonctionner comme une seule et même Organisation

43) 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 traités ci-après.

Bureaux décentralisés et présence dans les pays

44) La FAO a besoin d'une forte présence décentralisée de la FAO qui contribue, dans un cadre fondé sur les résultats, à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. Cette présence est essentielle pour que la FAO puisse fournir des services à ses membres avec toute la souplesse nécessaire et créer un flux d'informations efficace, en tant qu'organisation détentrice de connaissances. La décentralisation s'accompagnera de délégations de pouvoirs assorties d'obligations redditionnelles. Comme le reste de la FAO, les bureaux décentralisés et leur personnel seront soumis à une évaluation des performances fondée sur les résultats.

45) La décentralisation effective dépend d'un équilibre approprié entre les coûts administratifs et les dépenses de programme et entre le Siège et des bureaux de terrain ou autres lieux d'affectation choisis dans une optique stratégique. La situation actuelle, caractérisée par des ressources budgétaires insuffisantes pour assurer des effectifs constants dans les bureaux de pays, n'est pas viable et le déficit structurel ne saurait perdurer. Les bureaux seront adaptés aux besoins des pays et régions et la desserte sera rationalisée sur la base de critères clairement définis pour l'affectation des ressources et l'impact sur le développement à l'échelle des pays. L'amélioration et la rationalisation des services décentralisés se situeront donc dans un cadre assurant des ressources adéquates, à la fois pour les capacités des bureaux décentralisés et pour celles du Siège, sans toutefois amoindrir les capacités centrales.

Décentralisation - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin d'année	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissements	Récurrents par exercice biennal
3.76		Le Comité du Programme et le Comité financier aideront le Conseil à assurer le contrôle des politiques pour tous les aspects de la décentralisation, et notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate	Conseil Comité du Programme et Comité financier	à partir de 2009	0	0
3.77		Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle	Direction	à partir de 2008	0	0
3.78	6.20	Placer les fonctionnaires techniques décentralisés travaillant dans les bureaux régionaux sous l'autorité directe des Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) ou, si cela est plus approprié pour le personnel sous-régional, sous celle des coordonnateurs sous-régionaux	Direction	à partir de 2009	0	0
3.79	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 3.14).	Direction	à partir de 2009	0	0
3.80	6.20	Transférer vers les représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux	Direction	à partir de 2010	0	0

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin d'année	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEl	Action			Investissements	Récurrents par exercice biennal
3.81	6.20	Transférer aux représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité première des aspects techniques et de fond de la supervision des représentants de la FAO avec, si nécessaire, une ligne de compte rendu au Sous-Directeur général, par l'intermédiaire du coordonnateur sous-régional. Une unité au sein du bureau chargé des opérations s'occupera de la coordination générale, de la liaison entre les régions, etc.	Direction	à partir de 2009	0	0
3.82	6.19	Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle (voir également ci-dessus)	Direction	2009-2011	0	0
3.83	6.21	Enlever aux bureaux sous-régionaux leurs responsabilités administratives afin de leur permettre d'opérer pleinement en qualité d'unités d'appui technique aux pays de la sous-région	Direction	2009-2010	0	0
3.84	6.22	En établissant une distinction claire entre les bureaux bien établis et tout plan concernant des bureaux supplémentaires, 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:	Direction (avec des rapports annuels au Conseil et indiquant les économies)	2009-2012 (avec un examen annuel du Conseil et un examen global en 2012)	0	0
		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 avec la FAO; c) taille et degré de pauvreté des populations dépendant de l'agriculture. d) priorité donnée aux pays les moins avancés; e) potentiel de l'agriculture pour la croissance économique; f) facilité de couverture à partir d'un autre pays; g) possibilités de représentations partagées ou pleinement conjointes avec le système des Nations Unies, en particulier avec les autres institutions ayant leur siège à Rome, et d'autres organisations régionales, selon le cas h) consentement des gouvernements à couvrir les coûts de la présence de la FAO sur leur territoire.			0	0
3.85	6.20 et 6.21	Adapter la composition des effectifs des bureaux sous-régionaux et régionaux, conformément aux besoins prioritaires, évalués en fonction des bureaux du système des Nations Unies	Direction	2009-2012	0	0
3.86		Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient	Direction	2010	0	0
3.87	8.4	Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les Sous-Directeurs régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO (voir également 3.66)	Direction	2009	0,1	0
3.88	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	0,6

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin d'année	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissements	Récurrents par exercice biennal
3.89	8.8	Renforcer la formation du personnel (voir également 3.60)	Direction	2009	Point traité dans la section sur les ressources humaines	
3.90		Déploiement de systèmes d'appui (y compris formation et modernisation des systèmes informatiques)	Direction	2009	1.3	3.4

Structure du Siège

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

- a) Facilitation d'activités efficaces de l'Organisation pour la réalisation des objectifs de l'Organisation et contribution aux objectifs stratégiques conformément au Cadre fondé sur les résultats;
- b) Périmètre de contrôle gérable quant au nombre de rapports aux gestionnaires à tous les niveaux, y compris le Directeur général;
- c) Regroupement d'unités à tous les niveaux en vue de réduire la fragmentation et les coûts des postes de responsabilités les plus élevés et de freiner la tendance de la FAO à travailler de manière cloisonnée;
- d) Meilleure intégration du Siège et des bureaux décentralisés, avec représentation de ces derniers dans les processus décisionnels des échelons supérieurs de la hiérarchie;
- e) Structure souple des différentes unités selon leurs fonctions;
- f) Déstratification, avec réduction du nombre de postes de direction, notamment aux classes D1 et D2, et instauration du classement de certains postes à deux niveaux (D1/D2 et P5/D1) en vue de renforcer les capacités techniques et compte dûment tenu des considérations d'équilibre géographique et de parité hommes-femmes;
- g) Favoriser la valorisation et l'emploi judicieux des ressources humaines, notamment la gestion, la formation et la promotion des ressources humaines, comme élément déterminant de la refonte de la structure du Siège;
- h) Faciliter la gestion axée sur les résultats en instaurant des cadres d'action bien définis et des délégations de pouvoirs et de responsabilités, afin d'assurer la gestion dans les cadres impartis et le respect des lignes directrices;
- i) Choisir pour chaque tâche le lieu présentant le meilleur rapport coût-efficacité;
- j) Examiner les possibilités de services partagés et d'action commune dans le cadre d'un partenariat dans le système des Nations Unies et entre les institutions ayant leur siège à Rome (voir la matrice d'actions pour les partenariats, points 3.109 à 3.113);
- k) Examiner les possibilités pour une délocalisation efficace et d'un bon rapport coût-efficacité;
- l) Conserver une certaine souplesse face à l'évolution des besoins à l'échelle mondiale.

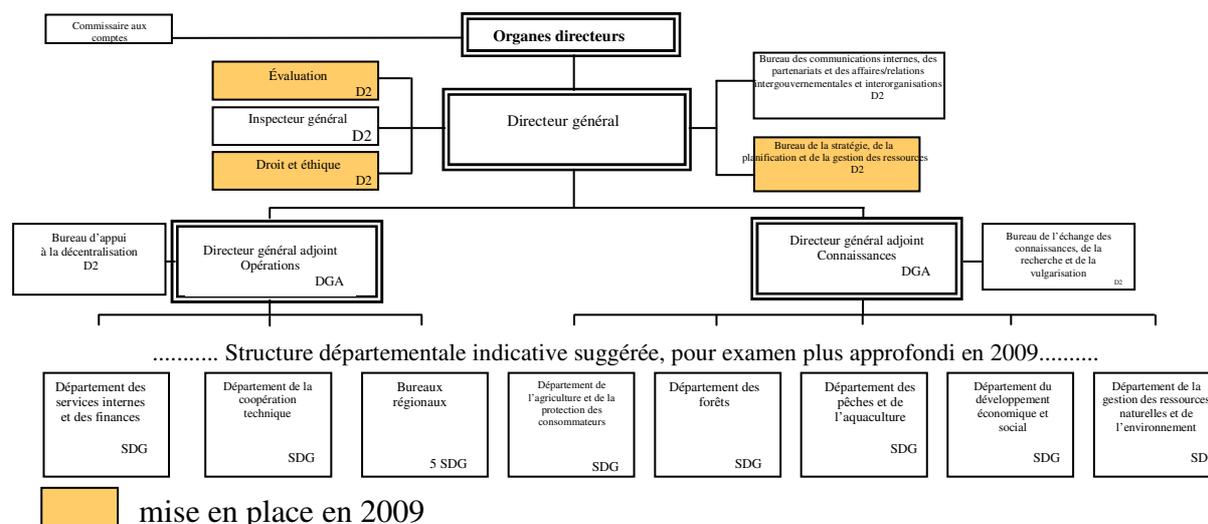
47) Les changements apportés à la structure organisationnelle pyramidale sont conçus de manière à répondre aux préoccupations soulevées par l'Examen détaillé dans le modèle de gestion de haut niveau et seront éventuellement ajustés en 2009 pour introduction en 2010-11 à mesure que les fonctions correspondant aux échelons inférieurs seront précisés. Les recommandations de l'Examen détaillé devraient avoir des incidences particulières sur

l'organisation des services internes, tandis que la poursuite de l'élaboration du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme aura des incidences sur l'élaboration de la structure fonctionnelle au sein des départements techniques. Tant le Plan à moyen terme que l'Examen détaillé pourront avoir des incidences sur les fonctions opérationnelles. La structure organisationnelle de niveau supérieur (voir encadrés) est approuvée dans son principe et sera introduite en 2010 après d'éventuels ajustements résultant d'une analyse fonctionnelle complète effectuée en 2009. La structure et le mandat des départements seront également arrêtés pour application en 2010 après cette analyse.

48) Tout aussi importante pour la structure organisationnelle est la réforme des relations fonctionnelles, de la prise de décisions et des communications, avec la mise en valeur des ressources humaines que cela suppose.

Structure du Siège - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.91 3.92 3.93 3.94	6.7 et 6.15	a) Créer les bureaux suivants: i) Stratégie, planification et gestion des ressources; ii) Évaluation; iii) Bureau juridique et Bureau de l'éthique b) Examiner les fonctions et structures organisationnelles les plus appropriées pour les communications, les partenariats et les questions interinstitutions;	Conférence (2008)	2009	0	0
3.95		c) Transférer les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux Bureaux régionaux/sous-régionaux et à une petite unité de coordination au sein du bureau responsable des opérations;		2010-11		
3.96		d) Déstratifier les postes de directeur (27 postes à supprimer pendant l'exercice 2010-11)		2010-11		(17,4)
3.97	6.6 6.7 6.8	Approuver dans son principe le niveau supérieur de la Structure des départements du Siège et de la haute direction (voir encadré 5 ci-après) pour introduction en 2010, sous réserve d'éventuels ajustements indiqués par l'analyse fonctionnelle mentionnée ci-dessous	Conférence 2008	2010-11	0	0
3.98		Procéder à une analyse fonctionnelle complète du travail des départements du Siège et mettre au point des plans pour leur réorganisation et leur mandat détaillé • Départements techniques en fonction du Plan à moyen terme • Fonctions opérationnelles en fonction du PMT et de l'Examen détaillé • Services d'appui, administration et ressources humaines en fonction de l'Examen détaillé	Direction/ Conférence Comité/ 2009 Conférence	2009	0	0
3.99		Approbation par la Conférence de la structure révisée du Siège dans le Programme de travail et budget 2010-11	Conférence	2009	0	0
3.100		Désigner les membres de l'Équipe de direction de haut niveau, y compris deux Directeurs généraux adjoints	Directeur général	2010	0	0
3.101		Mettre en place la nouvelle structure du Siège	Direction	2010-11	0,5	17,4
3.102		Réorganiser les responsabilités des postes de direction de haut niveau, notamment en ce qui concerne les objectifs stratégiques et les fonctions essentielles	Directeur général	2009-10	0	0
3.103		Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations	Conseil/ Conférence	2012	0	0

Encadré 5: Structure organisationnelle (de niveau supérieur)**Partenariats**

49) Une stratégie visant à renforcer la capacité de la FAO à aider les Membres à réaliser leurs objectifs mondiaux grâce à des partenariats et à de solides alliances a été pleinement approuvée. L'accent est mis en particulier sur l'importance des partenariats avec les institutions dont le siège est à Rome, pour les fonctions administratives et techniques dans les pays et au Siège, et sur ceux tissés à l'échelle des pays dans le cadre du système des Nations Unies en vue d'assurer la cohérence à l'échelle du système et de mener une action efficace pour les membres. Aux niveaux régional et sous-régional, une importance particulière est donnée à la coopération avec les organisations économiques régionales. Il est par ailleurs souligné que les partenariats mondiaux doivent traiter des questions régionales et nationales aussi bien que planétaires. De nouvelles approches doivent être élaborées pour les partenariats avec le secteur privé.

Partenariats - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.104	5.1	Mettre au point et diffuser les principes directeurs de l'Organisation en matière de partenariats en tant que document évolutif, précisant notamment que les partenariats:	Direction	2008-2009	0	0
3.105		a) ne sont pas une fin en soi, mais un moyen pour fournir un soutien plus efficace à la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole, en poursuivant les objectifs et les priorités du nouveau Cadre stratégique de l'Organisation. L'opportunité d'un partenariat est par conséquent fonction de la valeur ajoutée réciproque et des avantages mutuels dans la réalisation d'objectifs communs, exprimés en résultats et pondérés par rapport aux coûts et aux facteurs qui en limitent l'efficacité pour les partenaires;				
3.106		b) reposent sur les avantages comparatifs des partenaires et visent des objectifs spécifiques de la FAO qui sont partagés par les partenaires; et				

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

Suivi par les Organes directeurs

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

Suivi par les organes directeurs – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies ((en millions d'USD))	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
4.1		Le Conseil suivra les progrès de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence à sa trente-sixième session, en 2009, et à sa trente-septième session, en 2011. Il sera aidé en cela par le Comité du Programme et par le Comité financier et s'appuiera sur des rapports de la direction.	Conférence	2009-11	0	0
4.2		Un Comité de la Conférence au mandat limité dans le temps (année 2009) sera créé en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO pour achever le travail qui reste à faire au titre du Plan d'action immédiate (voir ci-après). Il présentera son rapport à la Conférence de la FAO, à sa trente-sixième session, en novembre 2009. Ce Comité décidera collectivement et de préférence par consensus des recommandations finales à adresser à la Conférence. Le Comité de la Conférence travaillera avec l'appui direct des groupes de travail, qui bénéficieront des contributions d'experts du Comité du Programme et du Comité financier et des avis du Conseil, selon que de besoin. La direction de la FAO devrait appuyer activement le Comité et participer à ses réunions ainsi qu'à celles de ses groupes de travail. Les fonctions du Comité, sans préjudice des fonctions statutaires du Conseil et de ses comités permanents, consistent: i) à recommander à la Conférence de la FAO à sa trente-sixième session (2009):	Conférence	2008-09	1,6	0
4.3		<ul style="list-style-type: none"> • le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11 proposés par la Conférence sur la base du nouveau cadre intégré fondé sur les résultats. Ces recommandations seront élaborées par le Comité de la Conférence et appliquées avec le soutien direct d'un groupe de travail du Comité de la Conférence, qui bénéficiera des contributions d'experts du Comité du Programme et du Comité financier, de l'appui de la direction et d'éventuels avis du Conseil; 			0	0
4.4		<ul style="list-style-type: none"> • d'autres changements éventuels concernant la composition du Conseil et sa représentativité régionale et, sur la base d'avis du CQCJ, tout changement à apporter aux Textes fondamentaux; 				

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies ((en millions d'USD))	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
4.5		<ul style="list-style-type: none"> • de nouvelles réformes des systèmes, un changement culturel et la restructuration de l'Organisation, notamment: <ul style="list-style-type: none"> • la suite à donner au rapport final de l'Examen détaillé (17 avril 2009), • le lancement d'une étude sur un cadre d'évaluation et de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation et l'examen du rapport y relatif, • des plans visant à améliorer l'efficacité et la structure des bureaux décentralisés; • des plans pour la restructuration du Siège; • des propositions détaillées pour une meilleure gestion financière; et • des propositions détaillées pour une meilleure gestion des ressources humaines. 				
4.6		ii) à assurer la supervision et l'orientation du processus de révision des Textes fondamentaux conformément aux changements prévus dans le Plan d'action immédiate et à proposer les changements nécessaires à la Conférence. Ce travail sera effectué en fonction des recommandations du Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) et des avis du Conseil, selon qu'il conviendra.				

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

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

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début(fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
4.7 4.8 4.9		a) Adoption d'arrangements internes incluant: <ul style="list-style-type: none"> i) un groupe d'appui à la réforme; ii) des groupes de travail spécialisés, notamment pour l'Examen détaillé et l'Équipe chargée du changement, composés de personnes provenant de toutes les unités et de tous les niveaux de l'Organisation (décentralisés et centralisés); 	Directeur général	2008-11	2,0	0

Ressources pour la mise en oeuvre du Plan d'action immédiate

52) Pour 2009, des financements volontaires extrabudgétaires seront nécessaires pour commencer à mettre en oeuvre le Plan, y compris pour les mesures de suivi de la Gouvernance, et un fonds fiduciaire sera créé à cet effet. Ces financements devraient également permettre de donner suite immédiatement à l'Examen détaillé et d'assurer la mise en oeuvre intégrale du Programme de travail et budget. À partir de 2010-11, les financements requis pour la mise en oeuvre du Plan d'action immédiate (PAI) seront pris en compte dans le Programme de travail et budget. Ces coûts totaux, estimés provisoirement à 21,8 millions d'USD pour 2009, sont présentés ci-après.

Financements requis pour le PAI et l'Examen détaillé en 2009 (en millions d'USD) (chiffres provisoires)					
	Coûts			Ressources déjà identifiées	Ressources nécessaires pour 2009
	Investissements	Coûts récurrents	Total		
Plan d'action immédiate	13,1	5,1	18,2		
Examen détaillé	4,5	3,0	7,5		
Total	17,6	8,1	25,7	3,9	21,8

Financement de la mise en oeuvre en 2009 – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
4.8		Créer le Fonds fiduciaire et calculer le coût de la mise en oeuvre en 2009	Conférence/ Direction	2008	14,7	7,1
4.9		Contribuer au Fonds fiduciaire	Membres	2008-09		

Annexe au Plan d'action immédiate

Récapitulatif des coûts, économies, ressources nécessaires et calendrier de mise en oeuvre

i) Récapitulatif des coûts, économies et ressources nécessaires pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate

I: Introduction

1) On trouvera ci-après une présentation des premières estimations provisoires des coûts, économies et ressources nécessaires pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et pour les initiatives décrites dans la réalisation de la phase 1 de l'Examen détaillé¹⁰. Les estimations des coûts et économies pourraient évoluer si les projets sont modifiés au point de vue de leur portée ou de leur calendrier, au fur et à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles, et/ou si des synergies supplémentaires sont identifiées¹¹. Il importera en particulier de mieux cerner toutes les initiatives découlant de l'examen approfondi en concomitance avec les actions du Plan d'action immédiate.

2) Les coûts et économies estimatifs pour chaque action figurent dans les matrices d'actions du Plan d'action immédiate. Les hypothèses sur lesquelles on s'est appuyé pour élaborer les coûts et économies figurent à l'Annexe au document FC 123/18 du Comité financier – Coût et modalités de financement du Plan d'action immédiate.

3) Cette partie de l'Annexe au Plan d'action immédiate est divisée en quatre principales sections:

- La Section II est axée sur les coûts et économies globaux de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (c'est-à-dire à l'exclusion des conclusions préliminaires de l'Examen détaillé).
- La Section III présente les coûts et économies découlant des principales initiatives identifiées dans la réalisation de la phase 1 de l'Examen détaillé.
- La Section IV présente une vue d'ensemble du Plan d'action immédiate et les coûts et économies préliminaires de l'Examen détaillé.
- La Section V est axée sur 2009 uniquement (Plan d'action immédiate et Examen détaillé), et présente l'ensemble des besoins et des sources de financement identifiées.

II: Plan d'action immédiate (2009-2011)

4) Les cinq tableaux qui suivent sont présentés pour donner une idée par catégorie, des coûts figurant dans les matrices d'actions de la Partie II du Plan d'action immédiate. Les tableaux indiquent tous les coûts du Plan d'action immédiate groupés en sous-catégories, et les coûts totaux d'investissement et les coûts biennaux récurrents totaux. La sous-série des coûts pour 2009 figure à la Section V.

5) Le Tableau 1 donne les coûts de l'amélioration de la gouvernance et du contrôle. Alors que les coûts d'investissement ne sont pas particulièrement élevés (1,3 million d'USD), les coûts biennaux

¹⁰ En examinant les coûts et les modalités de financement du Plan d'action immédiate, le Comité financier, à sa cent-vingt-troisième session, en octobre 2008, «... a conclu que les chiffres donnaient une indication acceptable de l'ordre de grandeur des coûts et économies globaux qui découleraient de la mise en oeuvre du Plan d'action immédiate et des initiatives de l'Examen détaillé ». (CL 135/8, paragraphe 66).

¹¹ Depuis la mise au point de ces informations sur les coûts, par exemple, des coûts supplémentaires d'environ 0,3 million d'USD ont été identifiés pour les réunions du Président indépendant du Conseil avec les groupes régionaux et les frais de voyage et de séjour du Président indépendant du Conseil à Rome.

récurrents sont tout à fait considérables puisqu'ils s'élèvent à 9,2 millions d'USD par exercice. Pour ce qui est de la gouvernance, les augmentations importantes concernent le Conseil, pour lequel des sessions supplémentaires et la traduction des comptes rendus in extenso accroissent les coûts de 3,1 millions d'USD. L'autre augmentation importante de cette catégorie découle de l'importance donnée à l'Évaluation, pour laquelle le fait de porter le budget à 0,8 pour cent au moins du budget du Programme ordinaire entraîne une augmentation biennale de 4,5 millions d'USD.

Tableau annexe 1

Amélioration de la gouvernance et du contrôle		
	Coûts totaux d'investis- sement en millions d'USD	Coûts biennaux récurrents
Conseil	0	3,1
Plus grand nombre de sessions		1,4
Traduction des comptes in extenso		1,7
Autres organes directeurs	0,8	0,8
Examen indépendant des réformes de la gouvernance (toutes les langues)	0,8	0,4
Voyage pour la présentation des rapports des Conférences régionales		0,4
Évaluation	0	4,5
Augmentation pour porter le budget à 0,8%-1% du budget du Programme ordinaire		4,5
Autres	0,5	0,8
Vérification des comptes, évaluation des candidatures à la Direction générale, examen des organes statutaires, etc.	0,5	0,8
Total amélioration de la gouvernance et du contrôle	1,3	9,2

6) Le Tableau 2 donne un aperçu de la principale catégorie de coûts du Plan d'action immédiate, qui est consacrée au renforcement de l'efficacité grâce à une amélioration des politiques et pratiques en matière de ressources humaines. Les actions sont regroupées en trois catégories: attirer le personnel ayant les plus hautes compétences, formation et évaluation des performances du personnel et renouvellement du personnel. Le principal coût récurrent dans ces catégories est la mise en œuvre d'une politique de rotation qui, en partant d'une hypothèse de 80 rotations par an, aboutirait à des coûts récurrents de 8,8 millions d'USD par exercice biennal.

Tableau annexe 2

Amélioration de l'efficacité grâce aux politiques et pratiques en matière de ressources humaines		
	Coûts totaux d'investis- sement en millions d'USD	Coûts biennaux récurrents
Attirer le personnel ayant les plus hautes compétences	0,2	2,4
Programme des jeunes cadres		2,0
Politiques de recrutement	0,2	0,4
Formation et évaluation des performances du personnel	4,7	2,5
Programmes de formation professionnelle	1,7	1,8
Systèmes d'évaluation des performances du personnel	1,7	0,7
Système d'information sur la gestion des ressources humaines	1,3	
Renouvellement du personnel	12,4	15,8
Politique de rotation		8,8
Rationalisation du recours aux services des retraités		2,0
Fonds pour la réaffectation du personnel	12,4	5,0
Total politiques et pratiques en matière de ressources humaines	17,3	20,7

7) Un autre élément important est le fonds pour la réaffectation ponctuelle du personnel de 12,4 millions d'USD, qui correspond au coût estimatif de la mise en œuvre de la déstratification proposée au Siège. S'il s'agit d'un coût initial important, il permettrait cependant à l'Organisation de réinvestir de façon permanente 17,4 millions d'USD dans les programmes techniques (voir tableau 3).

8) Si les coûts totaux afférents à la restructuration organisationnelle et à la révision de la planification du programme (tableau 3) sont relativement faibles (4,1 millions d'USD d'investissement et 4,6 millions d'USD de coûts récurrents), les changements que cela suppose sont très importants. Par exemple, les changements de la structure au Siège aboutiront à une structure de direction sensiblement rationalisée et réduite, les économies correspondantes étant réinvesties dans les programmes techniques (17,4 millions d'USD). Les changements apportés à la planification permettront d'améliorer la mobilisation des ressources et serviront de base à une évaluation plus efficace des programmes. Les changements apportés au Programme de coopération technique, une fois intégralement mis en œuvre, permettront d'obtenir des gains d'efficacité (0,9 million d'USD par exercice).

Tableau annexe 3

Restructuration organisationnelle et planification révisée du Programme		
	Coûts totaux d'investis- sement en millions d'USD	Coûts biennaux récurrents en millions d'USD
Modifications du Programme et de la planification	2,0	0,6
Réforme du modèle de planification et mobilisation de ressources	1,3	1,5
Modifications au Programme de coopération technique	0,7	(0,9)
Structure décentralisée	1,6	4,0
Déploiement de services d'appui et d'évaluation décentralisés	1,6	4,0
Réorganiser les bureaux de pays, après examen (effet net nul) et réinvestir dans ces bureaux		
Structure au Siège	0,5	0,0
Déstratification		(17,4)
Réinvestissement dans les domaines techniques	0,5	17,4
Total restructuration organisationnelle et planification du Programme	4,1	4,6

9) Les éléments du Tableau 4 concernant la réforme de l'administration, de la gestion et de la culture entraînent des coûts d'investissement relativement importants (7,2 millions d'USD), mais devraient aboutir à des améliorations sensibles des méthodes de travail.

Tableau annexe 4

Réforme de l'administration, de la gestion et de la culture		
	Coûts totaux d'investis- sement en millions d'USD	Coûts biennaux récurrents en millions d'USD
Changement de culture	1,5	0,0
Examen détaillé	2,4	0,0
Gestion du risque de l'entreprise	2,4	0,0
Bureau de l'éthique	0,2	0,8
Autres (partenaires et sites web miroirs)	0,7	0,4
Total	7,2	1,2

10) Enfin, le Tableau 5 donne les coûts estimatifs du suivi de la mise en œuvre par les Organes directeurs et par la Direction.

Tableau annexe 5

Suivi de la mise en oeuvre		
	Coûts totaux d'investis- sement en millions d'USD	Coûts biennaux récurrents
Organes directeurs	1,6	0,0
Arrangements internes de la part de la Direction	2,0	0,0
Total	3,6	0,0

III: Initiatives relatives à l'Examen détaillé

11) Les coûts et économies présentés par les consultants, Ernst and Young, à la réalisation du stade 1 de l'Examen détaillé, ont été pris en compte à titre provisoire lors de la préparation du présent document. On notera que les chiffres fournis par Ernst et Young sont des estimations préliminaires et provisoires que la Direction n'a pas eu l'occasion de confirmer dans le détail et qui devront être vérifiés au stade 2 de l'Examen détaillé. Pour établir ses chiffres, le cabinet Ernst et Young a pris en compte tous les éléments assortis d'un coût qui figurent dans le Plan d'action immédiate afin d'éviter toute double comptabilisation évidente. Les économies estimatives identifiées dans le rapport d'Ernst et Young ne figurent que dans cette section; on n'a pas essayé d'attribuer des économies à telle ou telle action du Plan d'action immédiate, même s'il existe à l'évidence de nombreuses synergies.

12) Le Tableau 6 donne un aperçu des coûts et économies estimatifs découlant de l'Examen détaillé. Les coûts totaux (investissement et coûts récurrents) s'établissent, d'après les estimations, à quelque 16,5 millions d'USD (dont 9,2 millions d'USD de coûts d'investissement et 7,3 millions d'USD de coûts biennaux récurrents).

13) Le cabinet Ernst et Young estime que les économies découlant de ses principales initiatives se situent entre 5 et 7 millions d'USD par an. Elles seraient réalisées de façon progressive sur les deux prochains exercices biennaux, indiquées ici comme aboutissant à des économies de 13 millions d'USD d'ici à 2012-13. En outre, les économies initiales (décrites par Ernst et Young comme réalisables par l'Organisation dans les six à douze mois suivant les décisions pertinentes) seraient de l'ordre de 3,0 millions d'USD par exercice biennal. Le cabinet Ernst et Young remarque que ces chiffres permettent une récupération moyenne des investissements, grâce aux gains d'efficacité et de productivité, en 30 mois.

Tableau annexe 6

Examen détaillé					
Principales initiatives	Coûts totaux			Économies totales (efficacité et productivité)	
	Investis- sement	Biennaux récurrents	Totaux	2010-11	2012-13
Initiatives générales	4,7	0,8	5,5	(1,4)	(4,0)
Finances	0,0	0,0	0,0	0,0	(1,6)
Budgétisation	0,3	0,5	0,8	(0,8)	(1,2)
Technologies de l'information	0,0	6,0	6,0	0,0	(2,4)
Ressources humaines	1,0	0,0	1,0	(0,4)	(0,6)
Achats et contrats	1,9	0,0	1,9	(1,0)	(2,2)
Services administratifs	1,3	0,0	1,3	(0,8)	(1,0)
<i>Total investissements et économies</i>	<i>9,2</i>	<i>7,3</i>	<i>16,5</i>	<i>(4,4)</i>	<i>(13,0)</i>
Économies initiales				(3,0)	(3,0)
Total Examen détaillé	9,2	7,3	16,5	(7,4)	(16,0)

IV: Montant total des coûts et économies¹²

14) Le Tableau 7 présente une récapitulation de tous les coûts et économies figurant dans les tableaux 1 à 6. Les chiffres du Plan d'action immédiate indiquent maintenant les économies séparément des coûts (les économies s'élèvent à 17,4 millions d'USD pour la déstratification et à 0,9 million d'USD pour les changements apportés au Programme de coopération technique). On estime à 42,7 millions d'USD environ les investissements totaux qui seront nécessaires sur les trois prochaines années. Les changements mis en œuvre entraîneraient 61,3 millions d'USD de coûts récurrents, qui seraient compensés par des économies à hauteur de 34,3 millions d'USD, après une période de démarrage progressif. Le résultat final serait un budget de croissance de 27 millions d'USD. Ces chiffres sont à comparer à des coûts (moyens) totaux d'investissement de 69 millions d'USD dans l'EEI et un budget de croissance de 22,5 millions d'USD.

Tableau annexe 7

Récapitulatif des coûts d'investissement, coûts récurrents et économies récurrentes (en millions d'USD)						
Principales initiatives	Investis- sements	Coûts récurrents	Économies récurrentes		Coûts et économies récurrents nets	
	Totaux	Biennaux	2010-11	2012-13	2010-11	2012-13
Plan d'action immédiate						
Réforme de la gouvernance	1,3	9,2	0,0	0,0	9,2	9,2
Systèmes, programmes, culture, restructuration de l'Organisation	28,6	44,8	(18,3)	(18,3)	26,5	26,5
Suivi de la mise en œuvre	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Total Plan d'action immédiate</i>	<i>33,5</i>	<i>54,0</i>	<i>(18,3)</i>	<i>(18,3)</i>	<i>35,7</i>	<i>35,7</i>
Examen détaillé						
Principales initiatives	9,2	7,3	(4,4)	(13,0)	2,9	(5,7)
Économies initiales			(3,0)	(3,0)	(3,0)	(3,0)
<i>Total Examen détaillé</i>	<i>9,2</i>	<i>7,3</i>	<i>(7,4)</i>	<i>(16,0)</i>	<i>(0,1)</i>	<i>(8,7)</i>
Total général	42,7	61,3	(25,7)	(34,3)	35,6	27,0
Chiffres de l'EEI (pour comparaison)	69,0	93,5		(71,0)		22,5

V: Besoins et financement pour 2009

15) Sur les coûts d'investissement totaux estimatifs de 42,6 millions d'USD, 17,6 millions d'USD seraient nécessaires en 2009. Les coûts récurrents devraient atteindre 8,1 millions d'USD en 2009, ce qui porterait à 25,7 millions d'USD les besoins totaux pour 2009 (voir tableau 8).

¹² Conformément à l'approche de l'Examen détaillé, les « économies » comprennent les gains d'efficience et les gains de productivité.

Tableau annexe 8

Coûts d'investissement et coûts récurrents pour 2009			
	Coûts d'investis- sement	Coûts récurrents	Total
	en millions d'USD		
Réforme de la gouvernance	0,1	1,4	1,5
Conseil et Conférence – traduction des comptes rendus in extenso		1,1	1,1
Autres réformes de la gouvernance	0,1	0,3	0,4
Politiques et pratiques relatives aux ressources humaines	3,1	2,1	5,2
Politiques de recrutement	0,2	0,2	0,4
Programmes de formation du personnel	1,7	0,9	2,6
Système d'évaluation des performances du personnel	0,7	0,0	0,7
Système d'information sur la gestion des ressources humaines	0,5	0,0	0,5
Rationalisation du recours aux services des retraités	0,0	1,0	1,0
Réforme de l'administration, de la gestion et de la culture	5,0	0,6	5,6
Changement de culture	1,5	0,0	1,5
Examen détaillé	2,4	0,0	2,4
Gestion du risque de l'entreprise	0,6	0,0	0,6
Bureau de l'éthique	0,2	0,4	0,6
Partenariats	0,3	0,2	0,5
Changements apportés au Programme et à la planification	1,6	0,0	1,6
Réforme du modèle de planification et mobilisation des ressources	1,1	0,0	1,1
Changements apportés au Programme de coopération technique	0,5	0,0	0,5
Structure décentralisée	0,7	1,0	1,7
Déploiement des systèmes d'appui et d'évaluation décentralisés	0,7	1,0	1,7
Réorganiser les bureaux de pays après examen (effet net nul) et réinvestir dans ceux-ci			
Structure du Siège	0,0	0,0	0,0
Préparation de la déstratification et du réinvestissement	0,0	0,0	0,0
Suivi de la mise en œuvre	2,6	0,0	2,6
Organes directeurs	1,6	0,0	1,6
Arrangements internes de la part de la Direction	1,0	0,0	1,0
Total partiel Plan d'action immédiate	13,1	5,1	18,2
Initiatives de l'Examen détaillé	4,5	3,0	7,5
Total général 2009	17,6	8,1	25,7

16) Tableau 9 présente les sources de financement identifiées, soit au total 3,9 millions d'USD, qui pourraient couvrir une partie des besoins pour 2009. La demande actuelle de contributions volontaires pour couvrir les besoins restants pour 2009 serait donc de l'ordre de 21,8 millions d'USD.

Tableau Annexe 9

Coûts et sources de financement pour 2009			
Coûts et modalités de financement du Plan d'action immédiate (FC 123/18), 9 octobre 2008			
	Coûts d'investissement en millions d'USD	Coûts récurrents	Total
Points du Plan d'action immédiate			
Réforme de la gouvernance	0,1	1,4	1,5
Politiques et pratiques relatives aux ressources humaines	3,1	2,1	5,2
Réforme de l'administration, de la gestion et de la culture	5,0	0,6	5,6
Changements apportés au Programme et à la planification	1,6	0,0	1,6
Structure décentralisée	0,7	1,0	1,7
Structure du Siège	0,0	0,0	0,0
Systèmes, Programme, culture et restructuration organisationnelle	10,4	3,7	14,1
Suivi de la mise en œuvre	2,6	0,0	2,6
Total Plan d'action immédiate	13,1	5,1	18,2
Sources de financement (économies initiales, fonds espagnols, financement du suivi de l'EEI)	(2,9)	(1,0)	(3,9)
Plan d'action immédiate – 2009 demande de contributions volontaires	10,2	4,1	14,3
Initiatives de l'Examen détaillé			
Examen détaillé – 2009 demande contributions volontaires	4,5	3,0	7,5
Total 2009 – demande de contributions volontaires	14,7	7,1	21,8

ii) Calendrier de mise en oeuvre

Calendrier de mise en oeuvre du Plan d'action immédiate 2008-2011														
Réf. n°	Nom des tâches	2009				2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
	Priorités et programmes de l'Organisation	▼												
1.1	Décider de l'application du nouveau cadre fondé sur les résultats													
1.2	Décider de la vision et des objectifs mondiaux													
1.3	Décider en principe les objectifs stratégiques, les objectifs fonctionnels et les fonctions essentielles													
1.4	Adopter en principe le modèle de présentation des objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation													
1.5	Définir les domaines d'action prioritaires													
1.6	Etablir un système de suivi fondé sur les résultats													
1.7	Élaborer le texte intégral du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget													
1.8	Premier rapport sur les résultats obtenus par l'Organisation sur la base du nouveau système fondé sur les résultats pour l'exercice 2010-11 (en 2012)													
	Réforme de la gouvernance	▼												
	Priorités de la gouvernance													
2.1	Examiner systématiquement la situation mondiale pour améliorer la cohérence des politiques et étudier les cadres réglementaires													
2.2	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													
	La Conférence	▼												
2.5	Chaque session de la Conférence aura normalement un thème principal, convenu par la Conférence													
2.6	La Conférence accordera une plus grande attention aux questions de politique mondiale et aux cadres internationaux													
2.7	La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal													
2.8	La Conférence approuvera les priorités, la stratégie et le budget de l'Organisation après avoir examiné les recommandations du Conseil													
2.9	Le rapport de la Conférence se concentrera sur les conclusions et décisions													
2.10	Les réunions plénières formelles seront mieux ciblées													
2.11	Des événements parallèles serviront de forum pour des échanges informels													
2.12	Modifier notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu													
2.13	Les Textes fondamentaux seront modifiés pour les fonctions													
	Le Conseil	▼												
2.14	Les fonctions exercées par le Conseil seront précisées													
2.18	Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget													
2.19	Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour													
2.22	Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations													

Calendrier de mise en œuvre du Plan d'action immédiate 2008-2011															
Réf. n°	Nom des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2.23	Le Conseil ne sera plus saisi de problèmes en rapport avec les politiques et les cadres réglementaires mondiaux														
2.24	Des changements de pratiques, notamment pour les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, seront adoptés pour le Conseil														
2.25	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu														
	Président indépendant du Conseil														
2.26	Réviser les Textes fondamentaux de manière à spécifier clairement le rôle actif de facilitation qui revient au Président indépendant du Conseil dans la gouvernance de la FAO														
	Comité du Programme et Comité financier														
2.35	La clarification des fonctions et méthodes de travail aura lieu immédiatement et sera suivie de modifications aux Textes fondamentaux														
2.36	<i>Les fonctions du Comité du Programme concerneront essentiellement les priorités du programme, la stratégie, le budget et l'évaluation</i>														
2.37	<i>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</i>														
2.38	<i>Les Comités se réuniront de façon plus souple et pour des durées variables en fonction de l'ordre du jour</i>														
2.39	<i>Les deux comités tiendront davantage de réunions conjointes</i>														
2.40	<i>Ils seront tenus de formuler des recommandations claires et d'accorder davantage d'attention aux politiques, stratégies et priorités</i>														
2.41	<i>Le Comité financier établira et adoptera des critères concernant la documentation du PAM dont il devra être saisi</i>														
2.42	Modifier les pratiques, y compris les méthodes de travail														
2.43	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions des comités														
2.44	Membres, présidents et observateurs du Comité du Programme et du Comité financier														
2.45	<i>Les présidents seront élus par le Conseil sur la base de leurs qualifications personnelles</i>														
2.46	<i>Le nombre de membres des Comités sera augmenté</i>														
2.47	<i>Les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole</i>														
	Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ)														
2.48	Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres du Comité														
2.49	Le président sera élu parmi les membres du CQCJ par le Conseil														
2.50	Sept membres, nommés par chaque région, confirmés par le Conseil														
2.51	Le CQCJ admettra des observateurs sans droit de parole à ses réunions														
	Conférences régionales: Les filières hiérarchiques, fonctions et méthodes de travail seront modifiées														
2.52	Modifier les pratiques avant de modifier les Textes fondamentaux														
2.55	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux statuts, fonctions et lignes de compte rendu														
	Comités techniques														

Calendrier de mise en œuvre du Plan d'action immédiate 2008-2011															
Réf. n°	Nom des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2.56	Les Comités commenceront à faire rapport à la Conférence de la FAO sur les politiques mondiales et au Conseil sur le budget de la FAO et les priorités et stratégies														
2.65	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.														
	Réunions ministérielles														
2.66	Modifier les Textes fondamentaux pour préciser que la Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle														
2.67	Les rapports des réunions ministérielles sont normalement examinés directement par la Conférence														
	Organes statutaires, conventions, traités, Codex, etc.														
2.68	Les conférences des parties à des traités, conventions et accords (tels que le Codex et la CIPV) pourront porter des questions à l'attention des organes directeurs par l'intermédiaire du Comité technique compétent														
2.69	Entreprandre une étude en vue de permettre aux organes statutaires d'exercer une autorité financière et administrative et de mobiliser des financements supplémentaires														
	Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO														
2.71	Le Conseil et tous les autres organes directeurs prépareront un programme de travail sur plusieurs années (quatre années au moins)														
2.73	Définir l'expression « organes directeurs », de préférence dans les Textes fondamentaux														
2.74	La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance*														
2.75	Le Directeur général fera rapport au Conseil et à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, et dialoguera avec eux														
2.76	Révision des Textes fondamentaux pour tous les Organes directeurs														
	Évaluation, vérification et apprentissage organisationnel														
2.77	Création d'un bureau distinct chargé de l'évaluation														
2.78	Augmentation du budget du Programme ordinaire alloué à l'évaluation														
2.79	Procédures de nomination du directeur et du personnel de l'évaluation														
2.81 & 2.82	Contrôle de la qualité et renforcement permanent de la fonction d'évaluation														
2.84	Approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans une « charte »														
2.90	Les dispositions relatives à l'évaluation telles qu'approuvées dans la Charte seront reflétées dans les Textes fondamentaux														
2.91	Le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu à tous les domaines à risque organisationnel élevé														
2.92	Le Comité de vérification sera entièrement composé de membres externes approuvés par le Conseil sur la recommandation du Comité financier														
2.93	Le Comité de vérification présentera un rapport annuel au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier														
2.94	Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du Bureau rapproché du Directeur général														
	Nomination et mandat du Directeur général														
2.95	Modifier les procédures et les Textes fondamentaux de façon à donner aux Membres de la FAO davantage d'occasions d'évaluer les candidats														
2.100	Définir les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général que la Conférence prendra en compte pour son approbation														

Calendrier de mise en œuvre du Plan d'action immédiate 2008-2011														
Réf. n°	Nom des tâches	2009				2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
2.101	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													
	Réforme des systèmes, de la programmation et de l'établissement du budget; changement de culture et restructuration organisationnelle													
	Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats													
3.1	Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget													
3.6	Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats													
	<i>Système de contrôle</i>													
	<i>Premier rapport aux organes directeurs sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation pour l'exercice 2010-11 (en 2012)</i>													
3.7	Instauration d'un nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs													
	<i>Le Conseil se réunira en septembre deux mois avant la Conférence</i>													
	<i>Nouveau cycle des réunions des organes directeurs</i>													
3.10	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													
3.11	Introduire des dispositions permettant de reporter d'un exercice à l'autre jusqu'à cinq pour cent du budget statutaire													
	Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources													
3.12	Intégrer dans le processus d'établissement du programme et du budget des ressources extrabudgétaires, notamment la définition des domaines d'action prioritaires,													
3.13	<i>Premier examen par le Conseil des plans, de l'application et des résultats concernant les ressources extrabudgétaires</i>													
3.14	<i>Mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement</i>													
3.17	Procéder à l'examen des 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 et présenter un rapport au Conseil et aux parties aux accords													
3.18	Introduire des mesures de nature à encourager le paiement ponctuel des contributions et à éviter les arriérés et la gestion de la disponibilité des ressources													
3.19	<i>Premier examen annuel par le Conseil, sur la base d'un rapport du Comité financier, de la situation des paiements tardifs et des arriérés de contributions</i>													
3.20	<i>Commencer à afficher de manière bien visible sur le site web public principal de la FAO la situation concernant le paiement ponctuel des contributions</i>													
	Programme de coopération technique													
3.22	Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux													
3.24	Examen du cycle des projets du PCT et des directives d'approbation du PCT													
	Changement de la culture institutionnelle													
3.30	Nomination d'un facilitateur externe et d'une équipe chargée du changement													
3.31	Élaboration d'une Vision interne													
3.32	Démarrage de la mise en œuvre de la vision													
	Éthique													

Calendrier de mise en œuvre du Plan d'action immédiate 2008-2011															
Réf. n°	Nom des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.33	Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation des personnels														
3.34	Examen du mandat et de la composition du Comité de l'éthique par le CQCJ et le Comité financier														
3.35	Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux														
3.36	Examen du rapport annuel ou biennal du Comité de l'éthique														
	Réforme des systèmes administratifs et de gestion	▼													
	Premières mesures prises par la Direction	▼													
3.37	<i>Délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines</i>														
3.38	<i>Délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés</i>														
3.39	<i>Rationalisation des procédures liées aux voyages</i>														
3.40	<i>Achats locaux pour les situations d'urgence</i>														
3.41	<i>Ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces</i>														
3.42	<i>Élaboration et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO</i>														
3.43	<i>Modifications des Textes fondamentaux pour faciliter la délégation de pouvoirs</i>														
	Suivi de l'Examen détaillé	▼													
3.44	<i>Exécution de l'Examen détaillé</i>														
3.45	<i>Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier</i>														
3.46	<i>Élaboration d'un plan d'action de suivi</i>														
3.47	<i>Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs</i>														
3.48	<i>Mise en œuvre du plan d'action</i>														
	Cadre de gestion des risques dans l'Organisation	▼													
3.49	<i>Définition par le Comité financier de la portée d'une étude sur la gestion dans l'Organisation de toutes les formes de risques</i>														
3.50	<i>Contrats externes pour l'étude</i>														
3.51	<i>Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier</i>														
3.52	<i>Élaboration d'un plan d'action de suivi</i>														
3.53	<i>Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs</i>														
3.54	<i>Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation</i>														
	Publication dans toutes les langues de l'Organisation	▼													
3.55	Un budget sera prévu pour que les publications techniques soient traduites dans toutes les langues de la FAO														

Calendrier de mise en œuvre du Plan d'action immédiate 2008-2011															
Réf. n°	Nom des tâches	2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.56	Un nombre accru d'exemplaires imprimés de la documentation technique sera mis à la disposition des pays les moins avancés														
3.57	Créer des sites web miroirs, différents du site web de la FAO, pour l'arabe et le chinois														
3.58	Obtenir, si possible à moindre coût, des traductions de qualité, disponibles en temps utile.														
	Politiques et pratiques en matière de ressources humaines	▶													
3.59	Sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite, tout en respectant le principe de la représentation géographique équitable et de la parité hommes-femmes														
3.60	Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion														
3.61	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														
3.62	Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres														
3.63	Décentraliser et déléguer davantage les pouvoirs décisionnels														
3.64	Commencer à diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO														
3.65	Élaborer, publier et mettre en œuvre des procédures permettant d'assurer une plus grande transparence dans la sélection et le recrutement de tous les fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO														
3.66	Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO														
3.67	Instituer transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants														
3.68	Rationaliser l'emploi des retraités de la FAO														
3.69	Les consultants, et notamment les retraités de la FAO, ne seront pas recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie														
3.70	Instaurer progressivement un système objectif d'évaluation du personnel dans l'ensemble de l'Organisation														
3.71	Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2														
3.72	Améliorer les systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et ii) permettre une véritable gestion du personnel														
3.73	Mettre en place un fonds de réaffectation du personnel initialement financé par des ressources extrabudgétaires, puis comme élément des coûts de personnel														
3.74	Améliorer le contrôle des politiques de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier (suite)														
3.75	Intervention des organes directeurs et de la direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies														
	<i>Élaborer des propositions pour la modification du système commun</i>														
	<i>Présenter des changements à l'ONU</i>														
	Décentralisation	▶													
3.76	Le Comité du Programme et le Comité financier aideront le Conseil à assurer le contrôle des politiques														
3.77	Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle														
3.78	Placer les fonctionnaires techniques décentralisés travaillant dans les bureaux régionaux sous l'autorité directe des Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux)														
3.79	Les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux commencent à participer pleinement à la programmation et à l'établissement du budget														

Calendrier de mise en œuvre du Plan d'action immédiate 2008-2011														
Réf. n°	Nom des tâches	2009				2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
3.80	Transférer vers les représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux													
3.81	Transférer des représentants de la FAO aux représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité première, pour tous les aspects de la supervision,													
3.82	Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle													
3.83	Enlever les responsabilités administratives aux bureaux sous-régionaux													
3.84	Rationaliser la couverture des bureaux de pays en utilisant des critères convenus													
	<i>Procéder à l'examen</i>													
	<i>Effectuer la rationalisation</i>													
3.85	Adapter la composition des effectifs des bureaux sous-régionaux et régionaux, conformément aux besoins prioritaires													
	<i>Revoir la composition</i>													
	<i>Procéder aux modifications</i>													
3.86	Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient													
3.87	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													
3.88	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													
3.89	Renforcer la formation du personnel													
3.90	Installer les systèmes de soutien													
	Structure du Siège													
3.91, 3.92 & 3.93	Créer les bureaux suivants: Stratégie, Planification et gestion des ressources, Evaluation et unité du Bureau juridique responsable de l'éthique													
3.94	Examiner les fonctions et structures organisationnelles les plus appropriées pour les communications, les partenariats et les questions interinstitutions													
3.95	Transférer les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux Bureaux régionaux/sous-régionaux et à une unité de coordination du bureau responsable des opérations													
3.96	Déstratifier les postes de directeur													
3.98	Procéder à une analyse fonctionnelle complète du travail des départements du Siège et mettre au point des plans pour leur réorganisation													
3.99	Approbation par la Conférence de la structure révisée du Siège dans le PTB 2010-11													
3.100	Nommer l'équipe de la direction exécutive, notamment deux directeurs généraux adjoints													
3.101	Mettre en place la nouvelle structure organisationnelle du Siège													
3.102	Réorganiser les responsabilités des postes de direction de haut niveau, notamment en ce qui concerne les objectifs stratégiques et les fonctions essentielles													
3.103	Examiner la réorganisation en vue de nouvelles améliorations (en 2012)													
	Partenariats													

Calendrier de mise en œuvre du Plan d'action immédiate 2008-2011														
Réf. n°	Nom des tâches	2009				2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
3.104	Finaliser les principes directeurs de l'Organisation en matière de partenariats													
3.109	Inventaire des partenariats													
3.110	Élaboration d'un programme d'initiatives à court terme													
3.111	Poursuivre les partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome													
3.116	Progrès accomplis et propositions examinés par le Conseil concernant les recommandations du Comité de programme et du Comité financier													
3.117	Formulation d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations et de la stratégie de la FAO en matière de partenariat													
3.118	Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats													
	Arrangements relatifs au suivi de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate													
	Suivi par les organes directeurs													
4.1	Contrôle et suivi par les organes directeurs													
4.2	Création d'un Comité de la Conférence en vue de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate, chargé de recommander:													
4.3	<i>Nouveaux Cadre stratégique, Plan à moyen terme et Programme de travail et budget</i>													
4.4	<i>Tout changement jugé souhaitable dans la composition du Conseil (taille et représentation régionale) et toute modification nécessaire des Textes fondamentaux</i>													
4.5	<i>Nouvelles réformes des systèmes, changement culturel et restructuration de l'Organisation</i>													
4.6	<i>Révision des Textes fondamentaux de la FAO</i>													
	Arrangements internes relatifs au suivi par la direction de la mise en œuvre des conclusions de l'EEI													
4.7	Créer des groupes de gestion interne													
4.8	<i>Créer un groupe d'appui à la réforme</i>													
4.9	<i>Créer des groupes de travail spécialisés</i>													
	Financement du suivi de la mise en œuvre en 2009													
4.10	Création du fonds fiduciaire et coût de la mise en œuvre en 2009													
4.11	Contributions au fonds fiduciaire													

ANNEXES AU RAPPORT DU COMITÉ DE LA CONFÉRENCE

Annexe 1: Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme (Document de la direction de la FAO)

TABLE DES MATIÈRES

- I. *Vision de la FAO et objectifs mondiaux*
- II. *Nouveau cadre de programmation fondé sur les résultats*
- III. *Objectifs stratégiques et résultats de l'Organisation*
- IV. *Objectifs fonctionnels et résultats de l'Organisation*
- V. *Domaines d'action prioritaires*

I. Vision de la FAO et objectifs mondiaux

1. **La vision de la FAO** est celle d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture¹³ contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, et cela de manière durable sur les plans économique, social et environnemental. Pour favoriser la réalisation de cette vision et des Objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO s'attachera à promouvoir la contribution constante de l'alimentation et de l'agriculture durable à l'accomplissement des trois **objectifs mondiaux** suivants:

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

II. Nouveau cadre de programmation fondé sur les résultats

Principes

2. Une approche renforcée et fondé sur les résultats de la planification et de la mise en œuvre des programmes s'appuiera sur une structure hiérarchique dans laquelle:
- i) Les **objectifs mondiaux** représentent l'impact fondamental sur le développement, dans les domaines relevant du mandat de la FAO, visé par les États Membres;
 - ii) Les **objectifs stratégiques** contribuent à la réalisation des objectifs mondiaux;
 - iii) Les **résultats de l'Organisation** définissent l'aboutissement des travaux de la FAO au titre de chaque objectif stratégique; et
 - iv) Les **fonctions essentielles** représentent les principaux moyens d'action que la FAO devra mettre en œuvre pour obtenir les résultats attendus, compte tenu du mandat et des avantages comparatifs de l'Organisation.

¹³ Le terme agriculture englobe les cultures, l'élevage, la foresterie et les pêches.

3. Les **objectifs stratégiques** indiquent l'impact que les membres de l'Organisation devraient pouvoir obtenir aux niveaux national, régional et international dans un délai de dix ans, grâce aux interventions à valeur ajoutée de la FAO (voir partie III).

4. Les **résultats de l'Organisation** sont plus spécifiques et indiquent les résultats attendus, sur une période de quatre ans, de l'adoption et de la mise en application par les États Membres et les partenaires des produits et services de la FAO, mesurés par des **indicateurs**. Les résultats ainsi formulés constitueront l'épine dorsale du Plan à moyen terme quadriennal et du Programme de travail et budget biennal de la FAO et illustreront les priorités de fond des Membres (voir partie III).

5. Les **fonctions essentielles** constituent les moyens d'action et les modalités d'obtention des résultats reposant sur les avantages comparatifs de la FAO à appliquer à tous les niveaux: mondial, régional et national. Les fonctions essentielles exigent des stratégies claires pour assurer des approches cohérentes, la coopération entre unités organisationnelles, l'apprentissage mutuel et la recherche de l'excellence. Elles sont énumérées à la *Figure 1* ci-dessous:

Figure 1: Fonctions essentielles de la FAO

- | |
|---|
| <p>Figure 1: Fonctions essentielles de la FAO</p> |
| <p>a. Ouvrir des perspectives à long terme et jouer un rôle de chef de file pour le suivi et l'évaluation des tendances de la sécurité alimentaire et de l'agriculture, des pêches et des forêts;</p> <p>b. Stimuler la création, la diffusion et l'utilisation d'informations et de connaissances, y compris de statistiques;</p> <p>c. Négocier des instruments internationaux, établir des normes et des directives volontaires, appuyer l'élaboration d'instruments juridiques nationaux et promouvoir leur mise en application;</p> <p>d. Formuler des options et des avis en matière de politiques et de stratégies;</p> <p>e. Fournir un appui technique afin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promouvoir le transfert de technologies; • favoriser le changement; • mettre en place une capacité, en particulier pour les institutions rurales; <p>f. Recourir au plaidoyer et à la communication pour mobiliser la volonté politique et promouvoir une prise de conscience à l'échelle mondiale des mesures requises dans les domaines relevant du mandat de la FAO;</p> <p>g. Faire en sorte que les activités techniques et les services d'appui reposent sur des approches intégrées interdisciplinaires et novatrices;</p> <p>h. Recourir à des partenariats et à des alliances solides lorsqu'une action commune est nécessaire.</p> |

6. Pour que tous les aspects du travail de la FAO s'inscrivent dans un cadre fondé sur les résultats, deux **objectifs fonctionnels** aideront l'Organisation à améliorer continuellement non seulement la pertinence et l'impact de ses activités techniques, mais aussi leur efficacité et leur contribution à la réalisation des Objectifs stratégiques (voir partie IV).

7. La mobilisation des contributions volontaires et leur utilisation s'inscriront également dans ce cadre à tous les niveaux – national, sous-régional, régional et mondial.

Domaines d'action prioritaires

8. Pour que l'approche fondée sur les résultats soit la plus efficace possible, les contributions volontaires doivent être axées sur l'obtention des résultats définis dans le Plan à moyen terme. Au niveau national, les ressources seront mobilisées essentiellement en fonction des priorités de développement du pays, de façon à contribuer aux résultats identifiés dans le Cadre national de priorités à moyen terme. À l'échelle mondiale, **les domaines d'action prioritaires** contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques, dont ils sont le pivot. Ils permettent de mobiliser des ressources pour des groupes de résultats prioritaires, en constituant des « thèmes phares », autrement dit un outil de communication et de plaidoyer utilisé pour attirer des fonds extrabudgétaires volontaires et susciter des partenariats, l'objectif étant de compléter les contributions ordinaires (voir partie V). Ils vont: progressivement favoriser un financement groupé et assorti de conditions moins rigides des contributions extrabudgétaires volontaires; concerner principalement les questions prioritaires pour les pays en développement, l'accent étant mis sur le renforcement des capacités et l'ajustement des cadres de politiques; et faciliter le contrôle exercé par les organes directeurs sur l'utilisation des ressources extrabudgétaires, conformément aux priorités convenues.

Responsabilités de la Direction en ce qui concerne les objectifs stratégiques

9. Le cadre fondé sur les résultats suppose une répartition claire des responsabilités et d'assurer la reddition de comptes pour les résultats obtenus tout au long du cycle de préparation, exécution et évaluation. La responsabilité générale de chaque objectif incombera à un Sous-Directeur général. De même, sur la base des résultats de l'Examen détaillé du mode opératoire de l'Organisation et d'une définition plus précise des fonctions au sein des Départements, la responsabilité de chaque résultat de l'Organisation sera confiée à un haut fonctionnaire, qui devra évaluer les progrès réalisés en fonction des indicateurs et établir les rapports correspondants. De hauts fonctionnaires se verront aussi confier la responsabilité de veiller à ce que les stratégies applicables soient suivies pour les fonctions essentielles contribuant à la réalisation de plusieurs objectifs. La responsabilité des ressources, des mécanismes et des incitations au rendement à l'appui des activités interdisciplinaires et interdépartementales reviendra à un (au) Directeur général adjoint.

Documentation

10. Le programme de travail sera présenté dans un ensemble intégré de documents de planification, fournissant un tableau complet du cadre des résultats, comme suit:

- **Cadre stratégique** avec un horizon de 10 à 15 ans, réexaminé tous les quatre ans et comportant une analyse des défis auxquels sont confrontés l'alimentation, l'agriculture et le développement rural; vision générale et objectifs des États Membres; et objectifs stratégiques;
- **Plan à moyen terme** ayant un horizon de quatre ans, mais réexaminé et ajusté à chaque exercice biennal, présentant: les objectifs stratégiques et fonctionnels; le cadre des résultats de l'Organisation (produits), avec des objectifs et des indicateurs pour la vérification et l'établissement de la contribution de la FAO; le budget global indiquant pour chaque objectif stratégique la ventilation des contributions ordinaires et des ressources extrabudgétaires estimatives; les domaines d'action prioritaires, indiquant le résultat de l'affectation de ressources extrabudgétaires à des résultats groupés; enfin, les fonctions essentielles et la façon dont elles sont appliquées à l'ensemble des résultats;

- **Programme de travail et budget** couvrant un seul exercice biennal et incluant: un budget administratif et un budget-programme établi en fonction des résultats de l'Organisation (produits) cités dans le Plan à moyen terme et indiquant la responsabilité organisationnelle pour chaque résultat; la quantification des coûts biennaux pour l'ensemble des résultats de l'Organisation et toutes les obligations; le calcul des augmentations de coût et des gains d'efficience; la prise en compte des obligations à long terme, des obligations insuffisamment financées et des fonds de réserve; et un projet de résolution portant ouverture de crédits budgétaires.

Aperçu des principales composantes

11. La *Figure 2* ci-après donne un aperçu des principales composantes conceptuelles de l'approche améliorée, fondé sur les résultats, de la programmation à la FAO. Les objectifs stratégiques, tels qu'ils sont actuellement identifiés, confèrent la visibilité et la focalisation nécessaires, mais on s'efforcera d'améliorer encore la cohérence et l'interdisciplinarité et de définir clairement les liens avec les objectifs mondiaux lors de la mise au point définitive, en 2009, du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme.

Figure 2: Aperçu des principales composantes

<p>La vision de la FAO est celle d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, et cela de manière durable sur les plans économique, social et environnemental.</p>	
<p>Pour favoriser la réalisation de cette vision et des Objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO s'attachera à promouvoir la contribution constante de l'alimentation et de l'agriculture durable à l'accomplissement des trois objectifs mondiaux suivants:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. réduire le nombre absolu de personnes souffrant de la faim et bâtir progressivement un monde offrant à tous la possibilité de disposer à tout moment d'une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins et préférences alimentaires pour mener une vie saine et active; 2. éliminer la pauvreté et favoriser le progrès social et économique pour tous en augmentant la production alimentaire, en favorisant le développement rural et en pérennisant les moyens d'existence; 3. gérer et utiliser de manière durable les ressources naturelles, à savoir la terre, l'eau, l'air, le climat et les ressources génétiques, au profit des générations présentes et futures. 	
<p>Objectifs stratégiques</p>	<p>Fonctions essentielles</p>
<p>A. Intensification durable de la production agricole.</p> <p>B. Production animale durable accrue</p> <p>C. Gestion et exploitation durables des ressources halieutiques et aquacoles.</p> <p>D. Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments à tous les stades de la filière alimentaire.</p> <p>E. Gestion durable des forêts et des arbres.</p> <p>F. Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et meilleures réponses aux défis mondiaux liés à l'environnement ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.</p> <p>G. Création de conditions commerciales susceptibles d'améliorer les moyens d'existence.</p>	<p>a. Suivi et évaluation des tendances et perspectives à moyen et long termes</p> <p>b. Collecte et fourniture d'informations, connaissances et de statistiques</p> <p>c. Élaboration d'instruments internationaux et de normes</p> <p>d. Options et avis en matière de politiques et de législation</p> <p>e. Appui technique au transfert de technologies et au renforcement des capacités.</p> <p>f. Sensibilisation et communication</p> <p>g. Interdisciplinarité et innovation</p> <p>h. Partenariats et alliances</p>

<p>H. Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.</p> <p>I. Amélioration de la préparation et de la réaction aux menaces et aux situations d'urgence ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.</p> <p>J. Équité entre les sexes en matière d'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions en milieu rural.</p> <p>K. Accroissement et amélioration de l'efficacité des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural.</p>	<p style="text-align: center;">Objectifs fonctionnels</p> <p>X. Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes.</p> <p>Y. Administration efficace et efficiente.</p>
---	---

III. Objectifs stratégiques et résultats de l'Organisation

12. La formulation intégrale du cadre fondé sur les résultats comporte les étapes suivantes:

- définition des problèmes à résoudre et des défis à relever
- identification des hypothèses et des risques
- indication des résultats à obtenir au titre des résultats de l'Organisation et de la façon dont la FAO interviendra (principaux outils) pour y parvenir
- élaboration d'objectifs et d'indicateurs de réalisation quant aux résultats de l'Organisation
- indication détaillée de l'application des fonctions essentielles au niveau des résultats.

13. Pour chacun des Objectifs stratégiques, les éléments actuels du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme contiennent une synthèse de ces informations. Au total, 49 résultats de l'Organisation sont proposés. L'identification d'objectifs et d'indicateurs des résultats mesurables et pleinement représentatifs est un exercice particulièrement complexe, qui est encore à l'œuvre dans toute l'Organisation. Une série complète d'indicateurs au niveau des résultats est élaborée et présentée dans des matrices provisoires des résultats pour les Objectifs stratégiques A, F et K.

14. Les travaux qui restent à mener sur les Résultats de l'Organisation incluent: matrice de planification rigoureuse, avec identification d'indicateurs spécifiques, d'objectifs et de moyens de vérification, affinement et spécification des fonctions essentielles qui doivent être appliquées; intégration des travaux transversaux, le cas échéant; enfin, élaboration des contributions des unités associées à ces travaux.

Objectif stratégique A – Intensification durable de la production agricole

Problèmes et défis

15. Pour répondre à la croissance attendue de la demande de denrées alimentaires pour la consommation humaine et animale, la production agricole mondiale devra doubler d'ici à 2050. Compte tenu de la croissance tendancielle des populations, de l'urbanisation et de la consommation de produits d'origine animale, les prix mondiaux des denrées agricoles grimperont si l'offre ne progresse pas au rythme de la demande. Les approvisionnements peuvent également être influencés par divers facteurs, notamment les changements de production (au profit des biocombustibles, par exemple), le coût des intrants clés (énergie et engrais) et les mauvaises récoltes dues à des conditions climatiques défavorables, à des infestations de ravageurs et à des flambées épidémiques. Selon les contextes nationaux, un défi majeur qui consiste à produire la quantité et la variété d'aliments destinés à la

consommation humaine et animale et de fibres nécessaires pour répondre aux exigences des exploitants agricoles pauvres en ressources et des consommateurs, et leur offrir des débouchés, tout en préservant les ressources naturelles. L'intensification de la production doit être durable pour garantir des perspectives à long terme. Trois dimensions clés doivent être prises en compte dans cet effort: a) les technologies agricoles (par exemple, l'accès à des variétés adaptées aux conditions locales, à haut rendement et résistantes au stress hydrique, présentant des caractéristiques qualitatives acceptables; des systèmes de sélection végétale et de production de semences efficaces; la disponibilité de compétences spécialisées et de façon plus générale d'un « savoir-faire »); b) les services écosystémiques spécifiquement applicables à la production (tels que la biodiversité agricole, la pollinisation, la conservation de l'eau, la santé du sol et la lutte phytosanitaire); et c) les moyens d'existence, pour que les bénéfices d'une meilleure productivité soient pleinement mis à profit, y compris de bonnes pratiques après récolte et de commercialisation.

Hypothèses et risques

- les principes d'une intensification durable de la production agricole seront pratiques, applicables et énoncés de manière crédible;
- dans certains pays vulnérables, les événements politiques peuvent gravement compromettre le transfert des innovations et leur adoption;
- toute nouvelle hausse du coût des intrants (semences, engrais, combustibles) serait alignée sur les prix à l'exploitation, tandis que le coût et la disponibilité de l'eau ne deviennent pas une entrave majeure à l'intensification;
- les instituts de recherche et autres continuent à élaborer et fournir des technologies améliorées, de sorte que les pratiques agricoles assurent des augmentations annuelles globales de rendement supérieures à 2 pour cent.

Résultats de l'Organisation

Résultats de l'Organisation	Indicateurs
<p>A1 – Les capacités nationales et régionales sont renforcées pour la prise de décisions stratégiques plus efficaces visant à accroître la production agricole.</p> <p><i>Principaux outils:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • concevoir et soutenir des politiques et des programmes propres à améliorer la productivité et la durabilité agricoles de façon à renforcer la sécurité alimentaire et à faciliter l'accès aux connaissances, aux technologies et aux intrants appropriés; • élaborer des stratégies pour la diversification des cultures, y compris la production de cultures horticoles; • mettre au point et promouvoir des outils et diffuser des informations pour évaluer et gérer les fonctions, les services et les bienfaits écosystémiques tirés des paysages et des parcours agricoles, y compris dans des conditions de variabilité dues notamment au changement climatique. 	<p>A1.1 – Un meilleur rendement est assuré grâce à la distribution et à l'utilisation de semences améliorées adaptées aux conditions locales, et des efforts sont mis en œuvre dans le cadre d'au moins dix programmes nationaux pour améliorer la fertilité du sol, le cas échéant, grâce à une agriculture de conservation.</p> <p>A1.2 – Au moins dix nouveaux pays ont inscrit la lutte phytosanitaire dans les stratégies de production agricole, comme en témoignent les programmes et les prévisions budgétaires agricoles nationaux.</p> <p>A1.3 – Des techniques de cultures multiples, de rotation des cultures et de cultures mixtes sont utilisées dans au moins dix programmes nationaux, afin d'optimiser les possibilités saisonnières et de diversification et permettre ainsi un accroissement durable de la production.</p>

Résultats de l'Organisation	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • appuyer la conception et la mise en œuvre des éléments des programmes nationaux et régionaux pour la sécurité alimentaire qui concernent la production végétale 	<p>A1.4 – La diversification entre les espèces et au sein de celles-ci est assurée dans au moins dix programmes nationaux grâce à des techniques adaptées aux conditions locales, pour accroître la production et les possibilités de création de revenus tout en réduisant les risques.</p> <p>A1.5 – Des directives concernant l'intensification durable de la production agricole reposant sur des principes écosystémiques, ainsi que les moyens permettant d'en vérifier l'efficacité, sont élaborées et diffusées par l'intermédiaire des bureaux de terrain de la FAO.</p> <p>A1.6 – Au moins cinq nouveaux pays renforcent les bénéfices tirés des services écosystémiques fournis par les pollinisateurs, par exemple en réduisant les pulvérisations de pesticides et en recourant à des cultures de soutien, afin d'encourager la diversification au profit de cultures à valeur élevée.</p> <p>A1.7 – Au moins dix-huit programmes nationaux pour la sécurité alimentaire supplémentaires et six nouveaux programmes régionaux pour la sécurité alimentaire et d'importants éléments concernant la production végétale sont en cours de mise en œuvre.</p>
<p>A2 – Les risques liés aux infestations de ravageurs et aux flambées épidémiques sont réduits au niveau national, régional et mondial.</p> <p><i>Principaux outils:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fournir une tribune neutre, faciliter l'échange d'informations et renforcer les capacités pour soutenir la mise en œuvre de la CIPV, notamment en tant qu'élément important du système mondial de gouvernance pour les échanges commerciaux; • faciliter la collaboration pour la planification des interventions d'urgence et l'alerte rapide concernant les ravageurs et les maladies transfrontières, notamment dans le cadre du programme EMPRES. 	<p>A2.1 – Au moins douze nouvelles NIMP sont adoptées par la Commission des mesures phytosanitaires.</p> <p>A2.2 – Dix nouveaux pays ont eu recours à l'Évaluation de la capacité phytosanitaire (ECP) pour identifier les problèmes, établir les priorités et mobiliser des ressources.</p> <p>A2.3 – Des plans nationaux d'intervention d'urgence sont mis en place, avec l'aide de la FAO, dans au moins 15 pays supplémentaires, concernant des menaces spécifiques de ravageurs et de maladies, autres que le criquet pèlerin.</p> <p>A2.4 – Le système actuel de signalisation acridienne est étendu à au moins un autre ravageur transfrontières.</p>

Résultats de l'Organisation	Indicateurs
<p>A3 - Les risques dérivant des pesticides sont réduits de manière durable aux niveaux national, régional et mondial.</p> <p><i>Principaux outils:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • promouvoir une collaboration régionale et mondiale, notamment au titre de la Convention de Rotterdam, du Code de conduite pour la distribution et l'utilisation des pesticides, et de la JMPR; • appuyer l'amélioration des cadres réglementaires nationaux pour réduire les risques liés aux pesticides; • soutenir des programmes prévoyant des écoles pratiques d'agriculture (EPA) fondées sur des technologies de protection intégrée. 	<p>A3.1 Quatre nouveaux produits chimiques sont couverts par la Convention de Rotterdam et/ou la Réunion conjointe sur les résidus de pesticides (JMPR).</p> <p>A3.2 Au moins un pesticide particulièrement dangereux est interdit en vertu du Code de conduite pour la distribution et l'utilisation des pesticides, de la Convention de Rotterdam et/ou de la JMPR.</p> <p>A3.3 – Au moins 10 nouvelles zones (au niveau national ou sous-national) inscrivent la protection intégrée dans les programmes d'études des EPA pour réduire les risques liés aux ravageurs et/ou aux pesticides.</p>
<p>A4 – Des politiques et des stratégies nationales favorisant la conservation, la diversité et la durabilité sont mises en œuvre pour gérer les ressources phylogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture (RPGAA) et renforcer les systèmes semenciers.</p> <p><i>Principaux outils:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • renforcer les liens entre la conservation et l'utilisation durable des RPGAA, y compris dans le cadre du Plan d'action mondial et du Traité international sur les RPGAA; • soutenir et élaborer de programmes et cadres destinés à améliorer la conservation des RPGAA à l'exploitation et à promouvoir la diversité au sein des écosystèmes agricoles; • soutenir l'utilisation durable des RPGAA, grâce notamment au renforcement des capacités en matière de systèmes semenciers, y compris par l'utilisation de technologies améliorées; • fournir des avis en matière de politiques, sensibiliser et élaborer des programmes pour renforcer les liens entre les secteurs semenciers officiels et informels, notamment en encourageant la production de semences au sein des communautés. 	<p>A4.1 Au moins dix pays élaborent et appliquent des projets, stratégies et programmes nationaux supplémentaires concernant la conservation et l'utilisation durable des RPGAA, y compris pour la mise en œuvre du Plan d'action mondial et du Traité international sur les RPGAA.</p> <p>A4.2 Au moins cinq programmes nationaux élaborent et mettent en œuvre, à titre pilote, des stratégies nationales pour soutenir la conservation des RPGAA à l'exploitation et promouvoir la diversité au sein des écosystèmes agricoles locaux et des secteurs semenciers communautaires.</p> <p>A4.3 Au moins dix pays supplémentaires renforcent leurs capacités de répondre aux exigences en matière d'intensification, aux situations d'urgence en utilisant les produits des savoirs de la FAO et des outils d'information améliorés concernant les RPGAA et les systèmes semenciers, y compris ceux relatifs au système WIEWS et au Plan d'action mondial.</p>

Application des fonctions essentielles à l'Objectif stratégique A

Résultats de l'Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - Partenariats et alliances
A1	X	X		X	X	X	X	X
A2	X	X	X	X	X	X	X	X
A3	X	X	X	X	X	X		X
A4	X	X	X	X	X	X		X

Objectif stratégique B – Production animale durable accrue*Problèmes et défis*

16. Depuis une trentaine d'années, on assiste à une expansion mondiale rapide de la production et de la consommation de produits d'origine animale. Le secteur de l'élevage assure actuellement 43 pour cent de la production agricole mondiale en valeur. Les systèmes d'élevage traditionnels contribuent aux moyens d'existence de 70 pour cent des ruraux pauvres dans le monde, mais de plus en plus souvent, les grands élevages faisant appel à des technologies complexes, utilisant des aliments importés et ayant recours à la génétique animale, approvisionnent les marchés en plein essor de la viande, du lait et des œufs. Les exploitations familiales moyennes à orientation commerciale, si elles prennent encore de l'importance en de nombreux endroits, sont progressivement évincées des marchés et particulièrement exposées aux chocs dus aux maladies animales. La croissance vigoureuse du secteur de l'élevage et les changements structurels qui l'accompagnent, nécessitent une gouvernance globale par la communauté internationale. L'élevage occupe un quart de la surface terrestre sous forme de pâturages, dont l'expansion est l'une des principales causes du déboisement en Amérique latine. Ce secteur, qui mobilise un tiers des terres arables du monde pour la production de céréales fourragères, contribue à la hausse continue des prix des céréales, mais en subit également les effets. Alors que la concurrence pour l'utilisation des terres se fait de plus en plus vive, les prix – des céréales fourragères, mais aussi de l'eau, de l'énergie et de la main-d'œuvre – sont en augmentation et la production animale fondée sur le pâturage extensif (26 pour cent des terres émergées libres de glace de la planète) est mise à rude épreuve par les aléas du changement climatique et les pressions socioéconomiques.

17. Le secteur mondial de l'élevage est caractérisé par une forte dichotomie entre: i) l'élevage pratiqué par de nombreux petits exploitants et pasteurs pour sa contribution aux moyens d'existence et à la sécurité alimentaire, et ii) la production animale commerciale, qui soutient le système d'approvisionnement alimentaire mondial et fournit aux producteurs et à d'autres des emplois dans les services connexes de traitement, de distribution, de commercialisation et de soutien. L'apparition de maladies animales et leur diffusion semblent très étroitement liées à la structure du secteur et à la transformation des milieux de production.

Hypothèses et risques

- il existe le risque d'une marginalisation et d'un appauvrissement des petits exploitants et des pasteurs, conduisant à une accélération de l'exode rural, si des mesures techniques, politiques et institutionnelles efficaces ne sont pas prises pour améliorer l'accès des petits producteurs aux marchés en expansion des produits animaux;
- des densités animales accrues dans les milieux écologiques chauds, humides et en évolution, une plus grande mobilité des populations, une circulation fortement intensifiée

des animaux et des produits d'origine animale, et des investissements publics souvent inadéquats dans les services et les institutions, tendent à favoriser l'apparition de nouvelles maladies et la réapparition de maladies déjà connues;

- l'expansion et l'utilisation des pâturages et la production de céréales fourragères sont associées à la dégradation des terres, à la destruction de l'habitat et de la biodiversité, à la raréfaction de l'eau et à d'importantes émissions de gaz à effet de serre (CO₂, méthane, oxyde nitreux);
- l'élevage apporte une importante contribution aux surcharges en éléments nutritifs et à la pollution de l'eau, notamment dans les zones à forte densité d'animaux;
- les races d'animaux d'élevage constituent le patrimoine biologique de base pour l'essor du secteur de l'élevage; au cours du siècle dernier, la croissance de la production animale s'est concentrée, au niveau mondial, sur un très petit nombre de races, un processus associé à une forte érosion de la diversité biologique existante.

Résultats de l'Organisation

B1 – Le secteur de l'élevage contribue à la sécurité alimentaire, à la protection des moyens d'existence et au 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;
- à la préparation et la mise en œuvre de DSRP/PNSA/PRFA axés sur la production animale pour les ménages pauvres en ressources.

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

- à l'appui fourni pour une alerte rapide plus efficace et l'amélioration des connaissances relatives à l'apparition et à la diffusion des maladies animales, et pour des mécanismes d'intervention rapide au niveau national, régional et international;
- à la promotion d'une 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 moyens d'action nécessaires;
- au Centre de gestion des crises pour la filière alimentaire, devenu pleinement opérationnel avec sa composante santé animale;
- à 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 d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources et de réduire les déchets et les émissions de gaz à effet de serre du secteur de l'élevage sur l'environnement grâce à des instruments technologiques, à des moyens d'action et à des investissements d'appui;
- l'appui aux engagements et accords intergouvernementaux relatifs au changement climatique, aux ressources en eau et à la diversité biologique.

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

- l'assistance fournie pour la mise en application de pratiques optimales (technologies, institutions, politiques);
- des conseils en matière d'investissement, fondés sur des évaluations des besoins à objectifs multiples;
- des avis concernant la prévention et les plans d'intervention visant à faciliter la gestion des crises (maladies animales et catastrophes naturelles ou causées par l'homme dans lesquelles l'élevage entre en ligne de compte).

Application des fonctions essentielles à l'Objectif stratégique B

Résultats de l'Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - 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

Objectif stratégique C – Gestion et exploitation durables des ressources halieutiques et aquacoles

Problèmes et défis

18. Le poisson et les produits de la pêche resteront une source importante de nourriture et de protéines, ainsi que de revenus, grâce à la production et au commerce. Le secteur de la pêche et de l'aquaculture continuera donc à jouer un rôle important dans la nutrition humaine et dans la lutte contre la faim et la pauvreté, et d'une manière plus générale dans le développement économique. La demande de poisson et de produits de la pêche continuera d'augmenter. La gestion et la conservation efficaces des ressources halieutiques et aquacoles deviendront une nécessité impérieuse, tout comme la préservation de la biodiversité aquatique, la santé et la productivité des écosystèmes qui soutiennent les ressources halieutiques et les pêches. Il sera essentiel d'assurer l'utilisation durable des stocks sauvages qui sont exploités par les pêches de capture, aussi bien dans les mers et les océans que dans les cours d'eau et les lacs. Dans la mesure où ces stocks atteignent leurs limites, l'aquaculture sera appelée à faire face à la demande. Le développement responsable et ordonné de l'aquaculture, sur terre et en milieu marin, constituera donc un défi complexe dans les prochaines décennies. Un autre problème, tant pour les pêches de capture que pour l'aquaculture, est celui de la dichotomie existante entre un sous-secteur industriel à grande échelle et un sous-secteur artisanal. Ce dernier comprend les communautés dans lesquelles la pêche ou l'aquaculture artisanale apportent une importante contribution à la sécurité alimentaire et aux moyens d'existence. Des politiques intégrées sont nécessaires pour répondre aux exigences spécifiques de ces deux sous-secteurs. Tant pour les pêches que pour l'aquaculture, il est besoin de mesures réglementaires au niveau mondial, régional et national, ainsi que d'une assistance, d'un renforcement des capacités et d'une approche intégrée. D'autres défis importants sont: l'impact du changement climatique; la hausse des prix du poisson, la dépendance à l'égard des combustibles et leur consommation, et le coût des facteurs de production; l'apparition de maladies animales en aquaculture; et la détérioration générale des écosystèmes aquatiques, tant en milieu marin que dans les eaux continentales.

Hypothèses et risques

- les pays ont la volonté et la capacité d'améliorer la gouvernance et la gestion du secteur des pêches et de l'aquaculture, grâce à des cadres réglementaires et institutionnels renforcés, au niveau tant national que régional (en assurant, par exemple, un fonctionnement plus efficace des organisations régionales de gestion des pêches). Toute défaillance dans ce domaine favoriserait la persistance de situations telles que la surpêche, la surcapacité de pêche et la pêche illicite, non déclarée et non réglementée;
- des conflits liés à l'accès aux ressources et aux marchés;
- ces risques, qui sont inhérents au secteur, peuvent être aggravés par des menaces telles que: l'impact du changement climatique, les incidences d'autres secteurs induisant par exemple une pollution et la détérioration des milieux aquatiques et de leurs écosystèmes, dans les eaux continentales comme dans les mers et les océans, des défaillances dans la gestion des zones côtières et riveraines, ainsi que des ressources en terre et en eau, l'apparition de maladies du poisson d'élevage, la hausse rapide du prix des intrants, notamment des combustibles et des aliments pour poisson.

Résultats de l'Organisation

C1 – Les États Membres et d'autres parties prenantes ont amélioré la formulation des politiques et normes facilitant l'application du Code de conduite pour une pêche responsable et d'autres instruments internationaux, ainsi que la réaction aux nouveaux défis, grâce à:

- l'établissement à intervalle régulier de rapports de situation sur l'application du Code de conduite et des instruments connexes;
- la fourniture d'avis sur l'établissement et l'intégration de cadres de politique générale visant à assurer un équilibre entre les objectifs de développement et les impératifs de conservation;
- l'utilisation d'instances telles que le Comité des pêches comme plateforme de débat au niveau international et à l'amélioration de leur contribution et de leur participation à d'autres instances internationales telles que l'Assemblée générale des Nations Unies, l'OCDE, l'OMC, l'APEC, le PNUE, la CITES, la CDB et l'OMI;
- l'élaboration de nouveaux instruments (accords, plans d'action ou directives techniques);
- l'amélioration de leur capacité en matière de formulation de politiques et de négociation au niveau international;
- la production et l'utilisation d'informations à jour et fiables; et
- l'intensification de leur collaboration avec les partenaires intéressés.

C2 – La gouvernance des pêches et de l'aquaculture est améliorée grâce à la mise en place ou au renforcement d'institutions nationales et régionales, y compris des organes régionaux des pêches, et aux mesures suivantes:

- avis et assistance concernant l'établissement de nouvelles institutions et les moyens d'appuyer les institutions existantes;
- renforcement des capacités en matière de gouvernance et de gestion des institutions, y compris l'amélioration de l'efficacité et de la transparence du processus décisionnel;
- rapports réguliers sur les efforts faits pour créer de nouvelles institutions ou pour renforcer et améliorer les institutions existantes, y compris la transparence du processus décisionnel.

C3 – Une gestion plus efficace des pêches de capture marines et continentales de la part des États Membres et d'autres parties prenantes a contribué à améliorer l'état des ressources halieutiques et des écosystèmes et à assurer leur utilisation durable, grâce aux mesures suivantes:

- avis techniques et renforcement des capacités en matière d'évaluation et de gestion des pêches;
- appui à l'application effective d'une approche écosystémique des pêches tenant compte des besoins des communautés de pêcheurs;
- évaluation de l'état des stocks de poissons et des écosystèmes et rapports réguliers à ce sujet;
- promotion de la coopération internationale en matière de gestion des pêches.

C4 – Les États Membres et d'autres parties prenantes ont enregistré une hausse de la production issue de l'aquaculture durable, grâce aux mesures suivantes:

- promotion de l'aquaculture durable;
- examens et évaluations thématiques et à l'échelle mondiale ou régionale du secteur aquacole;
- assistance à l'élaboration de pratiques aquacoles responsables, y compris à la gestion des pathologies des animaux aquatiques;
- promotion des moyens de subsistance en milieu rural, l'accent étant mis sur les systèmes d'exploitation intégrés et l'approche écosystémique;
- promotion de partenariats et de réseaux pour la recherche-développement appliquée, le transfert de technologies et le renforcement des capacités.

C5 – Les opérations de pêche, notamment l'utilisation des engins de pêche, sont devenues moins dangereuses, plus efficaces sur le plan technique et socio-économique et plus respectueuses de l'environnement et des règles à tous les niveaux, grâce à:

- la promotion de systèmes de suivi, contrôle et surveillance améliorés, notamment l'utilisation de systèmes de surveillance des navires par satellite;
- l'établissement de rapports à intervalles réguliers sur la mise en œuvre d'activités de suivi, de contrôle et de surveillance et sur les problèmes qui y sont associés;
- des avis techniques et un renforcement des capacités;
- un appui à la réduction de la consommation d'énergie et des impacts sur l'environnement;
- l'établissement et la tenue à jour de registres des navires de pêche;
- appui aux pays souhaitant adopter et appliquer des normes nationales et internationales en matière de sécurité de la pêche.

C6 – Les États Membres et d'autres parties prenantes peuvent témoigner d'une utilisation post-récolte et d'un commerce plus responsables des produits de la pêche et de l'aquaculture, notamment de conditions d'accès aux marchés plus prévisibles et harmonisées, grâce à:

- l'adoption et la mise en œuvre de directives et de codes d'usages fondés sur la science;
- des avis techniques et un renforcement des capacités;
- la promotion de l'harmonisation et de l'équivalence en matière de commerce international.

Application des fonctions essentielles à l'Objectif stratégique C

Résultats de l'Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - Partenariats et alliances
C1	X	X	X	X	X	X		X
C2			X	X	X			
C3	X	X	X	X	X	X	X	X
C4	X	X	X	X	X	X	X	X
C5		X	X	X	X	X	X	X
C6		X	X	X	X	X		X

Objectif stratégique D – Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires à tous les stades de la filière alimentaire*Problèmes et défis*

19. La demande d'aliments sains, nutritifs et de meilleure qualité des consommateurs, ainsi que les effets des accords SPS et OTC de l'OMC sur le commerce international des produits alimentaires, continuent d'engendrer à l'échelon national et mondial un niveau d'intérêt élevé pour les questions relatives à la sécurité sanitaire et aux questions de qualité des aliments, et aux normes correspondantes. Les pays développés et en développement attendent de la Commission du Codex Alimentarius des directives internationales pour assurer la protection de la santé des consommateurs, ainsi que des pratiques loyales dans le commerce alimentaire. Pour garantir la pertinence des avis scientifiques en matière de sécurité sanitaire des aliments et de nutrition dans le contexte international, il est important que ceux-ci soient fondés sur des données issues d'un large éventail de pays. Des efforts conséquents doivent être déployés pour renforcer la capacité d'un grand nombre de pays à fournir des données fiables sur la sécurité sanitaire et la qualité des aliments, et sur la nutrition.

20. Les politiques nationales de sécurité sanitaire et de qualité des denrées alimentaires doivent également être conformes ou intégrées aux autres plans de développement nationaux. La mise en œuvre effective de l'approche de la filière alimentaire pour la gestion de la sécurité sanitaire des aliments, nécessite une collaboration entre les institutions qui s'occupent de la santé humaine, animale, végétale et environnementale. Les gouvernements doivent assurer l'existence des conditions nécessaires afin que les consommateurs puissent choisir un régime alimentaire sain, et veiller à ce que ceux-ci disposent des connaissances et des compétences voulues pour effectuer ces choix.

Hypothèses et risques

- une forte volonté politique reste déterminante aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques nationales de sécurité sanitaire et de qualité des aliments;
- les accords de l'OMC demeurent le fondement des règles du commerce international, sans être compromis par des politiques protectionnistes de groupements économiques régionaux ou au niveau national, ni par l'influence croissante des normes du secteur privé;
- l'apparition de nouveaux problèmes liés à la sécurité sanitaire des aliments et la fréquence accrue des crises de la filière alimentaire pourraient contribuer à détourner les ressources destinées aux activités ordinaires de contrôle des denrées alimentaires.

Résultats de l'Organisation

D1 – Des normes nouvelles et révisées régissant la qualité et la sécurité sanitaire des denrées alimentaires, fournissant des recommandations convenues sur le plan international pour la production, le traitement, l'utilisation sans danger et l'échange équitable des produits alimentaires, agricoles et de la pêche, sont élaborées avec une importante contribution des pays et d'autres parties prenantes, grâce à:

- un appui fourni à la Commission mixte FAO/OMS du Codex Alimentarius;
- un plaidoyer en faveur de l'utilisation des textes du Codex au niveau national et régional, et à la promotion de la collaboration régionale pour l'établissement de normes alimentaires;
- la fourniture d'avis scientifiques sur la sécurité sanitaire et la qualité des denrées alimentaires, y compris la composition des aliments et leur teneur en nutriments (notamment d'avis émanant du JECFA, de la JMPR, des JEMRA et de consultations *ad hoc* d'experts);
- un plaidoyer et un soutien pour une participation plus efficace des pays en développement aux travaux du Codex, en collaboration étroite avec l'OMS.

D2 – Les pays ont établi des politiques de sécurité sanitaire et de qualité des denrées alimentaires et des programmes fondés sur des preuves, tenant compte des priorités en matière de santé publique et de commerce, y compris la capacité opérationnelle en cas de situation d'urgence et s'appuyant sur une législation cohérente et des règlements conformes aux principes convenus sur le plan international, grâce à:

- des avis pour l'élaboration de politiques de renforcement de la sécurité sanitaire et de la qualité des denrées alimentaires tout au long de la filière alimentaire, et de stratégies pour leur mise en œuvre;
- un renforcement des capacités et des institutions visant à assurer un cadre juridique cohérent, une gestion effective des contrôles alimentaires, une information en matière de sécurité sanitaire des aliments et la fourniture efficace de services techniques, notamment d'inspection, de certification et de laboratoire, ainsi que la détection précoce des situations d'urgence liées à la sécurité sanitaire des denrées alimentaires et l'intervention rapide;
- un appui pour la collecte, le rassemblement, l'analyse et l'utilisation de données scientifiques sur la sécurité sanitaire et la qualité des denrées alimentaires, notamment les additifs alimentaires, les contaminants chimiques et microbiologiques, les résidus de pesticides et de médicaments vétérinaires, la surveillance des maladies d'origine alimentaire, la composition des aliments et les besoins en nutriments;
- la fourniture de renseignements sur la sécurité sanitaire des aliments et d'avis techniques pour la mise en place de capacités opérationnelles nationales et pour la détection précoce des situations d'urgence liées à la sécurité sanitaire des denrées alimentaires et l'intervention rapide;
- un soutien aux programmes nationaux et régionaux pour la sécurité alimentaire, l'agriculture et le développement rural et les entreprises agroalimentaires.

D3 – Les États Membres mettent en œuvre des programmes efficaces visant à améliorer le respect des recommandations internationales en matière de bonnes pratiques à tous les stades de la filière alimentaire et la conformité aux exigences du marché pour toutes les denrées, grâce à:

- des avis concernant l'élaboration de stratégies nationales prévoyant des approches réglementaires et non réglementaires pour la réalisation des objectifs en matière de

qualité et de sécurité sanitaire des denrées alimentaires et tenant compte des dimensions économiques et commerciales;

- des avis concernant l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de contrôle de la qualité, et les innovations en matière de produits et de processus;
- un accès facilité des opérateurs de la filière alimentaire à des technologies appropriées;
- un renforcement des capacités et des institutions pour l'élaboration et la diffusion de directives sur les bonnes pratiques;
- un appui à des programmes de sensibilisation du public pour promouvoir la participation et l'éducation des consommateurs concernant la sécurité sanitaire des denrées alimentaires, la nutrition et d'autres questions liées à la qualité des aliments.

Application des fonctions essentielles à l'Objectif stratégique D

Résultats de l'Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - Partenariats et alliances
D1		X	X	X	X	X	X	X
D2	X	X		X	X	X	X	X
D3		X		X	X	X	X	X

Objectif stratégique E – Gestion durable des forêts et des arbres

Problèmes et défis

21. La disparition et la dégradation continues des forêts dans de nombreux pays constituent un véritable défi pour la communauté mondiale. En milieu rural, les moyens d'existence dépendent souvent de forêts productives, sources d'emplois et de revenus. Aujourd'hui, il convient d'améliorer la gestion des forêts, le reboisement et la régénération forestière à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Une approche stratégique s'impose pour faire en sorte que des forêts saines puissent piéger le carbone de façon à réduire les émissions de gaz à effet de serre et contribuer à atténuer les effets du changement climatique, à préserver la biodiversité, à sauvegarder l'habitat de la flore et de la faune sauvages, et à protéger les bassins versants. Actuellement, une minorité non négligeable de pays gèrent leurs forêts de manière durable, et le défi pour la communauté internationale et la FAO consiste à étendre ces pratiques à une majorité de pays.

Hypothèses et risques

22. Le succès de cette approche dépendra de la relative constance du progrès économique. La FAO peut aider les pays à se doter des capacités nécessaires pour surmonter les obstacles historiques à une gestion durable des forêts, grâce à des avis en matière de politiques, au renforcement des capacités et à une assistance technique. Toutefois, l'accroissement continu de la population, l'instabilité politique ou les pressions économiques peuvent continuer à entraîner la conversion des forêts à des usages agricoles, urbains ou autres. Le problème est de taille et dans certains pays clés, il risque fort de continuer à compromettre la gestion durable des forêts.

Résultats de l'Organisation

E1 – Les politiques et les pratiques en matière de forêts et de foresterie sont:

- i) fondées sur des informations fiables et à jour:

Principaux outils

- faire office de source mondiale, faisant autorité, d'informations sur les forêts; préparer et diffuser les résultats des évaluations périodiques des ressources forestières mondiales et des rapports sur l'état des forêts dans le monde;
- apporter un appui au suivi et à l'évaluation des forêts nationales et régionales, notamment les interactions avec d'autres secteurs par l'intermédiaire des évaluations de l'utilisation intégrée des terres;
- partager efficacement les connaissances et l'information grâce à une utilisation ponctuelle et pointue de l'Internet, des réseaux, des publications et d'autres moyens d'information;

et

ii) renforcées par la coopération et le dialogue international:

Principaux outils

- offrir aux gouvernements et aux autres parties prenantes une enceinte dynamique pour se pencher sur les questions générales et d'apparition récente, notamment dans le cadre de réunions ministérielles, du Comité des forêts, du Congrès forestier mondial;
- Commissions régionales des forêts, groupes techniques et commissions, consultations d'experts et réseaux mondiaux et régionaux;
- renforcer les liens entre les processus nationaux, régionaux et mondiaux, notamment grâce à une expansion du rôle des Commissions régionales des forêts;
- prendre la Direction du partenariat de collaboration sur les forêts, notamment en élaborant des programmes ou des actions conjoints et par l'intermédiaire d'autres partenariats, en particulier en accueillant le partenariat de la montagne et grâce à des partenariats actifs avec le secteur privé et les organisations non gouvernementales.

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

Principaux outils

- appuyer l'élaboration participative de politiques et de législations forestières, les réformes institutionnelles et les initiatives visant à améliorer la gouvernance;
- des études sectorielles et des analyses comparatives des institutions forestières.

E3 – La foresterie est mieux intégrée dans les plans et les processus de développement nationaux et tire parti de l'interface entre les forêts et d'autres utilisations des terres:

Principaux outils

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

E4 – La gestion durable des forêts et des arbres est plus répandue, favorisant ainsi une diminution sensible du déboisement et de la dégradation des forêts, et une meilleure contribution des forêts et des arbres à l'atténuation des effets du changement climatique et à l'amélioration des moyens d'existence:

Principaux outils

- élaboration et application de directives sur les bonnes pratiques forestières, grâce à un processus efficace de consultation des parties prenantes;

- appui à une gestion améliorée des feux de forêt grâce à des approches communautaires;
- appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des mécanismes financiers en faveur de la gestion durable des forêts;
- recours accru à des mécanismes financiers visant à faciliter la mise en commun des informations et l'enrichissement des bases de données, à renforcer les capacités à l'appui de la gestion des forêts et de la réduction du déboisement et de la dégradation des forêts.

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

Principaux outils

- l'analyse et à la connaissance des facteurs sociaux et économiques, favorisant l'investissement;
- l'analyse de la production, de la consommation et du commerce des produits forestiers;
- l'assistance technique et l'élaboration de directives pour la gestion communautaire des forêts, à l'appui des entreprises forestières susceptibles d'améliorer les moyens d'existence et de réduire la pauvreté.

E6 – Les valeurs environnementales des forêts et de la foresterie sont mieux exploitées, et les stratégies de conservation de la biodiversité forestière, l'adaptation au changement climatique, de remise en état des terres et de gestion des ressources en terres et en eaux sont efficacement mises en oeuvre:

Principaux outils

- fournir l'assistance technique et aux politiques à l'appui des approches écosystémiques et du paysage, 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, notamment pour l'adaptation au changement climatique;
- l'appui aux initiatives nationales et régionales pour la conservation des forêts et de leur diversité biologique, la gestion améliorée des bassins versants, de la faune et de la flore sauvages et des aires protégées, la remise en état des terres forestières dégradées et la lutte contre la désertification.

Application des fonctions essentielles à l'Objectif stratégique E

Résultats de l'Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - 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

Objectif stratégique F – Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et meilleures réponses aux défis mondiaux liés à l’environnement affectant l’alimentation et l’agriculture

Problèmes et défis

23. Les ressources naturelles (terres, eau, climat et ressources génétiques) et les services qu’elles rendent sont essentiels pour la production vivrière, l’accélération du développement rural et des moyens d’existence durables. Les conflits et la concurrence pour l’accès à ces ressources et leur utilisation devraient s’accroître dans bien des régions, sous l’effet d’une forte croissance de la demande de denrées alimentaires, de fibres et d’énergie, et de la perte et de la dégradation des terres productives. Ces conflits seront aggravés par la modification des conditions de croissance, la raréfaction de l’eau, la perte de biodiversité, les phénomènes météorologiques extrêmes et divers autres effets du changement climatique. La gestion durable des ressources naturelles pour les générations actuelles et futures nécessite la reconnaissance des disciplines particulières consacrées aux aspects principaux des ressources naturelles et de leur gouvernance, ainsi que des approches multidisciplinaires nécessaires pour parvenir à des compromis et gérer durablement les ressources naturelles. Il s’agit de faire en sorte que les principales données (notamment géospatiales), les connaissances et approches liées aux ressources naturelles soient disponibles aux niveaux national, régional et mondial, en particulier à l’appui de l’élaboration et de l’application d’instruments internationaux, et soient réparties entre les secteurs de l’agriculture, des forêts et des pêches.

24. Il existe de nombreux moyens pour limiter les effets adverses du changement climatique grâce à l’amélioration des connaissances et de la gestion des ressources naturelles dans les politiques et pratiques de l’agriculture, de la foresterie et des pêches durables. Des mesures d’atténuation peuvent être par exemple une réduction directe des émissions anthropogéniques ou le renforcement des puits à carbone. Les mécanismes internationaux de financement (notamment le Mécanisme pour un développement propre, ou encore le Fonds pour l’environnement mondial) appuient les moyens d’atténuer les effets du changement climatique et de s’y adapter qui sont intersectoriels et nécessitent des approches multidisciplinaires. Toutefois, des procédures complexes et des critères d’admissibilité restrictifs ont contribué à entraver le financement d’activités relevant de l’agriculture, des forêts et des pêches. Au niveau international, il est de plus en plus reconnu que le développement des bioénergies tend à la fois à offrir des possibilités et lancer des défis de développement agricole et rural durable. Des processus de consultation et d’établissement de données et d’informations sont nécessaires aux niveaux national et international pour l’élaboration de stratégies et de politiques de développement durable des bioénergies.

Hypothèses et risques

- les capacités des pays à gérer les possibilités et les défis liés à la gestion durable des ressources naturelles, au changement climatique et aux bioénergies ne sont pas compromises par les effets négatifs de l’accroissement de la population, de la hausse des prix alimentaires, des coûts énergétiques et du changement climatique, et sont renforcées par les incidences positives du développement économique;
- la FAO peut apporter une contribution effective à la formulation d’instruments pertinents au niveau international;
- les instruments internationaux, notamment le protocole de Kyoto et tout dispositif portant sur la période successive à 2012, le Mécanisme pour un développement propre et d’autres mécanismes de marché du carbone, paieraient pour le piégeage du carbone dans le sol et faciliteraient l’accès des agriculteurs à ces ressources financières;

- des politiques et des arrangements nationaux et internationaux concernant l'accès aux ressources génétiques et le partage des avantages découlant de leur utilisation, et tenant dûment compte de la nature particulière des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture, peuvent être mis au point;
- les pays sont en mesure de fixer des objectifs réalisables et de formuler des pratiques, des politiques et des programmes pertinents pour la gestion durable de leurs ressources naturelles, l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets.

Résultats de l'Organisation

Résultats de l'Organisation	Indicateurs
<p>F1 – Les pays sont dotés de capacités renforcées pour promouvoir et améliorer la gestion durable des terres.</p> <p><i>Principaux outils:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fournir des avis en matière de politiques et des orientations techniques, contribuer au renforcement des capacités et/ou élaborer des directives concernant les modes d'utilisation durable des terres; • renforcer les capacités des pays en matière d'établissement et d'utilisation de données relatives aux sols, aux terres et à leur utilisation à l'échelle nationale; • évaluer et suivre les ressources en terres, l'utilisation des terres, le caractère approprié des terres, la dégradation de celles-ci et les pratiques de gestion des terres et coordonner, colliger et diffuser des évaluations à l'échelle mondiale; • fournir un soutien aux conventions internationales ayant trait à l'utilisation des terres, aux changements d'affectation des terres, à la dégradation de celles-ci et aider les pays à s'acquitter de leurs obligations d'établissement de rapports découlant de ces instruments internationaux; • évaluer les interactions entre la terre et le changement climatique, y compris les émissions de gaz à effet de serre et leur piégeage, ainsi que les paiements des services environnementaux. 	<p>F1.1 – Au moins vingt pays ont la capacité avérée de procéder à des inventaires systématiques concernant l'utilisation, les ressources en terres, la gestion et la dégradation des terres.</p> <p>F1.2 – Au moins dix pays utilisent les directives de la FAO pour la planification de l'utilisation des terres et leur gestion durable.</p> <p>F1.3 – Au moins dix pays ont la capacité de répondre à leurs besoins internes et de tenir leurs engagements internationaux en matière de suivi, évaluation des ressources en terres et établissement des rapports correspondants.</p> <p>F1.4 – La FAO joue un rôle accru et reconnu au sein des instances pertinentes des Nations Unies (CDD, CLD, CDB et CCCC) en aidant les pays à mettre en œuvre les plans d'action liés aux ressources en terres et à l'utilisation des terres.</p>

Résultats de l'Organisation	Indicateurs
<p>F2 - Les pays sont dotés de capacités renforcées pour faire face à la pénurie d'eau et améliorer la productivité de l'eau dans les systèmes agricoles au niveau national et dans les bassins fluviaux, y compris les eaux transfrontalières.</p> <p><i>Principaux outils:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • renforcer les capacités nationales de suivi et d'établissement de rapports sur les ressources nationales en eau et l'utilisation de l'eau, la quantité et la qualité, y compris des informations géospaciales; • coordonner, colliger et diffuser des évaluations des ressources en eau et de l'utilisation de l'eau à l'échelle mondiale (AQUASTAT) et élaborer une analyse mondiale de la situation et des tendances des ressources en eau (y compris le rapport sur la mise en valeur de l'eau dans le monde et la coordination interinstitutions sur les questions relatives à l'eau ONU-eau); • appui aux institutions nationales et régionales de gestion de l'eau agricole, de gestion des bassins hydrographiques, des ressources transfrontalières en eau et formulation et mise en œuvre des politiques/stratégies connexes; • renforcer les capacités des pays à s'occuper des performances et de la modernisation de l'irrigation (MASSCOTE) et de l'efficacité de l'utilisation de l'eau, ainsi que de l'amélioration de la productivité (par l'intermédiaire d'AQUACROP). 	<p>F2.1 – Au moins 10 pays ont amélioré leur capacité de suivi et d'établissement de rapports dans le domaine des ressources nationales en eau et de l'utilisation de l'eau.</p> <p>F2.2 – Au moins 10 pays utilisent les études d'analyse et de perspectives découlant du Système mondial d'information sur l'eau (AQUASTAT) pour la formulation de leur politique/stratégie et leur plan de mise en œuvre.</p> <p>F2.3 – Nombre de pays ou d'organisations de gestion de bassins hydrographiques adoptant des mesures grâce à l'appui aux politiques et aux stratégies.</p> <p>F2.4 – Au moins 20 pays, bassins hydrographiques ou systèmes agricoles adoptent les outils d'amélioration de la productivité de l'eau (notamment MASSCOTE, AQUACROP) pour faire face à la rareté de l'eau.</p>
<p>F3 – Les politiques et les programmes sont renforcés aux niveaux national, régional et international pour assurer la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique pour l'alimentation et l'agriculture et le partage équitable des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques.</p> <p><i>Principaux outils</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir une enceinte intergouvernementale pour les décisions sur les ressources génétiques par l'intermédiaire de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture (CRGAA); • Mettre en œuvre le programme de travail pluriannuel de la CRGAA; 	<p>F3.1 – Au moins six grands résultats et jalons convenus par la Commission dans son Programme de travail pluriannuel ont été atteints.</p> <p>F3.2 – Quinze pays au moins où les plans pour les ressources phytogénétiques et zoogénétiques mondiaux d'action sont appliqués ont tiré parti des mécanismes de la FAO destinés à appuyer leur mise en œuvre.</p> <p>F3.3 – Un plan de travail commun sur la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture avec le Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique est opérationnel et permet à 5 pays au moins de profiter de la rationalisation des exigences en matière d'établissement de rapports et de la</p>

Résultats de l'Organisation	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer et coordonner les mécanismes mondiaux visant à faciliter la mise en œuvre des plans d'action mondiaux de la FAO relatifs aux ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture; • Renforcer la coopération avec les organisations internationales et les instruments pertinents, notamment la Convention sur la diversité biologique et veiller à ce que les besoins spécifiques de l'agriculture soient bien pris en compte; • Analyser l'utilisation et l'échange de ressources génétiques et promouvoir le partage juste et équitable des avantages découlant de celles-ci. 	<p>conciliation des objectifs en matière d'environnement et d'agriculture.</p>
<p>F4 - Un accès plus équitable aux ressources naturelles et une plus grande sécurité d'occupation sont assurés, y compris pour les femmes, les populations autochtones et les groupes vulnérables.</p> <p><i>Principaux outils</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la gouvernance, politiques, administration et participation des parties prenantes en élaborant et en appliquant des méthodologies appropriées; • Attribuer et enregistrer les droits sur les ressources naturelles par des institutions formelles et coutumières; • Appliquer des approches et normes d'évaluation appropriées garantissant l'équité des taxations et des compensations, et favorisant les prêts de titres appropriés; • Appuyer des pratiques de planification territoriale participative de l'utilisation des terres tenant compte des règlements voulus; • Gérer et régler des conflits concernant les ressources naturelles (accès et utilisation). 	<p>F4.1 - Adoption de lignes directrices volontaires sur la gouvernance responsable des modes de faire-valoir des terres et d'autres ressources naturelles.</p> <p>F4.2 - Dix pays, dont au moins deux confrontés à des situations d'urgence, ont utilisé les directives de la FAO en matière de gouvernance, de formulation de politiques et d'administration pour assurer la sécurité et l'équité en matière de mode de faire-valoir des ressources naturelles.</p> <p>F4.3 – Dix institutions utilisant les directives et le soutien aux politiques de la FAO en matière de renforcement des capacités et d'autonomie juridique aux niveaux national et communautaire.</p> <p>F4.4 – Dix pays au moins ont bénéficié d'investissements importants dans l'administration des terres appuyés par les capacités normatives et techniques de la FAO dans des partenariats avec l'aide d'arrangements de renforcement des capacités Banque mondiale/FAO.</p>
<p>F5 – Les pays ont renforcé leurs capacités à faire face aux nouveaux défis liés à l'environnement, comme le changement climatique et les bioénergies.</p> <p><i>Principaux outils</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Appuyer l'intégration du changement climatique dans les politiques, les stratégies et les programmes nationaux liés à l'agriculture, aux forêts et à la pêche; 	<p>F5.1 - Quinze pays au moins ont intégré les perspectives de l'alimentation et de l'agriculture liées à l'adaptation au changement climatique et à l'atténuation de leurs effets dans leurs stratégies et programmes de développement nationaux.</p> <p>F5.2 - L'observation et les techniques analytiques pour évaluer les effets de la variabilité et du changement climatique sont</p>

Résultats de l'Organisation	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités des pays à pouvoir utiliser les connaissances et les technologies permettant de suivre les problèmes liés à l'environnement, leur effet et d'y faire face; Renforcer les capacités des pays à pouvoir utiliser les mécanismes financiers liés au changement climatique et les autres paiements des services environnementaux; Faciliter et promouvoir les dialogues internationaux sur le développement durable des bioénergies et la formulation de stratégies et programmes nationaux pour des bioénergies durables; Plaidoyer et apporter aux processus intergouvernementaux pour faire en sorte que les dimensions de l'alimentation, de l'agriculture, des forêts et des pêches soient prises en compte dans la négociation et la mise en œuvre d'instruments internationaux visant à relever les défis mondiaux. 	<p>mises à jour et utilisées dans vingt pays au moins.</p> <p>F5.3 - Au moins dix pays ont visiblement amélioré leur capacité d'évaluation des effets à long terme du changement climatique sur l'agriculture et à gérer les risques associés à la variabilité du climat et aux phénomènes majeurs.</p> <p>F5.4 - Les stratégies et plans de développement de la communication sont mis en œuvre à l'appui des programmes nationaux pour l'adaptation au changement climatique et pour les bioénergies validés et adoptés par les institutions nationales dans 10 pays au moins.</p> <p>F5.5 - Trente pays au moins ont tiré parti des mécanismes financiers liés au changement climatique, et concrétisé leur soutien à l'inclusion de la fixation du carbone des sols dans le régime qui a suivi le protocole de Kyoto.</p> <p>F5.6 - Les liens entre la sécurité alimentaire, la gestion durable des ressources naturelles, la réduction de la pauvreté et l'adaptation au changement climatique sont reconnus et pris en compte dans les accords internationaux.</p> <p>F5.7 - Au moins dix pays ont élaboré des stratégies de politiques nationales de bioénergies durables.</p>

Application des fonctions essentielles à l'objectif stratégique F

Résultats de l'Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - Partenariats et alliances
F1	X	X	X	X	X	X	X	X
F2	X	X	X	X	X	X	X	X
F3	X	X	X	X	X	X	X	X
F4	X	X	X	X	X	X	X	X
F5	X	X	X	X	X	X	X	X

Objectif stratégique G – Création de conditions commerciales susceptibles d'améliorer les moyens d'existence

Problèmes et défis

25. Les moyens d'existence reposent sur des biens et un meilleur accès à ces biens est souvent tributaire du bon fonctionnement des marchés. Les pays en développement ont besoin d'exploiter les possibilités qu'ont créé les politiques et les institutions et d'adapter leurs politiques et stratégies en matière de produits en fonction des besoins de développement et de sécurité alimentaire. Les producteurs et les exportateurs doivent satisfaire les demandes concernant la qualité et la sécurité sanitaire des produits, respecter les normes de plus en plus strictes du secteur et s'adapter à l'urbanisation rapide et à l'évolution des modes de consommation alimentaire.

26. Les possibilités d'accroissement de la valeur ajoutée ont augmenté rapidement dans le cadre des agro-industries par rapport à la production primaire. Le développement des secteurs agro-industriel et des entreprises agricoles peut accroître la compétitivité sur les marchés internationaux et intérieurs, mais les avantages ne sont pas automatiques et ne seront pas partagés par tous. Ces changements créent des difficultés particulières aux petits exploitants, aux travailleurs salariés, aux négociants, aux transformateurs, aux marchés de gros et aux détaillants. À titre d'exemple, satisfaire les demandes de l'agro-industrie peut nécessiter la formation d'exploitations plus vastes et plus commerciales, au détriment possible des petits exploitants. De même, les acteurs de la chaîne classique agriculteur-négociant-grossiste-détaillant peuvent avoir du mal à s'adapter face à la concurrence des supermarchés et de leurs chaînes d'approvisionnements novatrices. La création d'emploi grâce au développement des agro-industries et à l'expansion des exploitations agricoles commerciales doit s'accompagner de politiques et de services qui assurent des conditions d'emploi dans les zones rurales qui sont plus loyales et plus sûres.

Hypothèses et risques

- Hypothèses: importants besoins d'aide aux pays pour définir les réponses aux niveaux des marchés, des institutions et des politiques; les ministères de l'agriculture et les autres organisations concernées sont mal équipés pour appuyer la mise en place de l'infrastructure nécessaire, formuler les politiques voulues et mettre en œuvre les autres aspects d'un environnement porteur approprié; ceux qui interviennent dans les activités de production, de transformation et de commercialisation ont en général besoin d'adopter une approche davantage commerciale pour tirer parti des marchés rémunérateurs; les petites et moyennes entreprises dans les pays en développement doivent renforcer leurs compétences techniques, commerciales et relatives à la gestion.
- Risques: compte tenu du potentiel d'investissement et des économies d'échelles dont disposent les sociétés multinationales, les entreprises de plus petite taille dans les pays en développement auront de grandes difficultés à les concurrencer; les agro-industries et les exploitations agricoles ne respectent peut-être pas les normes internationales de l'emploi, et les gouvernements ne se sont pas dotés des politiques, des capacités institutionnelles ou humaines nécessaires pour régler ce problème avec efficacité; les agriculteurs ne tiennent pas suffisamment compte des aspects commerciaux et n'ont pas les compétences de gestion requises pour tirer parti des possibilités commerciales; la hausse des prix des produits alimentaires présente à la fois des risques et des avantages pour les revenus et les moyens d'existence, en fonction de l'accès aux ressources, de la compétitivité des agro-industries, de l'efficacité des systèmes de distribution et de commercialisation et de la capacité des petits agriculteurs de tirer parti de l'expansion ou de l'ouverture de marchés.

Résultats de l'Organisation

G1 – Des politiques et services appropriés permettent aux petits exploitants dans les zones rurales et périurbaines de renforcer leur compétitivité, de se diversifier, d'accroître la valeur ajoutée et de répondre aux exigences des marchés grâce à:

- l'analyse des marchés et des chaînes de valeur, y compris l'évaluation préalable des stratégies de développement des chaînes de valeur, des technologies de production et des débouchés commerciaux;
- l'analyse des effets des nouveaux défis mondiaux comme le changement climatique, l'instabilité des prix et la pénurie de ressources naturelles pour la production des petits exploitants;
- la fourniture d'avis en matière de politique et d'assistance technique pour le développement des chaînes de valeur;
- le renforcement des capacités et des institutions afin de mieux intégrer les petits exploitants dans les marchés commerciaux.

G2 – La création d'emplois ruraux est prise en compte de manière adéquate dans les politiques, les programmes et les partenariats pour le développement agricole et rural grâce à:

- une analyse des schémas et des tendances de l'emploi agricole et non agricole;
- des avis en matière de politiques visant à accroître l'emploi rural dans le secteur de l'agriculture comme dans le secteur rural non agricole;
- des activités de sensibilisation et de renforcement des capacités à l'appui des politiques favorisant l'emploi en milieu rural.

G3 – Les politiques, réglementations et institutions nationales et régionales favorisent le développement des secteurs agro-industriel et des entreprises agricoles compétitifs et permettent au secteur privé de jouer un rôle actif dans le développement rural durable, grâce:

- à l'évolution des défis, possibilités et stratégies;
- à l'aide à la formulation de politiques et programmes pour les secteurs agro-industriel et des entreprises agricoles, notamment la mise en place d'un environnement porteur approprié pour le développement des entreprises agricoles et le financement des chaînes de valeur du secteur agro-industriel;
- au renforcement des institutions, notamment l'appui aux organes de promotion du secteur agro-industriel et au renforcement des capacités dans des domaines tels que le développement des technologies, la gestion et la commercialisation des produits.

G4 – La capacité accrue d'analyse de l'évolution du cadre commercial international et des débouchés commerciaux crée un environnement institutionnel et politique porteur pour les producteurs agricoles et les petites et moyennes entreprises agricoles, grâce à:

- l'analyse des marchés agricoles et des politiques commerciales ayant une incidence sur le développement;
- des avis et au soutien à la formation dans le domaine de l'information et de l'analyse des marchés, de la formulation de politiques et des négociations commerciales internationales.

G5 – Capacité améliorée des gouvernements à établir des systèmes institutionnels, financiers et réglementaires appropriés qui permettent aux producteurs agricoles et aux petites et moyennes entreprises agricoles de mieux accéder aux marchés et aux services d'intrants et de produits, grâce à:

- l'analyse des marchés, services, institutions et cadres réglementaires;

- la fourniture d'avis et d'assistance en ce qui concerne l'inclusion des marchés, la gestion des risques et la coopération entre le secteur public et le secteur privé;
- renforcement des capacités institutionnelles.

Application des fonctions essentielles à l'objectif stratégique G

Résultats de l'Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - Partenariats et alliances
G1	X	X		X	X	X	X	X
G2	X	X	x	X	X	X	X	X
G3		X		X	X	x	x	X
G4	X	X		X	X	X	X	X
G5		X		X	X	X	X	X

Objectif stratégique H - Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.

Problèmes et défis

27. En ce qui concerne les facteurs très divers qui sous-tendent l'insécurité alimentaire et nutritionnelle et la pauvreté, on a besoin d'informations pertinentes et à jour et d'analyses, à la fois pour identifier les causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la sous-alimentation et pour trouver des solutions plus efficaces. Plus précisément, les demandes portent sur les points suivants: a) sensibilisation et mobilisation afin que la sécurité alimentaire et la nutrition figurent en tête des préoccupations nationales, régionales et mondiales; b) renforcement des capacités nationales pour évaluer les situations alimentaires et nutritionnelles et pour inscrire les objectifs de sécurité alimentaire et de nutrition dans les politiques, les stratégies et les programmes; c) promotion du droit à l'alimentation et des cadres juridiques apparentés; d) recherche appliquée et retour d'informations concernant les enseignements tirés des programmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle; et e) éducation et information nutritionnelle afin d'assurer des apports alimentaires et une meilleure nutrition pour tous.

Hypothèses et risques

28. Au niveau des ménages, le droit et l'accès à des ressources économiques suffisantes permettent de vivre à l'abri de l'insécurité alimentaire et de la faim. Les relations sociales, culturelles et politiques exercent une influence importante sur la façon dont les droits à prestation sont établis. La réussite sera donc déterminée par la mesure dans laquelle et la rapidité avec laquelle les obstacles à la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle pourront être levés.

29. Les risques incluent: a) l'absence de systèmes nationaux d'information capables de suivre l'évolution de la situation ou d'assurer la cohérence des mesures au niveau international; b) l'absence de collaboration effective entre les départements nationaux concernés et entre les institutions et les organisations internationales.

Résultats de l'Organisation

H1 – Les États Membres, les partenaires du développement et d'autres parties prenantes ont accès aux informations, analyses et enseignements tirés afin d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.

Principaux outils

- Plates-formes d'échange de connaissances;
- Publications phares (SOFI, SOFA, SOCO), rapports périodiques et documents importants sur les questions récentes;
- Organiser des réunions mondiales, régionales et nationales afin d'examiner les questions actuelles et nouvelles;
- Élaborer et fournir des méthodes, outils et directives afin de normaliser et d'harmoniser les informations relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition;
- Méthodologies et outils d'analyse et d'évaluation de la sécurité alimentaire et de la nutrition pour appuyer le ciblage et l'évaluation des effets de l'élaboration de politiques en matière de sécurité alimentaire et de nutrition;
- Analyse mondiale, suivi et plaidoyers.

H2 – Les pays et les institutions régionales pertinentes formulent et adoptent des politiques, programmes et interventions cohérents qui s'attaquent aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et aux menaces en la matière.

Principaux outils

- Contributions analytiques et renforcement des capacités de conception et de mise en œuvre de politiques, stratégies et plans d'action;
- Renforcement des systèmes d'information et d'alerte rapide en matière de sécurité alimentaire;
- Avis techniques sur les modalités d'intégration de la nutrition dans les politiques et programmes de sécurité alimentaire;
- Sensibilisation et élaboration de stratégies en matière de plaidoyers.

H3 – Les pays ont la capacité et disposent des informations nécessaires pour orienter leurs programmes de développement vers la protection et l'amélioration des régimes alimentaires des consommateurs et l'élévation des niveaux de nutrition.

Principaux outils

- Renforcement des capacités pour la communication d'informations nutritionnelles et d'indications relatives aux régimes alimentaires par des canaux multiples (directives concernant les régimes alimentaires, étiquetage, éducation nutritionnelle dans les programmes scolaires);
- Partenariats pour l'amélioration des capacités des pays en matière de connaissances et de pratiques nutritionnelles;
- Appui à la collaboration interinstitutions relative à la nutrition;
- Description des connaissances concernant l'efficacité des approches alimentaires/nutritionnelles pour l'amélioration de la nutrition.

H4 – Les pays, sur demande, se voient fournir les moyens de mettre en œuvre les directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale et les principes de la bonne gouvernance (transparence, participation et responsabilité), dans les processus liés à la sécurité alimentaire et au bien-être nutritionnel.

Principaux outils

- Application et intégration des directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale;
- Établissement et échanges de connaissances avec des partenaires nationaux et internationaux au sujet de l'application du droit à l'alimentation et des approches fondées sur les droits de l'homme;
- Collecte et diffusion des meilleures pratiques ou des enseignements tirés au sujet de l'exercice du droit à l'alimentation;
- Avis techniques et juridiques sur les processus fondés sur le droit à l'alimentation dans le contexte des réformes juridiques, institutionnelles et sociales;
- Renforcement des capacités et plaidoyer au sujet de l'application des principes de bonne gouvernance (notamment transparence et responsabilité) pertinents pour les cadres relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition.

H5 – Production et diffusion de statistiques fiables et actuelles en tant que biens publics à l'appui de la sécurité alimentaire et de la prise de décisions en matière de nutrition à tous les niveaux.

Principaux outils

- Renforcement des capacités en matière de bilans alimentaires, de données issues de recensements et d'enquêtes sur les budgets des ménages;
- Élaboration de séries de données mondiales sur la situation et les tendances de la sécurité alimentaire;
- Mise en place de systèmes de gestion de l'information;
- Adaptation et mise au point de méthodes statistiques nouvelles et appropriées;
- Mise en commun des connaissances et des enseignements tirés au sujet des meilleures pratiques dans le domaine de la statistique;
- Élaboration de stratégies à l'appui de systèmes statistiques nationaux durables.

Application des fonctions essentielles à l'objectif stratégique H

Résultats de l'Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - Partenariats et alliances
H1		X		X	X	X	X	X
H2	X	X			X		X	
H3	X	X		X	X		X	
H4		X	X	X	X	X	X	
H5	X	X			X	X	X	X

Objectif stratégique I - Améliorer la préparation, et assurer une réaction efficace, aux menaces visant l'agriculture et l'alimentation et aux situations d'urgence alimentaire et agricole

Problèmes et défis

30. Les populations pauvres des zones rurales, la plupart étant directement ou indirectement tributaires de l'agriculture pour assurer leurs moyens d'existence, sont généralement les plus vulnérables et les plus touchées dans les situations d'urgence. Outre les

conflits, qu'ils soient nouveaux ou déjà anciens, le changement climatique accroît la fréquence et l'intensité des catastrophes naturelles. Les activités de préparation aux situations d'urgence et les interventions proprement dites doivent prendre en compte les besoins spécifiques de ces populations constituées de petits exploitants, d'éleveurs nomades, de pêcheurs, d'utilisateurs des forêts et d'ouvriers agricoles sans terre et de leurs personnes à charge. Une attention particulière doit être portée aux groupes en situation d'insécurité alimentaire et de vulnérabilité nutritionnelle, notamment les femmes et les enfants. Le soutien efficace doit inclure tous les éléments de la gestion des risques de catastrophes, y compris l'alerte rapide, la planification d'urgence, la réduction des risques de catastrophe et l'intervention rapide. Les liens avec les autres secteurs (par exemple, la santé, l'éducation, les affaires sociales) et les principaux partenaires (le système des Nations Unies et les ONG et/ou OSC) doivent continuer à être assurés pour garantir un soutien intégré aux niveaux mondial, régional et national. Les cadres financiers et institutionnels dans lesquels la FAO doit intervenir évoluent: 1) les financements liés aux situations d'urgence augmentent et deviennent plus diversifiés; l'action humanitaire est de plus en plus financée par des fonds communs aux niveaux mondial et national; 2) le nombre élevé d'institutions des Nations Unies et d'ONG participant aux opérations d'urgence et aux programmes de relèvement lors des crises alimentaires, nutritionnelles et agricoles crée des possibilités de collaboration et de coopération, mais aussi des problèmes de coordination; 3) le processus de réforme en cours au sein du système des Nations Unies offre la possibilité à la FAO d'assurer la coordination et de jouer un rôle de chef de file pour les questions de sécurité alimentaire et de nutrition aux niveaux national, régional et mondial; 4) le renforcement des capacités des institutions nationales chargées de la gestion des catastrophes permet aux gouvernements des pays en cas de situations d'urgence de jouer des rôles nouveaux et plus dynamiques en matière de réduction des risques et de coordination de l'assistance extérieure.

Hypothèses et risques

- Les gouvernements accordent la priorité voulue au renforcement des capacités en matière d'analyse des risques, d'alerte rapide, de planification d'urgence, de préparation et de coordination des interventions lors des situations d'urgence et de la reconstruction dans de meilleures conditions;
- La FAO gèrera les urgences de la chaîne alimentaire en appliquant le « Cadre de gestion des crises pour la prévention et la lutte contre les ravageurs et maladies transfrontières et les crises de sécurité alimentaire », connu aussi comme le « Centre de gestion des crises pour la filière alimentaire »;
- La FAO doit augmenter sa capacité d'intervention rapide grâce à l'application progressive à l'échelle de l'Organisation du Système d'organisation du commandement de crise (ICS) au sein du cadre de gestion des crises et pour les crises de grande envergure;
- Les capacités des divisions techniques de la FAO devraient demeurer suffisantes pour appuyer les activités dans les situations d'urgence et de relèvement en général, et en prendre la tête si nécessaire;
- le risque majeur est que le nombre et la gravité des crises augmentent beaucoup plus que la capacité de l'Organisation à intervenir efficacement.

Résultats de l'Organisation

II – 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 de production, de suivi, d'analyse et d'exploitation des données d'alerte rapide dans les pays en développement à haut risque où les populations rurales vulnérables sont importantes;

- et à la rationalisation des systèmes d’alerte rapide existant déjà aux niveaux local, national, régional et mondial dans le cadre de partenariats appropriés.

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 au renforcement des capacités locales et des arrangements institutionnels afin de protéger et d’améliorer la nutrition, en particulier des personnes démunies et en situation d’insécurité alimentaire.

I3 – Les gouvernements et leurs partenaires pertinents dans les pays à risque élevé 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 grâce à:

- des avis techniques pour la préparation d’évaluations des besoins, de plans d’action et d’interventions tenant compte des spécificités hommes-femmes qui garantissent que les communautés et les ménages ruraux démunis qui sont touchés puissent récupérer rapidement, reconstruire des moyens d’existence plus résistants et mieux gérer à l’avenir les risques de catastrophe;
- l’appui aux activités en faveur de la mobilisation des ressources nécessaires;
- 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’urgence dans le secteur agricole;
- la formation des fonctionnaires de la FAO au système de l’organisation du commandement de crise.

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.

Application des fonctions essentielles à l’objectif stratégique I

Résultats de l’Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - Partenariats et alliances
I1	X	X		X	X	X		
I2				X	X	X		X
I3				X	X	X	X	X
I4				X	X	X	X	

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

Problèmes et défis

31. Les hommes et les femmes dans les zones rurales jouent des rôles différents et complémentaires dans l'agriculture, le développement rural et la sécurité alimentaire, au niveau des ménages et des communautés, mais les inégalités diffuses entre hommes et femmes et la faible autonomisation des femmes continuent d'entraver la progression de la lutte contre la faim. Ces inégalités ont été caractérisées comme « une perte majeure sur le plan socioéconomique mais aussi ... une injustice et une entrave à la réalisation de la sécurité alimentaire des ménages et des communautés ». Il faut continuer d'aider les pays à appliquer le principe de l'égalité des sexes et à renforcer leur aptitude à analyser et résoudre les problèmes humanitaires ainsi que les problèmes de développement liés aux disparités entre les sexes. La FAO est aussi appelée à accorder une haute priorité aux questions de parité hommes-femmes dans tous ses travaux. L'éradication de la pauvreté extrême et de la faim ne peut être réalisée sans l'instauration de chances égales pour les hommes et les femmes et sans l'autonomisation des femmes.

Hypothèses et risques

- L'utilité de l'intégration de considérations de parité hommes-femmes pour atteindre des objectifs de développement peut rester généralement mal comprise;
- la flambée des prix des denrées alimentaires peut toucher différemment les hommes et les femmes;
- la nécessité de capacités adéquates pour traiter les questions de parité tant au Siège que dans les bureaux décentralisés.

Résultats de l'Organisation

Résultats de l'Organisation	Indicateurs
<p>K1 –La parité hommes-femmes en milieu rural est incorporée dans les politiques et programmes conjoints des Nations Unies pour la sécurité alimentaire, l'agriculture et le développement rural.</p> <p><i>Principaux outils</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des partenariats plus efficaces au sein du système des Nations Unies et avec d'autres parties prenantes pertinentes • Affiner les outils et méthodologies actuels et utiliser les conclusions des recherches pour donner des informations sur les approches communes du système des Nations Unies • Fournir des avis techniques afin de favoriser la dévolution de pouvoirs aux femmes et de réduire les inégalités hommes-femmes en ce qui concerne l'accès aux ressources, aux biens, aux services, à l'emploi, et à la prise de décisions dans les zones rurales et périurbaines. 	<p>K1.1 – La FAO conçoit et met en œuvre les activités conjointement avec au moins une autre institution des Nations Unies dans au moins trois pays du Programme conjoint "Unis dans l'action".</p> <p>K1.2 – Au moins deux nouveaux instruments de politique à l'échelle du système des Nations Unies portent sur des domaines qui relèvent du mandat de la FAO.</p> <p>K1.3 – Outils et méthodologies élaborés par la FAO, adaptés et utilisés pour la mise en œuvre d'un Programme conjoint "Unis dans l'action" dans au moins trois pays.</p> <p>K1.4 – Au moins une initiative en matière de sécurité alimentaire et/ou d'agriculture fondée sur des avis techniques de la FAO et aboutissant à une dévolution de pouvoirs aux femmes rurales et à un accès sur un pied d'égalité aux ressources/à la prise de décisions dans trois pays du Programme conjoint "Unis dans l'action".</p>

Résultats de l'Organisation	Indicateurs
<p>K2 – Les gouvernements disposent d'une capacité accrue d'incorporation de la parité hommes-femmes dans les programmes, projets et politiques d'agriculture et de développement rural.</p> <p><i>Principaux outils</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir et appuyer une formation à la recherche, à la prise de décisions participative et à l'élaboration de programmes à l'intention des gouvernements et autres parties prenantes • Renforcer la capacité en matière de collecte, d'analyse et d'utilisation, pour la prise de décisions, de données ventilées par sexe • Effectuer des recherches sur les questions nouvelles afin d'élaborer et de mettre à jour des outils de renforcement des capacités. 	<p>K2.1 – L'analyse socio-économique et relative à la parité hommes-femmes est effectuée par les décideurs et les agents du développement sur la base d'approches et d'outils du programme d'analyse socio-économique et d'étude de la parité hommes-femmes et d'autres programmes dans six pays supplémentaires.</p> <p>K2.2 – Des statisticiens nationaux et des analystes des politiques agricoles, dans trois pays au moins, produisent, analysent et diffusent des données ventilées par sexe grâce à la formation dispensée par la FAO.</p> <p>K2.3 – Au moins une initiative de développement rural et agricole tenant compte des considérations de parité hommes-femmes a été formulée à la suite de l'appui fourni par la FAO en matière de formation et d'acquisition de compétences dans quatre pays.</p> <p>K2.4 – Quatre pays élaborent des systèmes visant à appliquer et mesurer les impacts, ventilés par sexe, des politiques, notamment sur les groupes vulnérables et les ménages dirigés par les femmes, grâce à l'appui de formation et d'acquisition de compétences consenti par la FAO.</p> <p>K2.5 – Tout le matériel pertinent de renforcement des capacités est mis à jour pour incorporer les résultats de la recherche tenant compte des considérations de parité hommes-femmes portant sur les questions nouvelles.</p>
<p>K3 – Les gouvernements bénéficient d'un appui pour la formulation de politiques agricoles et de développement rural qui tiennent compte des considérations de parité hommes-femmes, n'excluent personne et soient participatives.</p> <p><i>Principaux outils</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournir un appui technique et des avis de politique au sujet de la formulation de politiques tenant compte des considérations de parité hommes-femmes fondées sur des données et des informations précises, ventilées par sexe • Procéder à une analyse de la situation tenant compte des considérations de parité hommes-femmes, afin de bâtir un fonds commun de connaissances pour une action générale 	<p>K3.1 – Des données ventilées par sexe et des résultats de recherche sur la parité hommes-femmes et l'emploi rural, les questions de santé, notamment le VIH et le SIDA, les migrations, le changement climatique et les bioénergies sont utilisés pour la prise de décisions par les gouvernements dans le cadre de la formulation d'au moins une politique agricole tenant compte des considérations de parité hommes-femmes dans quatre pays.</p> <p>K3.2 – Une analyse de situation tenant compte des considérations de parité hommes-femmes est menée par les gouvernements et les parties prenantes dans quatre pays.</p>

Résultats de l'Organisation	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Fournir une plateforme pour le dialogue, le plaidoyer, la responsabilisation et les partenariats entre les gouvernements et autres parties prenantes • Mener des recherches sur les questions générales nouvelles à l'appui des processus de décisions. 	<p>K3.3 – Dialogue général entre les gouvernements et les parties prenantes concernées animé par la FAO pour au moins une politique de développement rural et agricole tenant compte des considérations de parité hommes-femmes dans quatre pays pour la fin de 2011.</p>
<p>K4 – La direction de la FAO et le personnel ont fait la preuve de leur engagement et de leur aptitude à tenir compte des questions de parité hommes-femmes dans leurs activités.</p> <p><i>Principaux outils</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et utilisation par les unités techniques de modules d'incorporation dans les activités principales de considérations de parité hommes-femmes sur la base de l'approche du Programme d'analyse socio-économique et d'étude de la parité hommes-femmes • Mise à jour des compétences en matière d'analyse des questions de parité hommes-femmes des fonctionnaires de la FAO, à la fois au Siège et dans les bureaux décentralisés, à l'aide de modules d'incorporation de considérations de parité hommes-femmes faisant appel au Programme d'analyse socio-économique et d'étude de la parité hommes-femmes • Nomination de hauts fonctionnaires en qualité de points focaux pour la parité hommes-femmes par les unités techniques de la FAO en tant que témoignage d'un engagement vigoureux en matière d'incorporation des questions de parité hommes-femmes • Allocation de crédits budgétaires pour tenir compte des engagements et des résultats au regard des indicateurs du Plan d'action. 	<p>K4.1 – Le Plan d'action – parité hommes-femmes et développement est révisé pour être aligné sur le nouveau Cadre stratégique d'ici à la fin de 2010 et incorpore les enseignements tirés du premier rapport sur les résultats de la mise en œuvre de l'actuel Plan d'action - parité hommes-femmes et développement.</p> <p>K4.2 – Les unités techniques de la FAO mettent en œuvre et suivent leurs objectifs liés à la parité hommes-femmes et rendent compte à ce sujet.</p> <p>K4.3 – Tous les fonctionnaires du cadre organique du Siège et des bureaux décentralisés reçoivent une formation relative à l'intégration des considérations de parité hommes-femmes.</p> <p>K4.4 – Tous les postes de coordonnateur pour la parité hommes-femmes sont d'une classe suffisamment élevée.</p>

Application des fonctions essentielles à l'objectif stratégique K

Résultats de l'Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - Partenariats et alliances
K1	X	X		X	X		X	X
K2					X		X	X
K3		X		X	X		X	X
K4				X	X	X	X	X

Objectif stratégique L - Accroître et rendre plus efficace l'investissement public et privé dans l'agriculture et le développement rural*Problèmes et défis*

32. Le financement de l'agriculture a diminué considérablement, en valeur tant absolue que relative, au cours des deux dernières décennies. La part de l'agriculture dans l'aide publique au développement (APD) est tombée de 18 pour cent à 3,5 pour cent entre 1979 et 2004 et son montant d'environ 8 milliards d'USD en 1984 à 3,4 milliards d'USD en 2004. Un certain nombre de conditions doivent être remplies pour assurer un impact optimal des investissements publics et privés dans le développement agricole et rural, notamment: des politiques et des stratégies appropriées créant un environnement porteur – en particulier pour les investissements privés – la formulation pointue de programmes et de projets d'investissement public et le suivi et l'évaluation rapides et approfondis des résultats et de l'impact. L'analyse est nécessaire afin de justifier la viabilité des instruments et de déterminer les obstacles aux options d'investissement.

33. Compte tenu des montants plus élevés d'assistance des donateurs non assortis de conditions, la gestion des finances publiques doit être renforcée, dans le contexte, notamment, des cadres de dépenses à moyen terme et des examens des dépenses publiques. Étant donné les montants accrus investis dans les approches sectorielles, l'aide budgétaire directe et les investissements groupés, l'efficacité de l'aide doit être améliorée conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) et au Programme d'action d'Accra (2008). Il faut améliorer la conception des opérations concrètes d'investissement et opérer un transfert des compétences internationales au profit des compétences nationales dans ce processus de conception. Compte tenu des financements publics réduits disponibles pour le développement agricole et rural, ils doivent aller à des domaines essentiels afin d'optimiser l'effet de levier et d'attirer le financement du secteur privé. Enfin, le suivi de l'impact doit être renforcé dans de nombreux pays, ainsi que les capacités des fonctionnaires des ministères et des institutions autres que ceux affectés aux projets.

Hypothèses et risques

34. Dans le cadre extérieur plus vaste, les principales hypothèses (et risques dans le cas contraire) sont les suivantes: la dynamique vigoureuse dont bénéficie à l'heure actuelle le développement agricole et rural aux niveaux national et international se poursuit dans le temps de sorte que les contributions annoncées (au titre des ressources budgétaires et de l'APD) sont concrétisées en investissements à l'appui de la sécurité alimentaire et de la lutte contre la pauvreté; les cours mondiaux des produits provenant des pays en développement ne devraient pas enregistrer de baisse brutale et devraient se stabiliser à un niveau suffisant pour inciter les petits producteurs et les investisseurs dans les entreprises agricoles à accroître la production vivrière et la transformation d'aliments locaux et pour réduire la pauvreté; les

distorsions des marchés qui résultent des subventions agricoles et des obstacles non tarifaires au commerce dans les pays de l'OCDE doivent être réduites de manière notable au fil du temps; les pays en développement adoptent des politiques plus décisives pour tirer parti des possibilités d'exportation; la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Programme d'action d'Accra sont mis en application, assurant ainsi la cohérence et les synergies entre les différentes sources au profit des pays destinataires.

35. Au niveau national, les principales hypothèses (et risques dans le cas contraire) sont les suivantes: les gouvernements ont les compétences voulues pour conduire un programme de réforme économique qui fait appel au financement public pour mobiliser des investissements privés, tout en réduisant les risques et les coûts des opérations liés à ceux-ci; les gouvernements ont les capacités et incitations suffisantes pour gérer efficacement les projets d'investissement.

36. Au niveau institutionnel (de la FAO et de ses partenaires), les principales hypothèses (et risques dans le cas contraire) sont les suivantes: l'utilisation des ressources est suffisamment souple pour répondre aux besoins et aux demandes d'investissements spécialisés émanant des pays; les ressources nécessaires pour appuyer les activités de renforcement des capacités dans les pays sont disponibles; et les compétences sont disponibles ou peuvent être mobilisées dans l'Organisation pour appuyer les investissements liés aux priorités des pays.

Résultats de l'Organisation

L1 – Les politiques et les stratégies d'investissements public et privé dans le développement agricole et rural et la sécurité alimentaire aux niveaux national et régional sont élaborées et appliquées pour servir de tremplin à des investissements plus efficaces dans l'agriculture assurés par les budgets nationaux, les partenaires de développement et le secteur privé grâce à:

- des activités de plaidoyer de la FAO et la fourniture des compétences et produits de connaissances ciblés de la FAO en matière de formulation de cadres d'investissement public;
- des évaluations préalables de la FAO, des avis en matière de politiques et un appui technique concernant les systèmes d'information sur les entreprises agricoles, les indicateurs du climat des investissements, les partenariats entre les secteurs public et privé et les systèmes de finances rurales.

L2 – Les capacités nationales concernant la planification et la mise en œuvre d'investissements durables dans le secteur de l'agriculture et du développement rural sont renforcées, grâce:

- au renforcement des capacités dirigé par la FAO dans le domaine de la gestion du cycle d'investissement et à l'élaboration et à la diffusion des produits de connaissances apparentés;
- à la mise en commun des enseignements tirés des travaux d'évaluation des IFI (RFE, RAP) et des autres études d'évaluation régionale/thématique entre les pays, les régions et les partenaires financiers.

L3 – Des opérations nationales efficaces d'investissement public dans l'agriculture et le développement rural sont formulées, approuvées, mises en œuvre et évaluées, grâce à:

- la fourniture intégrée des compétences techniques et des compétences en matière de gestion du cycle d'investissement de la FAO aux États Membres.

Application des fonctions essentielles à l'objectif stratégique L

Résultats de l'Organisation	a - Perspectives, suivi des tendances, 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 interdisciplinaire	h - Partenariats et alliances
L1	X	X		X	X	X	X	X
L2		X			X		X	X
L3	X	X		X	X		X	X

IV. Objectifs fonctionnels et résultats de l'Organisation

37. À peu près comme pour les Objectifs stratégiques, la formulation complète des Objectifs fonctionnels nécessite:

- l'élaboration des questions et des défis à traiter;
- l'identification des hypothèses et des risques;
- la mise en évidence des améliorations des performances à réaliser, au titre des résultats de l'Organisation qui sont applicables;
- l'élaboration de cibles et indicateurs de la réalisation des objectifs de l'Organisation.

38. Pour chacun des objectifs fonctionnels, un résumé de ces informations est inséré dans les éléments actuels du Cadre stratégique/PMT. Un ensemble provisoire d'indicateurs au niveau des résultats pour l'objectif fonctionnel Y est élaboré et présenté sous forme de matrice provisoire des résultats.

Objectif fonctionnel X - Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes*Problèmes et défis*

39. Les organes directeurs et statutaires doivent pouvoir compter sur un appui efficace de la part de l'Organisation qui doit se montrer réactive et transparente dans l'application de leurs décisions. Le rôle de sensibilisation de la FAO, établi dans ses Textes fondamentaux, dépend d'une solide culture interne en matière de communications et d'une politique et d'une stratégie de communication efficace vers l'extérieur. La FAO est aussi appelée à opérer dans un environnement complexe, exécutant une vaste gamme d'activités, notamment la diffusion des connaissances techniques et la mise en oeuvre de projets de terrain et d'urgence. L'interdisciplinarité intéresse toute la structure décentralisée (Siège, bureaux régionaux et sous-régionaux, bureaux de pays et de liaison), ce qui nécessite une attention particulière à la cohérence tout en permettant une autonomie et une capacité d'intervention suffisantes à tous les niveaux.

40. Des moyens d'action essentiels doivent s'inscrire dans un contexte général de cohérence et d'amélioration continue. L'Organisation noue des partenariats avec de nombreuses autres instances, en particulier avec d'autres organisations du système des Nations Unies. Il s'ensuit des possibilités nouvelles, mais aussi des défis, liés aux nouvelles modalités du travail en commun, destinées à fournir des services plus efficaces aux États Membres dans le cadre de la coopération des Nations Unies et à partager des services dans le but de réduire les coûts administratifs.

41. Les programmes et les opérations de la FAO ont besoin d'une supervision pour aider l'Organisation à réaliser ses objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de

gouvernance interne. La fraude, la corruption et les comportements peu satisfaisants sont une grave menace pour la mise en œuvre effective des politiques et des objectifs de l'Organisation. Un climat d'intégrité dans toutes les opérations de l'Organisation est favorisé grâce à la détection, aux enquêtes et à la prévention des fraudes et conduites laissant à désirer, aux enseignements tirés et aux modifications des procédures et politiques nécessaires à l'amélioration de l'intégrité au sein de la FAO.

Hypothèses et risques

- L'engagement soutenu des parties prenantes en ce qui concerne la mission de l'Organisation, assorti d'un climat de transparence et de confiance entre les États Membres et le Secrétariat;
- le même degré de confiance et de transparence dans les relations avec les partenaires et les sources de financement des programmes de terrain;
- le manque de prévisibilité des contributions extrabudgétaires auquel la FAO est cependant habituée demeure une contrainte évidente.

Résultats de l'Organisation

X1 – La direction de l'Organisation est exercée de manière efficace grâce à une gouvernance et à un contrôle renforcés du travail de la FAO.

X2 – Le travail de l'Organisation, toutes sources de financement confondues, est fondé sur un cadre de résultats, assorti de plans stratégiques et opérationnels qui prennent en compte des dimensions mondiales, régionales, sous-régionales et nationales, et intègrent les enseignements tirés. Des ressources sont mobilisées à l'appui des résultats planifiés et des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme.

X3 – Les possibilités de renforcement de la valeur ajoutée et de synergies découlant d'activités et d'approches interdisciplinaires sont correctement identifiées, planifiées, dotées de ressources et promues par les directeurs.

X4 – 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 les avantages comparatifs de la FAO.

X5 – Des partenariats et des alliances clés sont établis ou élargis avec les principales parties prenantes aux niveaux national, régional et mondial, notamment par des contributions systématiques et volontaristes au niveau institutionnel apportées par la FAO à la cohérence et à la coordination des politiques dans l'ensemble du système des Nations Unies.

X6 – Une présence et des programmes efficaces de la FAO aux niveaux national, sous-régional et régional, qui favorisent le renforcement des capacités et répondent aux défis humanitaires et de développement grâce à des cadres de priorités concertés correspondant aux programmes de développement nationaux et aux engagements à l'échelle mondiale des États Membres, ainsi que de leurs organisations régionales et conformes aux approches communes adoptées au sein des Nations Unies.

X7 – Une stratégie de l'Organisation pour la gestion des connaissances et le renforcement des capacités est élaborée et mise 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 – La gouvernance des technologies de l'information (TI) et de la gestion des connaissances 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.

Objectif fonctionnel Y - Administration efficace et efficiente

Problèmes et défis

42. Dans toute institution, les services administratifs et de gestion doivent répondre aux critères d'efficacité et de qualité les plus sévères. La clarté doit caractériser les filières de responsabilité et l'obligation redditionnelle, en particulier dans un contexte où les ressources, ainsi que les décisions relatives à leur utilisation, sont de plus en plus décentralisées sur les sites mêmes où sont mis en œuvre les projets et les programmes. La FAO, en tant qu'organisation détentrice de savoirs, devrait aussi pouvoir attirer et retenir à son service du personnel hautement qualifié et motivé. Les résultats de l'Examen détaillé en cours devraient entraîner des modifications importantes de la structure et des systèmes institutionnels d'appui à la gestion.

Hypothèses et risques

43. Les risques sont les suivants: absence d'un financement des coûts pendant la phase d'amélioration des services administratifs; pression excessive pour obtenir des changements immédiats, pouvant compromettre la capacité de l'Organisation à s'adapter; résistance au changement due à l'attitude rigide de certains.

Résultats de l'Organisation

Résultats de l'Organisation:	Indicateurs
Y1 - Adoption de mesures financières améliorées pour la consignation et le financement des obligations de l'Organisation liées à l'assurance maladie du personnel après la cessation de service.	<p>Y1.1 – Les obligations liées à l'assurance maladie après la cessation de service sont enregistrées dans les états financiers de l'Organisation sur la base d'évaluations actuarielles annuelles effectuées à l'extérieur pour les états financiers établis à compter du 1^{er} janvier 2009.</p> <p>Y1.2 – Des ressources supplémentaires sont engagées par les États Membres afin de réduire l'écart entre les obligations et les financements disponibles.</p> <p>Y1.3 – Les affectations d'investissement pour faire face aux obligations sont conformes au profil actif/passif.</p>

Résultats de l'Organisation:	Indicateurs
Y2 – États financiers améliorés grâce à la mise en œuvre des normes comptables internationales qui appuient mieux la prise de décision, la gestion financière et la reddition de comptes.	<p>Y2.1 – Les états financiers de l'Organisation sont conformes aux normes comptables du secteur public international et sont certifiées comme tels par le commissaire aux comptes.</p> <p>Y2.2 Des informations financières plus fréquentes, plus ponctuelles et plus pertinentes sont à la disposition des directeurs et responsables de budget</p> <p>Y2.3 – Des informations financières améliorées sont fournies aux organes directeurs et aux donateurs.</p>
Y3 – Renforcer le Cadre de contrôle interne afin de garantir que les processus administratifs et les procédures et règles financières sont pertinents et facilitent la gestion efficace et efficiente des ressources	<p>Y3.1 – Les procédures et processus financiers et/ou administratifs permettent de faire face aux risques de manière économique et sont définis en fonction de rôles et de responsabilités énoncés clairement.</p> <p>Y3.2 – Les responsables budgétaires et le personnel d'appui reçoivent une formation sur les rôles et responsabilités qui leur incombent au regard des procédures financières.</p> <p>Y3.3 – Les processus financiers et/ou administratifs sont actualisés de manière ponctuelle afin de tenir compte des modifications intervenant dans les processus de gestion de l'Organisation.</p>
Y4 – Des stratégies fondées sur les compétences et les résultats sont élaborées et appliquées pour la gestion des ressources humaines.	<p>Y4.1 – Pourcentage de progression de la compréhension et de l'application de la gestion axée sur les résultats par les fonctionnaires sur le terrain et au Siège (niveau de référence actuel: enquête relative à la gestion fondée sur les résultats pour toutes les catégories de personnel).</p> <p>Y4.2 – Proportion de fonctionnaires conforme au cycle d'examen du Système de gestion des performances (PEMS), mesurée par le nombre d'examens de fin d'année effectués.</p> <p>Y4.3 – Objectifs du Plan d'action pour la parité concernant le nombre de femmes occupant des postes de classe supérieure et les recrutements réalisés.</p> <p>Y4.4 – Objectifs de représentation géographiques réalisés.</p>

Résultats de l'Organisation:	Indicateurs
	<p>Y4.5 - Proportion de directeurs participant au programme de direction et montrant des capacités de gestion et d'encadrement améliorées, mesurée par le cycle d'examen du PEMS.</p> <p>Y4.6 – Nombre de fonctionnaires affectés dans d'autres lieux et/ou postes de travail en fonction du PEMS et des besoins de perfectionnement et/ou d'incitations.</p>
<p>Y5 – Les services administratifs et de gestion sont axés sur les clients, rapides et d'un bon rapport coût-efficacité.</p>	<p>Y5.1 - Proportion de services couverts par les accords sur le niveau de service.</p> <p>Y5.2 - Rapport entre le nombre de fonctionnaires du CSC et le nombre total d'employés desservis.</p> <p>Y5.3 - Satisfaction des clients au regard de la promptitude et de la précision des transactions traitées par le Centre de services communs (CSC).</p> <p>Y5.4 - Satisfaction des clients en ce qui concerne les services de gestion des installations et de l'infrastructure (y compris, propreté, entretien et confort général).</p> <p>Y5.5 - Rapidité de réponse aux demandes d'achat.</p> <p>Y5.6 - Pour les postes du cadre organique et des catégories supérieures, le délai s'écoulant entre l'annonce de l'avis de vacance de poste et la décision de sélection.</p> <p>Y5.7 - Sections du Manuel et autres procédures administratives établies pour l'examen/l'approbation des transactions nécessitant plus de 2 étapes révisées et rationalisées.</p>

V. Domaines d'action prioritaires

44. Pour que l'approche fondée sur les résultats ait le plus d'impact, les contributions volontaires devront être axées sur l'obtention des résultats tels que définis dans le Plan à moyen terme. Au niveau national, la mobilisation des ressources sera orientée principalement par les priorités de développement du pays, définies dans les Cadres nationaux de priorités à moyen terme, à l'appui des résultats de l'Organisation (résultats à obtenir), moyennant la création de fonds fiduciaires, la programmation, l'appui budgétaire direct, etc. La mobilisation de ressources servira aussi à appuyer les programmes régionaux.

45. **Les domaines d'action prioritaires** ne sauraient regrouper la totalité des efforts de mobilisation de ressources, mais ils contribuent aux objectifs stratégiques et aux résultats de l'Organisation convenus correspondants dont ils sont le pivot. Ils vont:

- a) aider à mobiliser des ressources pour les groupes de résultats prioritaires qui pourraient bénéficier d'un financement supplémentaire en constituant des 'thèmes phares' fournissant un outil de communication et de plaidoyer pour favoriser la mobilisation de ressources extrabudgétaires volontaires et faciliter les partenariats, et compléter ainsi les contributions ordinaires;
- b) favoriser peu à peu un financement groupé et moins restrictif à partir de contributions extrabudgétaires volontaires; et
- c) prendre en compte principalement les questions qui sont des priorités pour les pays en développement, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et l'ajustement des cadres des politiques;
- d) faciliter le contrôle exercé par les organes directeurs sur l'utilisation de ces ressources extrabudgétaires, conformément aux priorités convenues.

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

47. Afin de mieux associer les membres et les donateurs au processus de planification, il est prévu d'organiser une réunion biennale informelle (ne faisant pas partie du cycle de réunions des organes directeurs) des membres intéressés et des autres sources potentielles de fonds extrabudgétaires et de partenariats, afin de mettre en commun des informations concernant les besoins de fonds extrabudgétaires, notamment en ce qui concerne les domaines d'action prioritaires.

Domaines possibles d'action prioritaires

48. On trouvera dans l'encadré ci-dessous une première liste indicative qui sera étoffée dans le Plan à moyen terme complet que les organes directeurs examineront en 2009. Ils ont été définis en fonction des défis actuels ou récents pour lesquels il faudra mobiliser des ressources extrabudgétaires pour obtenir des résultats.

Domaines d'action prioritaires possibles

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

Annexe 2: Modification des Textes fondamentaux: Liste indicative des points soulevés dans le Plan d'action immédiate qui exigent une modification des Textes fondamentaux

Cette liste indicative, établie à des fins de référence, est extraite des matrices figurant dans le Plan d'action immédiate et doit être examinée parallèlement à ce document. Elle n'est pas exhaustive et il se peut que certains points requérant des modifications aux Textes fondamentaux n'aient pas été identifiés à ce jour. En même temps, tous les points énumérés n'exigent pas forcément de modifications aux Textes fondamentaux. Les projets d'amendements aux Textes fondamentaux de l'Organisation nécessaires pour mettre en œuvre le Plan d'action immédiate devraient être soumis à la Conférence pour approbation en 2009 par le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI, sur la base de propositions établies par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques et des avis du Conseil, le cas échéant.

L'expression Organes directeurs

1) L'expression Organes directeurs sera définie, de préférence dans les Textes fondamentaux.

Conférence de la FAO

- 2) La Conférence, agissant principalement sur la base de recommandations formulées par les comités techniques et les conférences régionales:
 - a) Passera systématiquement en revue la situation mondiale afin de définir les questions qui doivent faire l'objet d'une attention prioritaire pour assurer une meilleure cohérence des politiques et examinera les cadres réglementaires actuels pour déterminer quels domaines nécessitent une action rapide de la FAO ou d'autres instances;
 - 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.
- 3) La Conférence sera directement saisie (sans passage par le Conseil) des sections des rapports des comités techniques, des conférences régionales et des réunions ministérielles relatives à des questions de politique mondiale et à des cadres internationaux (traités, conventions et réglementations).
- 4) La Conférence se réunira en juin de la seconde année de l'exercice biennal.
- 5) Chaque session de la Conférence aura normalement un thème principal, convenu par la Conférence, en général sur recommandation du Conseil.
- 6) La Conférence examinera son ordre du jour directement sur la base d'une recommandation du Conseil.

Conseil de la FAO

- 7) Le Conseil exercera les fonctions de gouvernance ci-après, avec l'appui du Comité du Programme et du Comité financier:
 - a) assumer le rôle central de décision et de conseil concernant:
 - i) l'établissement du plan de travail et des indicateurs de performance du Conseil proprement dit et des autres organes directeurs, à l'exclusion de la Conférence;
 - ii) le suivi et l'établissement de rapports sur les résultats obtenus, par rapport à ces indicateurs;

- iii) la stratégie, les priorités et le budget de l'Organisation;
 - iv) le programme de travail global;
 - v) les changements organisationnels majeurs ne nécessitant pas une modification des Textes fondamentaux par la Conférence; et
 - vi) la recommandation soumise à la Conférence concernant son thème central et son ordre du jour. Le Directeur général présentera au Conseil ses suggestions relatives à l'ordre du jour de la Conférence, pour examen;
- b) soumettre une recommandation claire à la Conférence concernant la résolution portant sur le Programme et le Budget, précisant notamment le montant du budget;
- c) surveiller la mise en œuvre des décisions de gouvernance;
- d) exercer une fonction de contrôle pour s'assurer que:
- i) l'action de l'Organisation s'inscrit dans le cadre juridique et financier qui est le sien;
 - ii) il est procédé à une vérification transparente, indépendante et professionnelle et un contrôle de l'éthique;
 - iii) il est procédé à une évaluation transparente, professionnelle et indépendante des résultats de l'Organisation par rapport aux produits et effets attendus;
 - iv) des mécanismes efficaces de budgétisation et de gestion fondés sur les résultats sont en place;
 - v) les politiques et systèmes en matière de gestion des ressources humaines, de systèmes d'information et de communication, d'achats et de passation de marchés sont opérants et adaptés à leur objet;
 - vi) les ressources extrabudgétaires concourent efficacement à la réalisation des objectifs prioritaires de l'Organisation; et
- e) suivre les résultats obtenus par la Direction par rapport à des objectifs de performance préétablis.

8) 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).

9) Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour (normalement, un minimum de cinq sessions par exercice biennal).

Le Conseil:

- a) se réunira en septembre-novembre de la seconde année de l'exercice biennal et décidera de tout ajustement à apporter à la répartition des crédits dans le Programme de travail et budget pour l'exercice biennal suivant, à la lumière du montant des contributions budgétaires ordinaires fixées par la Conférence et de la disponibilité de ressources extrabudgétaires;
- b) tiendra une brève réunion (de deux jours au minimum) après chaque session du Comité du Programme et du Comité financier;
- c) se réunira pour préparer la Conférence au moins deux mois avant la tenue de cette dernière, afin que ses recommandations puissent être prises en compte, y compris celles relatives à l'ordre du jour définitif de la Conférence, qui seront soumises à la Conférence pour approbation finale.

10) Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations (les comptes rendus in extenso seront publiés dans toutes les langues).

11) Le Conseil examinera le rapport annuel ou biennal du Comité de l'éthique sur la base des conclusions et recommandations du CQCJ et du Comité financier.

Président indépendant du Conseil

12) Spécifier clairement les fonctions et le rôle actif de facilitation du Président indépendant du Conseil pour la gouvernance de la FAO, en plus de la présidence des sessions du Conseil, en éliminant tout conflit potentiel avec le rôle de gestion du Directeur général:

- a) jouer le rôle de courtier honnête pour favoriser le consensus entre les membres sur des questions controversées;
- b) travailler en liaison avec les Présidents du Comité du Programme, du Comité financier et du CQCJ en ce qui concerne leurs programmes de travail respectifs et, le cas échéant, avec les Présidents des Comités techniques et des Conférences régionales; à ce titre, il sera normalement appelé à assister aux sessions du Comité du Programme, du Comité financier et des Conférences régionales;
- c) s'il le juge utile, convoquer des réunions consultatives avec des représentants des groupes régionaux sur des questions de nature administrative et organisationnelle en vue de la préparation et de la conduite d'une session;
- d) travailler en liaison avec la Direction générale de la FAO en ce qui concerne les préoccupations exprimées par les membres, lors des sessions du Conseil, du Comité financier, du Comité du Programme et des Conférences régionales;
- e) faire en sorte que les membres du Conseil soient informés des débats tenus dans d'autres enceintes, mais 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;
- f) poursuivre l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacé de la gouvernance de la FAO et le sens d'appartenance des membres.

13) Les Textes fondamentaux préciseront également ce qui suit:

- a) les qualifications (compétences souhaitables) du Président indépendant du Conseil, à définir par le Comité de la Conférence, après avis du CQCJ, en vue de les soumettre à la Conférence de 2009 pour décision;
- b) le Président indépendant doit être présent à Rome pour toutes les sessions du Conseil et devrait normalement passer de six à huit mois par an à Rome.

Comité du Programme et Comité financier

14) Les fonctions du Comité du Programme concerneront essentiellement les priorités du Programme, la stratégie, le budget et l'évaluation et comporteront aussi: l'examen des activités de terrain et des travaux décentralisés; les priorités de l'Organisation en matière de réglementation et de cohérence des politiques mondiales; et les partenariats et la coordination avec d'autres organisations en matière de travail technique.

15) Le Comité financier sera saisi de tous les aspects de l'administration, des services, de la gestion des ressources humaines et des finances et notamment des politiques et budgets pour ces domaines de travail et deviendra le Comité des finances et de l'administration.

16) Les Comités se réuniront de façon plus souple, pour des durées variables, en fonction de l'ordre du jour et conformément aux cycles de planification et d'examen du programme et du budget (normalement quatre sessions au minimum par exercice biennal).

17) Les deux Comités tiendront davantage de réunions conjointes. Le débat aura lieu lors de sessions conjointes lorsque les questions examinées se recouperont ou que les contributions des deux comités sembleront fortement complémentaires.

18) Les deux Comités 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. Le Comité du Programme et le Comité financier feront des recommandations claires, à l'intention du Conseil, sur les éléments à prendre en considération à l'heure de recommander le montant du budget à la Conférence.

19) Le Comité financier établira et adoptera des critères concernant la documentation du PAM dont il devra être saisi.

20) Les membres des Comités seront des pays et non des personnes, mais les pays sont censés désigner des représentants disposant des qualifications techniques nécessaires; en outre:

- a) les présidents seront élus par le Conseil sur la base de leurs qualifications personnelles; ils n'occuperont pas de sièges de leurs groupes électoraux, ni ne représenteront une région ou un pays (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité, élu par le Comité, jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant);
- b) le nombre de membres des Comités sera porté, outre le Président, à douze représentants, dont deux au maximum pour l'Afrique, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Asie, l'Europe et le Proche-Orient et un représentant pour l'Amérique du Nord et le Pacifique Sud-Ouest, pour chaque comité; ceux-ci seront désignés par la région et confirmés par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs membres pour des réunions particulières ou pendant leur mandat, afin d'éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion);
- c) les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole.

Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ)

21) Composition:

- a) Les membres sont des pays et non pas des personnes, mais les pays sont censés désigner des représentants disposant des qualifications juridiques nécessaires;
- b) Le Président sera élu par le Conseil parmi les membres du CQCJ, sur la base de ses qualifications personnelles (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité, élu par le Comité jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant);
- c) Le Comité comptera sept membres, chaque région ayant droit à un membre désigné par la région et confirmé par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs membres pour des réunions particulières ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion).

22) Le CQCJ admettra des observateurs sans droit de parole à ses réunions.

Conférences régionales

23) Les Conférences régionales deviendront des Comités de la Conférence de la FAO.

24) Les Conférences régionales auront notamment pour fonctions:

- a) D'étudier les politiques et réglementations mondiales sous l'angle de la cohérence des politiques régionales et dans une perspective régionale, en faisant rapport à ce sujet à la Conférence de la FAO;
- b) D'examiner le Programme de la FAO dans la région et les activités du Programme général de la FAO qui concernent la région et de donner des avis à ce sujet; elles présenteront leur rapport au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier.

25) Les Conférences régionales seront convoquées en règle générale une fois par exercice biennal, sur décision des membres de la FAO faisant partie de la région, qui seront pleinement consultés sur l'ordre du jour, les modalités, les dates, la durée et les besoins de la Conférence.

26) Chaque Conférence régionale désignera un rapporteur. Le président et le rapporteur resteront en fonctions entre les sessions et le président ou, s'il n'est pas disponible, le rapporteur soumettra le rapport de la Conférence régionale au Conseil et à la Conférence de la FAO (après examen par le Comité du Programme et le Comité financier, le cas échéant), conformément au nouveau cycle de contrôle et de prise de décisions des organes directeurs prévu pour l'établissement du programme et du budget.

Comités techniques

27) Les Comités feront rapport au Conseil sur le budget de la FAO et les priorités et stratégies pour les programmes, et directement à la Conférence de la FAO sur les politiques et la réglementation mondiales; ils deviendront des Comités de la Conférence de la FAO.

28) Les Présidents resteront en fonctions entre les sessions et feront rapport au Conseil et à la Conférence.

29) Les Comités techniques feront preuve d'une plus grande souplesse en ce qui concerne la durée et la fréquence de leurs sessions, en fonction des besoins, et se réuniront normalement une fois par exercice biennal. Ils traiteront des questions prioritaires émergentes et pourront être convoqués spécialement à cette fin.

30) Le Président facilitera la pleine consultation des membres sur l'ordre du jour, les modalités de travail et la durée des réunions.

31) Le Comité de l'agriculture inclura expressément dans son ordre du jour des questions relatives à l'élevage et leur accordera le temps nécessaire.

Réunions ministérielles

32) La Conférence ou le Conseil peut convoquer une réunion ministérielle lorsque des questions étudiées au niveau technique nécessitent une approbation politique ou davantage de

visibilité. Les rapports des réunions ministérielles seront normalement examinés directement par la Conférence.

Organes statutaires, conventions, etc.

33) Les Conférences des parties à des traités, conventions et accords, telles que le Codex et la CIPV (incorporés aux statuts de la FAO) pourront porter des questions à l'attention du Conseil et de la Conférence par l'intermédiaire du Comité technique compétent (modification des Textes fondamentaux).

34) Les organes statutaires, les conventions, etc. seront responsables devant le Conseil et la Conférence de la FAO de l'utilisation de la part de leur financement provenant des contributions ordinaires au budget de la FAO.

Améliorer l'efficacité de la gouvernance de la FAO

35) Le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier, le CQCJ, les Conférences régionales et les Comités techniques devront chacun:

- a) établir un fois par exercice biennal un programme de travail pluriannuel (quatre années au moins) qui sera examiné par le Conseil et/ou la Conférence (conformément à leurs lignes de compte rendu respectives);
- b) établir tous les deux ans un rapport sur les progrès accomplis par rapport au Programme de travail, qui sera également examiné par le Conseil et/ou la Conférence.

Évaluation

36) Les dispositions régissant l'évaluation, qui seront consignées dans une Charte et approuvées par le Conseil, seront reflétées dans les Textes fondamentaux.

Vérification

37) Le Comité de vérification sera nommé par le Directeur général et sera entièrement composé de membres externes approuvés par le Conseil sur la recommandation du Comité financier (DG). Ce Comité présentera un rapport annuel au Conseil, par l'intermédiaire du Comité financier.

38) Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du bureau rapproché du Directeur général, en plus des vérifications régulières effectuées par l'Inspecteur général.

Le Directeur général

39) Pour plus de transparence et une meilleure communication, le Directeur général fera rapport au Conseil et à la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier et établira un dialogue avec eux sur les questions suivantes:

- a) Priorités du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme;
- b) Objectifs prioritaires fixés par la Direction générale en vue de progrès immédiats;
- c) Résultats annuels et biennaux.

40) Les Textes fondamentaux stipuleront que conformément aux principes convenus de délégation de pouvoirs au niveau approprié le plus bas, le Directeur général peut déléguer des pouvoirs en dernier ressort et des responsabilités dans certains domaines de travail et d'action

à des fonctionnaires désignés et que ces délégations seront indiquées dans le Manuel de la FAO et dans les descriptions de fonctions publiées.

- 41) Les candidats au poste de Directeur général:
- a) feront une déclaration à la Conférence avant l'élection du Directeur général. Les membres auront l'occasion de poser des questions aux candidats (les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO);
 - b) feront une déclaration à une session du Conseil de la FAO soixante jours au moins avant la Conférence durant laquelle l'élection aura lieu. À cette session, aussi bien les membres que les observateurs auprès dudit Conseil auront l'occasion de poser des questions aux candidats (la réunion avec les candidats aura un but informatif uniquement et aucune recommandation ou conclusion ne sera formulée à l'issue du débat – les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO).
- 42) La présentation par les gouvernements membres de candidats au poste de Directeur général devra avoir lieu soixante jours au moins avant la tenue de la session du Conseil susmentionnée.
- 43) Lorsque le poste de Directeur général est sur le point de devenir vacant, il fera l'objet d'un avis de vacance, publié 12 mois au moins avant la date de clôture pour la présentation des candidatures, qui est entièrement du ressort des États Membres.
- 44) La Conférence de la FAO approuvera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général en 2009, sur la base d'une proposition établie par le CoC-EEI.
- 45) La durée du mandat du Directeur général sera modifiée pour la porter à quatre ans, avec possibilité de renouvellement une seule fois pour une nouvelle période de quatre ans.

Programmation, budgétisation et mobilisation de ressources

- 46) Documentation relative au Programme de travail et budget:
- a) Cadre stratégique, avec un cadre temporel de 10 à 15 ans, revu tous les quatre ans;
 - b) Plan à moyen terme, avec un horizon temporel de quatre ans, revu à chaque exercice biennal;
 - c) Programme de travail et budget, couvrant un seul exercice biennal et revu à chaque exercice;
 - d) Rapport de gestion fondée sur les résultats des activités de l'exercice précédent examiné chaque exercice biennal.
- 47) Rôle de chaque Organe directeur:
- a) La Conférence se réunit en juin de la seconde année de l'exercice biennal et prend une décision définitive sur le montant du budget et sur le programme (le cadre de résultats) du prochain exercice;
 - b) Le Conseil:
 - i) se réunit au moins deux mois avant la Conférence et lui présente, pour examen, une recommandation claire concernant le montant du budget et le Programme pour le prochain exercice biennal;
 - ii) se réunit en novembre de la seconde année de l'exercice biennal et décide de tout ajustement à apporter à la répartition des crédits dans le Programme et Budget du

prochain exercice biennal, à la lumière du montant des contributions ordinaires fixé par la Conférence et de la disponibilité de ressources extrabudgétaires;

- c) Le Comité du Programme et le Comité financier formulent des recommandations claires à l'intention du Conseil, qui en tient compte au moment de recommander le montant du budget à la Conférence.

48) Le sommaire du Programme de travail et budget sera supprimé, compte tenu de l'interaction permanente entre les Organes directeurs lors du processus d'élaboration du Programme.

49) Les virements entre chapitres intéressant les programmes techniques de la FAO devront être recommandés par le Comité du Programme et le Comité financier; normalement, ils seront approuvés par le Conseil qui, à l'avenir, devrait tenir une session de courte durée juste après celles du Comité du Programme et du Comité financier.

50) Outre les dispositions permettant de reporter d'un exercice sur l'autre le solde du compte d'équipement et du PCT, il devrait être permis de reporter jusqu'à cinq pour cent du budget ordinaire d'un exercice sur l'autre.

51) Paiements en retard et arriérés:

- a) Examen chaque année par le Conseil de la situation en ce qui concerne les paiements en retard et les arriérés, sur la base d'un rapport élaboré par le Comité financier; et
- b) Affichage sur le site web, de manière très visible, d'informations sur la situation en ce qui concerne les paiements effectués en temps voulu ou avec retard et les arriérés, par pays.

Annexe 3: Rapport sur les actions immédiates amorcées par la direction en 2008 pour donner suite à l'EEI

(Document de la direction de la FAO)

Les « actions immédiates » sont des activités que le Directeur général a le pouvoir d'entreprendre avant l'examen complet par les organes directeurs du projet de Plan d'action immédiate. La Direction a accordé toute son attention à l'ensemble des actions immédiates afin de donner un premier élan au suivi de l'EEI. Les actions immédiates exigent que la Direction suive un processus de communication et de consultation qui soit fondé sur la confiance et fasse intervenir les groupes de travail, les organes représentant le personnel et le personnel dans son ensemble. Certaines actions requièrent aussi des changements de procédures, la reprogrammation des systèmes informatiques, le recrutement de consultants experts, la formation du personnel à de nouveaux processus et la mise à l'essai de ces nouveaux processus. Malgré ces contraintes, 80 pour cent des 117 actions immédiates sont soit achevées (27 pour cent), soit en cours d'exécution et en voie d'achèvement normal dans les délais prévus (53 pour cent), et 20 pour cent d'entre elles accusent des retards d'exécution ou sont en suspens, faute de crédits ou pour d'autres raisons. Toute action immédiate non achevée avant la Conférence de 2008 sera incluse dans le Plan d'action immédiate, avec les mesures de gestion, découlant de l'Examen détaillé. Un récapitulatif des actions immédiates est présenté ci-après:

Les améliorations en matière d'*administration*, comme souligné par l'EEI, concernent des activités qui peuvent être amorcées par le Directeur général. La première activité principale devait consister à lancer un Examen détaillé de l'administration et des services d'appui. Un cabinet de conseil a été choisi pour mener à bien cet examen en mai 2008. Le produit escompté de la première phase de cet examen est un modèle fonctionnel de haut niveau pour l'obtention des résultats visés par l'Organisation au Siège et dans les bureaux décentralisés. Il a été remis fin septembre 2008. Après l'examen de ce modèle par la Direction et les organes directeurs, le cabinet de conseil passera à la seconde phase et affinera le modèle, fournira des détails sur les répercussions en matière d'organisation, élaborera des projets pour mettre en œuvre les changements nécessaires et fournira une évaluation plus détaillée des dépenses et des économies.

<i>ACTION</i>	<i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i>
Examen détaillé (2 phases)	Phase 1 (modèle fonctionnel de haut niveau) – achevée comme prévu et en cours d'examen par la Direction.
	Phase 2 (mise au point du modèle détaillé) – elle devrait commencer à la mi-novembre et être achevée en avril 2009.

Concernant les *ressources humaines*, l'EEI a recommandé à l'Organisation d'intégrer le recrutement, la formation continue du personnel et les critères de promotion dans un cadre harmonisé. Une stratégie et une politique relatives à la gestion des ressources humaines ont été présentées au groupe de travail en avril 2008 et diverses mesures ont été adoptées ou sont en passe de l'être:

- Le pouvoir de nommer des fonctionnaires du cadre organique et des administrateurs recrutés sur le plan national a été délégué aux chefs de départements et de bureaux régionaux et indépendants à partir d'avril 2008;
- Une approche tous azimuts de la gestion des performances est mise en œuvre à titre d'activité pilote. Elle est primordiale pour la gestion axée sur les résultats, en ce qu'elle fait le lien entre les plans de travail du personnel et les objectifs de l'Organisation, et est en cours d'adoption dans toute l'Organisation, du niveau des directeurs généraux adjoints jusqu'aux échelons inférieurs;
- Un Plan d'action en faveur de la parité hommes-femmes dans les ressources humaines de l'Organisation, intégrant le recrutement et la rétention de personnel féminin et prenant en compte l'équilibre travail-vie privée, a été mis au point;
- Un document d'orientation relatif à l'adoption d'un programme d'administrateurs auxiliaires a été rédigé et est en cours d'examen interne;
- Une politique de rotation du personnel a également été mise en place et est en cours d'examen interne;
- Les crédits de formation ont été redistribués selon la recommandation de l'EEI de façon à servir essentiellement à renforcer les compétences du personnel en matière d'identification et de suivi des réalisations et des résultats;
- Le programme du Centre commun FAO/FIDA/PAM de perfectionnement des cadres sera étendu à partir de 2008 au personnel exerçant des fonctions d'encadrement, y compris aux échelons inférieurs à celui de directeur.

<i>ACTION</i>	<i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i>
Nomination de fonctionnaires du cadre organique et d'administrateurs recrutés sur le plan national	Déléguée aux chefs de départements/bureaux en avril 2008
Approche tous azimuts de la gestion des performances	Phase pilote entamée en avril 2008 – début de la mise en œuvre à l'échelle de l'Organisation envisagé pour le milieu de l'année 2009
Plan d'action en faveur de la parité hommes-femmes	Le projet de plan est en cours de révision après consultations préliminaires avec les parties prenantes.
Programme d'administrateurs auxiliaires	Politique à l'état de projet et en cours de révision interne
Politique de rotation du personnel	Politique à l'état de projet et en cours de révision interne
Répartition des crédits de formation	Crédits de formation redistribués conformément à la recommandation de l'EEI
Centre commun de perfectionnement des cadres	Programme élargi pour couvrir le personnel aux échelons inférieurs à celui de la direction, mais ayant des responsabilités d'encadrement

Dans le domaine des *finances*, l'adoption de Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) a été reconnue comme une condition préalable à l'harmonisation et à la réforme des pratiques administratives dans le système des Nations Unies et ces Normes seront utilisées pour améliorer l'efficacité de la comptabilité, de la gestion financière et des systèmes d'aide à la prise de décisions. La Direction a pris acte que le calendrier du projet dépendait dans une large mesure de la disponibilité de ressources humaines internes dans toute l'Organisation pour la période 2008-2009, étant donné les diverses initiatives en concurrence à l'échelle de la FAO. Compte tenu de ce risque, le Comité du projet IPSAS

examine actuellement s'il est envisageable de respecter le délai d'exécution initialement fixé à 2010 pour l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public.

<i>ACTION</i>	<i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i>
Adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public	En cours – La date d'exécution initialement fixée à 2010 est actuellement réexaminée par le Comité du projet compte tenu des initiatives en concurrence à l'échelle de l'Organisation.
Propositions relatives au report de fonds	En cours – Le principe d'un mécanisme de report de fonds d'un exercice biennal au suivant a été approuvé par le Comité financier à sa cent vingt-troisième session, en octobre 2008, pour atténuer les risques pour la gestion financière liés au recouvrement des dépenses d'appui et le Comité a demandé au Secrétariat de lui présenter une proposition pour examen à sa session de mai.
Poursuite de financement des obligations à long terme liées à l'assurance maladie après cessation de service	En cours – Le Comité financier a reçu les rapports actualisés sur les obligations de l'Organisation liées à l'assurance-maladie après cessation de service et sur les déficits de financement. Il révisera l'évaluation actuarielle de 2008 à sa session de mai 2009 et adressera une recommandation au Conseil concernant le financement de ces obligations en 2010-2011.

Le ***changement de culture*** est un domaine qui retient particulièrement l'attention et il a été fait appel aux services d'un consultant chargé de conseiller l'Organisation à ce sujet. Un conseiller extérieur facilite le travail de l'équipe chargée du changement constituée en septembre 2008.

<i>ACTION</i>	<i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i>
Processus de changement de culture	L'équipe chargée du changement a été établie en septembre 2008 et a commencé son travail.

Les actions immédiates relatives à ***la vision de la FAO et aux priorités du programme*** ont permis de préparer un cadre intégré de gestion axée sur les résultats qui modifie la perspective de l'Organisation, auparavant orientée sur les actions envisageables grâce aux contributions mises en recouvrement, pour viser à présent les résultats à obtenir grâce aux contributions mises en recouvrement et aux ressources extrabudgétaires. Le cadre fournit une base solide pour la « réforme dans la croissance », en établissant des priorités et en orientant le travail en fonction des besoins des Membres, en précisant les relations moyens-fins qui permettront à la FAO de contribuer à obtenir les impacts convenus dans et pour les pays membres, grâce à une hiérarchie Objectifs mondiaux, Objectifs stratégiques et Résultats organisationnels, les Fonctions essentielles étant le principal moyen d'action dont dispose la FAO pour obtenir des résultats, en tirant parti de ses avantages comparatifs.

La Direction a activement soutenu les délibérations sur la ***substance de la hiérarchie des résultats*** grâce à l'élaboration de projets de documents de stratégie succincts portant sur les cultures agraires, l'élevage, les pêches, les forêts, le renforcement des capacités, la gestion axée sur les résultats, la mobilisation de ressources, les partenariats, la gestion des connaissances, la sensibilisation et la communication, les statistiques et données de base, le

soutien à l'investissement, les interventions d'urgence et de relèvement, l'assistance aux politiques et aux stratégies et les politiques économiques, sociales, alimentaires et nutritionnelles, l'intégration de l'équité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes, l'environnement, le changement climatique et la gestion des ressources naturelles. Ceci a permis au Comité de la Conférence de recommander l'approbation du cadre intégré de gestion axée sur les résultats et de trois objectifs mondiaux, ainsi que l'approbation en principe de 11 objectifs stratégiques, de deux objectifs fonctionnels et de huit fonctions essentielles.

Des documents stratégiques plus complets destinés à faciliter la préparation en 2009 du Plan à moyen terme dans sa version intégrale sont en cours d'élaboration. Les *fonctions essentielles* sont les suivantes: une stratégie de renforcement des statistiques et des données de base, prenant en compte la récente évaluation indépendante du travail de la FAO dans ce domaine; une stratégie relative aux partenariats, conseillant les unités et les partenaires de la FAO et mettant en exergue les enseignements tirés des mécanismes de collaboration existants et les facteurs de réussite; une stratégie de gestion des connaissances au sein de l'Organisation, de pair avec les Membres et les partenaires extérieurs, et une nouvelle politique interne de communication et de sensibilisation.

S'agissant de l'élaboration des *objectifs stratégiques* et des *résultats organisationnels* correspondants, le processus de planification stratégique relatif aux pêches et à l'aquaculture progresse comme prévu en 2008 et un projet de stratégie de la FAO sur les forêts a été élaboré courant 2008. La mise au point de programmes transversaux sur le changement climatique, le suivi et l'évaluation de l'environnement et les bioénergies a commencé cette année, en partenariat avec d'autres organisations du système des Nations Unies. Une stratégie de soutien à l'investissement est en préparation. Elle comprend des consultations avec l'ensemble des parties prenantes et définit de nouveaux domaines de travail. Tous les projets pilotes au titre du Programme spécial pour la sécurité alimentaire seront progressivement arrêtés en 2008 et le soutien qui leur était destiné ira à des programmes nationaux et régionaux plus généraux d'appui à la sécurité alimentaire. La part des ressources centrales allouées à l'intégration des questions d'équité hommes-femmes et à l'autonomisation des femmes a été augmentée par quatre. Le travail en matière de nutrition, auparavant axé sur la communauté, est réorienté sur le renforcement des capacités institutionnelles et l'intégration des politiques nutritionnelles dans les politiques relatives à l'alimentation et à l'agriculture. Des mesures initiales ont été prises pour mettre au point un nouveau dispositif de collaboration avec l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA).

<i>ACTION</i>	<i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i>
Cadre de programmation intégré axé sur les résultats	Cadre approuvé en principe par le Comité de la Conférence pour le suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO, en attente de son adoption par la Conférence à sa session de 2008.
Fonctions essentielles	Approuvées en principe par le Comité de la Conférence pour le suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO; en attente d'être adoptées par la Conférence en 2008. Elles devront être développées et mises en forme définitive pour la session de la Conférence de 2009.
Objectifs stratégiques et objectifs fonctionnels	Approuvés en principe par le Comité de la Conférence pour le suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO. En attente d'être adoptés par la Conférence en 2008. Ils devront être développés et mis en forme définitive pour la session de la Conférence de 2009.
Résultats organisationnels	D'importants progrès ont été accomplis s'agissant de définir les résultats et leurs objectifs et indicateurs. Cette action devra être développée et parachevée pour la session de la Conférence de 2009 dans le cadre du Plan à moyen terme 2010-2013 et du Programme de travail et budget 2010-2011.
Nouveau dispositif de coopération avec l'AIEA	À mettre au point courant 2009 à l'occasion de la préparation et de l'approbation de la version intégrale du Plan à moyen terme 2010-2013 et du Programme de travail et budget 2010-2011.

Concernant la *collaboration avec des organisations du système des Nations Unies et des partenaires extérieurs*, des projets de stratégies sont en préparation en vue de partenariats avec le système des Nations Unies et d'une collaboration avec les organisations sises à Rome; sont envisagées également des activités impliquant des organisations de la société civile et du secteur privé, la Banque mondiale et des institutions financières internationales, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI) et l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE). Toutes ces activités reposent sur la stratégie de l'Organisation en matière de partenariats.

<i>ACTION</i>	<i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i>
Partenariats avec des organisations du système des Nations Unies	Une stratégie est en cours de préparation.
Collaboration avec les autres organisations ayant leur siège à Rome	Une stratégie commune est en cours de préparation.

S'agissant de *soutenir les pays en développement*, une attention et une priorité accrues ont été accordées aux cadres nationaux sur les priorités à moyen terme pour les pays les moins avancés (PMA) en Afrique. Dans les huit pays où sont menées des activités pilotes dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action », des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme ont été préparés, avec la participation active d'intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux et de partenaires du développement, et intégrés dans le processus commun

du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Une évaluation des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme sera menée à terme en 2009. La préparation de cadres sur les priorités nationales et sous-régionales et de programmes de travail correspondants pour les équipes multidisciplinaires sous-régionales est en cours. La révision des directives et procédures relatives à la formulation, à la gestion, à la coordination et au suivi des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme tenant compte du nouvel environnement d'aide et des nouvelles modalités de travail au niveau national est en cours, des séances de formation ont été organisées à l'intention des représentants de la FAO et des fonctionnaires des bureaux décentralisés et la décentralisation de l'administration du Programme de coopération technique (PCT) progresse grâce à la mise au point de procédures, directives et formations.

<i>ACTION</i>	<i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i>
Cadres nationaux sur les priorités à moyen terme pour les pays les moins avancés d'Afrique	En cours – Cinq cadres nationaux sur les priorités à moyen terme ont été achevés dans des PMA africains et un travail préparatoire a récemment été mené à bien dans 12 autres PMA (chiffres relevés en septembre 2008).
Préparation de cadres nationaux et sous-régionaux relatifs aux priorités	Soutien de pays supplémentaires en cours. Des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme seront préparés pour 25 pays environ en 2008. Collaboration avec les représentants de la FAO concernés. Une initiative régionale de formulation de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme a commencé en juin 2008 pour la région du Pacifique.
Décentralisation de l'administration du PCT	Sous réserve de l'approbation par la Conférence, en novembre, du système conçu pour les allocations régionales au titre du PCT et pour leur gestion, les allocations régionales seront introduites à partir du PTB 2010-2011. Le nouveau dispositif relatif à l'approbation des projets sera progressivement adopté courant 2009, parallèlement à l'élaboration de procédures et de directives, au renforcement de certains bureaux décentralisés et à la mise en œuvre d'un programme de formation.
Pays pilotes participant à l'initiative « Unis dans l'action »	En cours. Dans les huit pays où ont été menées des activités pilotes au titre de l'initiative « Unis dans l'action », des cadres nationaux sur les priorités à moyen terme ont été préparés sous la direction du représentant de la FAO (à l'exception de l'Albanie, où la FAO n'est pas une organisation résidente et où ce sont le Bureau sous-régional et le Siège qui ont dirigé les activités) et avec la participation active du Gouvernement, d'intervenants non gouvernementaux et de partenaires du développement, et intégrés dans le processus commun. Ce processus se poursuit dans le contexte de l'exécution du PNUAD en 2008, ainsi qu'avec des activités de formation et la préparation de la programmation conjointe.

Concernant *la gouvernance et le contrôle*, le Bureau de l'inspecteur général (AUD) mènera à bien une évaluation complète de l'approche actuelle de l'Organisation en matière de gestion des risques. Le Comité de vérification de la FAO a été entièrement reconstitué en 2008 et ne comprend plus que des membres externes. Un examen de la fonction de vérification des

comptes interne par des spécialistes extérieurs a été achevé en 2007 et sera répété tous les cinq ans. Une Charte révisée pour le Bureau de l'Inspecteur général, clarifiant l'accès direct de l'Inspecteur général au Comité financier, sera publiée après examen par le Comité financier en octobre 2008. Un projet de charte pour le Bureau de l'évaluation, présentant le cadre politique et les mécanismes institutionnels d'un bureau de la FAO chargé de l'évaluation, distinct et indépendant du point de vue opérationnel, a été examiné par le Comité du programme en octobre 2008 et sera révisé pour nouvel examen par le Comité à sa prochaine session. Sous réserve qu'il soit approuvé par la Conférence à sa session de 2008, un poste de spécialiste de l'éthique sera créé en 2009 dans le cadre de la restructuration du Siège. Des plans d'évaluation pluriannuels à évolution continue sont préparés depuis 2006, pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux besoins des organes directeurs et de la Direction, tout en couvrant tous les domaines de travail importants et les domaines présentant les plus grands risques. Le Directeur général continuera à organiser des séminaires interactifs sur des questions clés intéressant les Membres.

<i>ACTION</i>	<i>ÉTAT D'AVANCEMENT</i>
Comité de vérification	Mis en œuvre
Examen par des spécialistes extérieurs	Mis en œuvre
Charte pour le Bureau de l'inspecteur général	Projet de charte révisé. Présenté au Comité financier en octobre 2008; projet révisé à soumettre au Comité du Programme en 2009.
Charte pour le Bureau de l'évaluation	Projet de charte. Présenté au Comité du Programme en octobre 2008.
Création d'un poste de spécialiste de l'éthique	La Direction a approuvé la création du poste de spécialiste de l'éthique, dont les attributions sont en cours d'élaboration par le Bureau juridique (LEG) et le Bureau de l'inspecteur général (AUD).
Évaluation complète de l'approche actuelle de l'Organisation en matière de gestion des risques	Le contrat pour la société de gestion des risques est en phase finale d'approbation. La société de conseil devrait commencer l'examen avant fin 2008.
Plans d'évaluation pluriannuels à évolution continue	Un plan de travail indicatif à évolution continue relatif à l'évaluation des stratégies et du programme pour 2009-2010 a été préparé et présenté au Comité du programme en octobre 2008.

Gains d'efficacité

La Direction a réagi rapidement dès l'adoption des crédits budgétaires pour 2008-2009 votés par la Conférence en novembre 2007, prévoyant qu'il faudrait réaliser des économies et des gains d'efficacité de 22,1 millions d'USD (qui s'ajoutent aux 13,3 millions d'USD de gains d'efficacité déjà prévus dans le PTB) au cours de l'exercice biennal dans l'exécution du programme de travail. Pour susciter des propositions créatives et constituer un capital de départ pour développer de nouvelles idées prometteuses, un fonds d'innovation et un plan d'incitation financière ont été mis en place. Comme l'a fait savoir le Comité financier en mai 2008 (document FC 122/12), des unités de la FAO ont proposé des approches innovantes qui généreront 18,1 millions d'USD d'économies et de gains d'efficacité biennalisés¹⁴ dans les cinq grands domaines présentés brièvement ci-dessous. Les 4 millions d'USD restants par rapport aux 22,1 millions d'USD seront identifiés au cours de l'exercice biennal, notamment à l'aide de l'Examen détaillé.

¹⁴ Économies cumulées sur deux années à compter de la date d'exécution.

- *Pour réduire le coût des intrants* (5,9 millions d'USD), il est prévu: de passer un contrat de services de voyage d'un meilleur rapport coût-efficacité; d'économiser sur les indemnités de voyage; de transférer la fonction de vérification des comptes locale; de réduire les coûts liés aux télécommunications en recourant aux nouvelles technologies; de réduire les dépenses liées aux logiciels des serveurs et des postes de travail grâce à un nouvel accord d'octroi de licence; d'accroître la proportion des documents de réunion et des publications diffusés par voie électronique; et de réduire les factures d'électricité en lançant un appel d'offres interinstitutions;
- *La rationalisation des processus de soutien administratif et opérationnel* (1,7 million d'USD) inclut le raccourcissement d'une journée de la durée des sessions du Conseil et la réduction des frais de stockage externes;
- *Dans le cadre de la déstratification sélective* (3 millions d'USD), 13 postes de directeur (D) ont été identifiés pour être supprimés ou rétrogradés au Siège, grâce au regroupement et à la réorganisation des domaines de travail correspondants;
- *Pour ajuster progressivement la combinaison de ressources humaines* (5,2 millions d'USD) de façon à accroître la proportion de ressources hors personnel employées pour exécuter le Programme de travail, 19 postes du cadre organique et des services généraux pourraient être supprimés ou rétrogradés dans des domaines où des services similaires peuvent être assurés par des ressources humaines hors personnel;
- *Les propositions visant à augmenter la base de financement du Programme de travail* (2,3 millions d'USD) en ayant recours à d'autres ressources extrabudgétaires incluent: le recouvrement par la FAO du coût du traitement des demandes de visas et de laissez-passer émanant des autres organisations ayant leur siège à Rome; le financement partagé des postes pour lesquels des ressources extrabudgétaires contribuent directement au Programme de travail; la révision de la politique de recouvrement des dépenses d'appui, conformément à la recommandation 7.7 de l'EEI, afin d'assurer le recouvrement effectif de tous les coûts admissibles.

*Annexe 4: Résolution 5/2007: Suivi de l'Évaluation externe
indépendante de la FAO¹⁵*

LA CONFÉRENCE,

1. **Rappelle** sa Résolution 6/2005, adoptée en 2005, dans laquelle elle s'engageait à faire réaliser une Évaluation externe indépendante de la FAO, pour « tracer la voie à suivre » par l'Organisation.
2. **Accueille favorablement** le rapport de l'EEI sur lequel les Membres s'appuieront pour décider d'un ensemble intégré de réformes dans la croissance. Salue également la réponse « de principe » du Directeur général, qui aidera elle aussi les Membres à prendre des décisions.
3. **Réaffirme** le mandat mondial de l'Organisation en ce qui concerne l'alimentation, l'agriculture et les ressources naturelles correspondantes et se félicite du regain d'intérêt pour l'agriculture, dont on reconnaît l'importance pour le bien-être des générations présentes et futures. Elle rappelle à cet égard la Déclaration du Millénaire et les contributions majeures que l'Organisation doit apporter aux trois objectifs convenus par les États Membres tels qu'ils sont énoncés dans le Cadre stratégique, à savoir:
 - vaincre la faim et la malnutrition;
 - contribuer par l'agriculture à un développement économique et social durable;
 - et
 - conserver et utiliser de manière durable les ressources naturelles.
4. **Réaffirme** sa volonté politique et sa détermination à saisir l'occasion qui lui est offerte pour prendre rapidement des mesures réfléchies en vue d'un programme de renouveau de l'Organisation, dans le contexte général des réformes en cours dans le système des Nations Unies.

La Conférence décide:

5. **D'élaborer** un Plan d'action immédiate et un Cadre stratégique pour le renouveau de la FAO après avoir procédé à un examen systématique du rapport de l'EEI, de ses conclusions et recommandations et de la réponse de la Direction. Le plan d'action portera sur les points suivants:
 - a) vision de la FAO et priorités du programme:
 - i) priorités immédiates et ajustement du programme pour la période 2009-2011;
 - ii) projet de texte couvrant les principaux éléments d'un Cadre stratégique à long terme et d'un projet de plan à moyen terme;
 - b) réforme de la gouvernance;
 - c) réforme des systèmes, changement de culture, et restructuration organisationnelle:
 - i) changement de culture institutionnelle et réforme des systèmes administratifs et de gestion; et

¹⁵ C 2007/REP.

- ii) restructuration en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'Organisation.
6. Pour chacune des mesures de réforme, le Plan d'action immédiate précisera les éléments suivants: incidences financières; objectifs à atteindre, calendrier d'exécution et étapes de mise en œuvre sur la période 2009-2011.
 7. **De convoquer** fin 2008 une session extraordinaire de la Conférence de la FAO, immédiatement précédée d'une session de courte durée du Conseil. Cette session extraordinaire de la Conférence permettra à tous les Membres de se réunir afin de décider de propositions pour un Plan d'action immédiate, d'en débattre et de prendre des décisions sur les incidences budgétaires.
 8. **D'établir** un Comité de la Conférence de durée limitée en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO, chargé de conclure ses travaux par la présentation de propositions relatives à un Plan d'action immédiate lors de la session extraordinaire du Conseil en 2008. Ce Comité sera ouvert à la pleine participation de l'ensemble des Membres de l'Organisation. Il cherchera à travailler de manière transparente et unitaire et décidera collégialement des recommandations finales soumises par le Comité à la Conférence, prenant le plus souvent possible ses décisions par consensus. Il travaillera dans toutes les langues de l'Organisation. Les fonctions du Comité, sans préjudice des fonctions statutaires des comités permanents du Conseil, sont les suivantes:
 - a) recommander à la Conférence des propositions relatives au Plan d'action immédiate, telles que définies au paragraphe 5 ci-dessus;
 - b) assurer un examen et un retour d'information continus sur la mise en œuvre de l'ensemble des mesures, notamment celles produisant des effets immédiats prises par le Directeur général dans les domaines du suivi de l'EEI qui relèvent pour l'essentiel de son autorité, reconnaissant que certaines mesures ne peuvent être prises que si les ressources budgétaires voulues sont disponibles.
 9. Pour que la dynamique nécessaire à un accord sur un plan d'action immédiate pour la réforme dans la croissance de la FAO ne s'amenuise pas, de **prier le Comité de la Conférence d'entamer ses travaux en décembre 2007 et de mettre au point avant la fin de janvier 2008 les arrangements correspondants, un calendrier indicatif de travail et un échéancier de résultats.** Étant donné que la session extraordinaire de la Conférence de la FAO devrait avoir lieu au plus tard en novembre 2008, la Conférence **prie le Comité de lui communiquer un rapport intérimaire avant le 1^{er} mai 2008 et son rapport final avant la fin de septembre 2008**, et de se pencher sans tarder sur les éléments ci-après:
 - a) un examen détaillé du rapport de l'EEI, notamment de chacune des recommandations qui y figurent, afin d'élaborer des conclusions préliminaires permettant d'orienter ensuite le travail du Comité;
 - b) la définition des informations indispensables à la prise de décisions, dont l'aide que le Secrétariat devra assurer aux organes directeurs pour qu'ils puissent parvenir à des conclusions sur chacun des points énumérés plus haut au paragraphe 5;
 - c) des orientations pour: la mise au point des éventuelles réformes de gouvernance convenues appelant un examen du Comité des questions constitutionnelles et juridiques; des études approfondies qui seraient nécessaires; et tout ajustement

immédiat proposé dans des domaines tels que le programme de travail et budget en 2009, l'administration, les ressources humaines et l'organigramme de l'Organisation;

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

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

La Conférence convient en outre des points suivants:

11. Pour une meilleure efficacité, le Comité de la Conférence établira les groupes de travail ad hoc qu'il estimera nécessaires pour préparer les diverses contributions qu'il examinera. Les groupes de travail seront constitués au maximum de trois représentants d'États Membres par région. Les réunions des groupes de travail seront ouvertes à des observateurs de tous les États Membres, ce qui permettra d'assurer la transparence, et se tiendront dans toutes les langues de l'Organisation. Afin de s'assurer que tous les Membres puissent être présents aux sessions des groupes de travail et du Bureau, les différentes réunions, et notamment celles du bureau, se tiendront à des horaires différents. Les présidents du Comité, du Bureau et des groupes de travail prépareront des aide-mémoire pour les Membres de la FAO à la suite de chaque session. Le Président du Comité présentera son rapport final lors de la session extraordinaire de la Conférence.
12. La Direction de la FAO fournira, selon les besoins, un appui total aux travaux du Comité de la Conférence, de son Bureau et de ses groupes de travail.
13. Dans le cadre de ses travaux, le Comité de la Conférence demandera, le cas échéant, aux comités du Conseil de le conseiller sur certains aspects du processus de réforme relevant de leur mandat.
14. La Conférence reconnaît qu'il est nécessaire de disposer de ressources supplémentaires pour le Budget du programme ordinaire 2008-2009 de l'Organisation afin de financer la mise en œuvre de cette Résolution. Ces ressources s'élèvent à 4 millions d'USD et sont prévues par la Résolution 3/2007.

(Adoptée le 23 novembre 2007)

*Annexe 5: Membres du Bureau et des groupes de travail du Comité de la
Conférence chargé du suivi de l'EEI*

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