



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
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

CONSEIL

Cent quarante-neuvième session

Rome, 16-20 juin 2014

Projet de mandat pour l'examen indépendant des réformes concernant la gouvernance

Extrait du document CL 148/10, "Dispositions pour un examen indépendant de réforme de la gouvernance", Annexe 2, de la 148^{ème} session du Conseil (2-6 décembre 2013)

I. Informations générales

1. Conformément à l'action 2.74 du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI), approuvé par la Conférence en 2008, «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.»
2. Les réformes concernant la gouvernance de la FAO amenées par le PAI étaient considérées dans une perspective de long terme: le rapport 2009 du CoC-EEI à la Conférence prévoyait une analyse portant sur la période entre 2010, année durant laquelle la réforme est devenue opérationnelle, et le moment où l'examen aurait eu lieu pour la session 2015 de la Conférence. En novembre 2012, la Direction de la FAO a ainsi classé l'action 2.74 parmi celles devant être lancées après l'achèvement du programme de réforme fin 2013, car elle avait trait à une évaluation de la réforme après sa clôture.
3. En avril 2013, conformément à l'action 2.74 elle-même, le Conseil de la FAO a demandé au Secrétariat d'organiser l'examen indépendant envisagé, qui permettrait à la Conférence, en 2015, de faire sa propre évaluation et de prendre une décision sur tout ajustement supplémentaire jugé utile. Le Conseil a également demandé des «modalités spécifiques» pour le mécanisme de gouvernance de l'examen indépendant, dont il débattrait à sa session de décembre 2013.
4. Lors d'une réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux¹, il a été proposé, d'une part, de demander au Bureau de l'évaluation (OED) de soutenir l'examen indépendant, et, d'autre part, de mettre en place un groupe de Membres de la FAO qui donnera des orientations et facilitera la consultation entre l'équipe d'examen et les Membres dans leur ensemble. Le présent mandat propose des modalités détaillées pour la conduite de l'examen indépendant, notamment concernant la responsabilité d'OED dans le processus.

¹ Réunion tenue le 3 avril 2013.

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



mj756f

II. Objet

5. L'examen indépendant constituera un appui à l'évaluation, par la Conférence, de l'introduction des réformes concernant la gouvernance au moyen d'une analyse factuelle des progrès réalisés et des domaines ou des aspects devant encore être améliorés.

III. Portée et critères

6. L'examen indépendant analysera l'ensemble des décisions et des mesures prises par la FAO, tant au niveau de son Secrétariat que de ses organes directeurs² et de ses Membres, pour mettre en œuvre les actions et les actions subsidiaires du PAI visant à réformer les mécanismes institutionnels de gouvernance. Celles-ci comprendront également les amendements aux Textes fondamentaux adoptés par la Conférence en 2009, ainsi que les modalités organisationnelles modifiées mises en place pendant le processus, par exemple les initiatives prises par le Conseil, par les conférences régionales, par les comités techniques, par les organismes statutaires compétents ou par le Secrétariat en réponse à des demandes des Membres; ainsi que toute autre mesure connexe que l'évaluation mettra au jour. Toutes ces décisions et mesures seront qualifiées collectivement de «réformes concernant la gouvernance liées au PAI».

7. La mise en œuvre des réformes concernant la gouvernance liées au PAI sera évaluée suivant les critères ci-après:

- i) Couverture: mesure dans laquelle toutes les actions et actions subsidiaires envisagées ont été mises en œuvre et, le cas échéant, raisons pour lesquelles cela n'a pas été fait.
- ii) Efficience: gains d'efficience générale réalisés grâce à l'accélération des travaux, à la rationalisation des mécanismes de gouvernance, à la clarté et à la simplification du flux de communication, etc. Il sera également prêté attention à l'analyse des coûts réels et des coûts de transaction liés aux réformes concernant la gouvernance et à la nouvelle configuration de celle-ci.
- iii) Efficacité: résultats d'ensemble immédiats des actions du PAI sur la gouvernance de fond de la FAO, s'agissant de l'amélioration du fonctionnement des organes directeurs; englobera les aspects relatifs aux orientations fournies par les organes directeurs au Secrétariat et au flux de retours du Secrétariat aux organes directeurs.
- iv) Impact: dans la mesure du possible, changements à long terme réels et potentiels sur la performance de la FAO au niveau de l'Organisation qui peuvent être attribués à la mise en œuvre des réformes concernant la gouvernance liées au PAI ou auxquels cette mise en œuvre a contribué.

8. On trouvera ci-après une première liste de points et de questions à évaluer, par critère. Cette liste sera finalisée pendant la phase préparatoire de l'examen indépendant et affinée le cas échéant par l'équipe.

Couverture

- a) Principaux résultats et facteurs favorables dans la mise en œuvre des actions et actions subsidiaires envisagées.
- b) Principaux facteurs entravant la mise en œuvre totale des actions envisagées, s'il en existe.

Efficience

- c) Mesure dans laquelle le nouveau cycle des sessions des organes directeurs permet une gouvernance plus rationalisée et plus rapide.
- d) Mesure dans laquelle les doubles lignes de compte rendu des comités techniques et des conférences régionales permettent une communication et une prise de décisions rapides.

² Comprend: les comités techniques, les conférences régionales, les autres comités du Conseil, le Conseil et la Conférence.

- e) Changements éventuellement survenus dans le rapport coût-efficacité des nouveaux mécanismes de gouvernance pour les Membres.
- f) Améliorations éventuelles de la rapidité et du rapport coût-efficacité des services fournis par le Secrétariat aux organes directeurs.
- g) Efficacité de diverses initiatives prévues par le PAI, ou mises en œuvre en conséquence de celui-ci, notamment les mécanismes de supervision.

Efficacité

- h) Mesure dans laquelle le nouveau cycle des sessions des organes directeurs permet à ceux-ci de prendre des décisions de manière plus éclairée et plus efficace.
- i) Mesure dans laquelle le nouveau cycle des sessions des organes directeurs, et en particulier le processus de définition des priorités, permet une planification plus efficace de l'action de la FAO et la présentation plus efficace de rapports sur cette action.
- j) Mesure dans laquelle la meilleure démarcation envisagée des rôles et des priorités entre la Conférence et le Conseil est bien comprise et conduit au renforcement de l'efficacité de la gouvernance de la FAO.
- k) Mesure dans laquelle le rôle plus important du Président indépendant du Conseil contribue à renforcer l'efficacité de la gouvernance de la FAO.
- l) Valeur ajoutée du programme de travail pluriannuel de chaque organe directeur.
- m) Efficacité de diverses initiatives prévues par le PAI, ou mises en œuvre en conséquence de celui-ci, notamment les mécanismes de supervision.

Impact

- n) Mesure dans laquelle la nouvelle forme des sessions du Conseil apporte des avantages tangibles pour les travaux de l'Organisation.
- o) Mesure dans laquelle les mesures ont conduit à une plus grande ouverture et à une plus grande transparence dans la gouvernance de la FAO dans son ensemble.
- p) Mesure dans laquelle et façon dont la participation et l'adhésion des pays membres aux mécanismes de gouvernance de la FAO ont changé.

IV. Approche et méthode

A. Approche et outils

9. L'examen indépendant sera formateur: on utilisera les informations, les données et les éléments probants recueillis pour tirer des conclusions au regard des critères convenus, recenser les lacunes et/ou les mesures correctives nécessaires, et formuler des recommandations en conséquence. Celles-ci devront être réalistes et pouvoir donner lieu à des actions; elles seront adressées aux parties prenantes concernées et assorties d'un calendrier précis.

10. On recourra le cas échéant aux méthodes et outils ci-après pour l'examen:

- la cartographie de toutes les actions et actions subsidiaires pertinentes du PAI relatives aux réformes de la gouvernance;
- l'examen des documents et rapports, y compris les examens, vérifications des comptes et évaluations effectués par: le CoC-EEI, les organes directeurs, le comité directeur du PAI, la Direction générale, le Secrétariat de la FAO, le Bureau de l'évaluation³, les commissaires aux comptes, etc.;
- des entretiens semi-structurés avec des interlocuteurs et des parties prenantes clés, étayés par des listes de contrôle et/ou des protocoles d'entretien;

³ Le rôle des conférences régionales et les changements qui y seront apportés avec le temps dans le sillage de l'action du PAI ont été, et seront, évalués dans le cadre des évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO gérées par le Bureau de l'évaluation, qui doivent être achevées début 2014.

- des questionnaires adressés aux Membres, par l'intermédiaire du site Web des représentants permanents tenu par la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole de la FAO⁴;
- une interaction directe avec les États Membres et l'observation du processus décisionnel par le biais de la participation à un échantillon de réunions des organes directeurs, y compris les conférences régionales, etc.

11. Le recoupement des éléments probants et informations recueillis sous-tendra la validation et l'analyse de l'examen et viendra à l'appui des conclusions et recommandations de celui-ci.

B. Parties prenantes et processus de consultation

12. Les principales parties prenantes de l'examen indépendant sont les suivantes:

- les organes directeurs de la FAO, en tant qu'initiateurs et sujets du processus de réforme de la gouvernance;
- les États Membres de la FAO, en tant qu'«actionnaires» de l'Organisation;
- les hauts fonctionnaires de la FAO, au Siège et dans les bureaux décentralisés, qui interagissent avec les organes directeurs en leurs différents rôles et qualités;
- la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole de la FAO, qui fournit assistance et services aux organes directeurs.

13. Les responsables de l'examen indépendant adopteront une approche consultative et interagiront beaucoup avec les parties prenantes à différents moments. Ils communiqueront par exemple les principaux résultats dans leur projet de rapport afin de recueillir des observations et suggestions.

14. Les entretiens avec les parties prenantes et la participation en qualité d'observateurs à un échantillon de sessions des organes directeurs seront les principales occasions de sonder directement les points de vue et les opinions. Les modalités proposées pour la gouvernance de l'examen indépendant permettront de valider les constatations, conclusions et recommandations préliminaires avec les Membres de la FAO, à différents stades du processus.

15. Les sessions des organes directeurs auxquelles les membres de l'équipe d'examen participeront seront sélectionnées en fonction des critères ci-après:

- calendrier: il sera donné une préférence aux sessions se tenant plus tôt dans l'année;
- diversité: dans la mesure du possible, l'équipe d'examen participera une fois à toutes les catégories de session des organes directeurs;
- absence de doubles emplois: l'équipe d'examen ne participera pas aux conférences régionales auxquelles OED prévoit d'assister en 2014 pour présenter les rapports finaux des évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO;
- logistique et coût de la participation, y compris les compétences linguistiques des membres de l'équipe.

16. Compte tenu de ce qui précède, on trouvera dans l'encadré 1 ci-dessous la liste des sessions, classées par ordre chronologique, auxquelles il est proposé que l'équipe d'examen participe afin d'observer les procédures et processus et d'interagir directement avec les membres.

⁴ Cela comprendra un questionnaire adressé aux représentants permanents et aux représentants officiels des États Membres à la session des organes directeurs.

Encadré 1. Sessions des organes directeurs auxquelles participera l'équipe d'examen indépendante

Organe directeur	Dates
<i>Conférence régionale pour le Proche-Orient</i>	23-27 février 2014
<i>Conférence régionale pour l'Europe</i>	1-4 avril 2014
<i>Comité du Programme, Comité financier et réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier</i>	26-30 mai 2014
<i>Conseil</i>	16-20 juin 2014
<i>Comité des forêts</i>	23-27 juin 2014

L'équipe d'examen indépendante tiendra par ailleurs une réunion pendant la Conférence régionale informelle pour l'Amérique du Nord qui se tiendra en avril 2014, selon des modalités peu coûteuses.

Rôles et responsabilités

17. Le Bureau de l'évaluation de la FAO soutiendra l'examen indépendant; il sera chargé de finaliser le mandat et la composition de l'équipe, en tenant compte des suggestions qu'il aura reçues, et de rédiger les mandats individuels pour les membres de l'équipe. OED remplira par ailleurs les fonctions administratives et logistiques.
18. OED contribuera également aux travaux de l'équipe d'examen en lui fournissant des informations et des orientations sur des aspects de fond de l'examen, en effectuant des travaux de recherche pour trouver des documents et des rapports, etc.
19. Le Président indépendant du Conseil, au nom du Conseil, sera le principal point de contact pour l'équipe d'examen indépendante; l'on organisera régulièrement des réunions pour tenir le Président indépendant du Conseil informé de l'avancement des travaux.
20. L'équipe d'examen indépendante sera chargée de mener l'évaluation, en suivant la méthode comme il convient, et d'élaborer le rapport final. Les membres de l'équipe participeront aux réunions et aux sessions des organes directeurs énoncées dans leurs mandats respectifs et apporteront des contributions écrites au projet final et au rapport final. L'équipe est seule responsable de son rapport, qui ne peut pas refléter les points de vue de la FAO. OED sera chargé de l'assurance qualité du rapport⁵.
21. À l'issue du premier cycle d'entretiens, en février 2014, l'équipe d'examen indépendante affinera la liste des questions et des points présentée plus haut et élaborera ses propres outils d'analyse. Un bref rapport de lancement sera débattu et approuvé à la première réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux, prévue pour le 7 février 2014.

V. Composition de l'équipe

22. Le Président indépendant du Conseil communiquera les noms et les profils des membres de l'équipe à la cent quarante-huitième session du Conseil (2-6 décembre 2013).
23. Les membres de l'équipe d'examen ne peuvent avoir déjà été impliqués directement dans la mise en œuvre des réformes concernant la gouvernance liées au PAI. Ils signeront tous le formulaire de déclaration d'intérêts d'OED.

⁵ L'assurance qualité implique de vérifier que le rapport final est conforme au mandat et aux normes de qualité s'agissant de la clarté, de la solidité de l'analyse et de la validité interne des éléments probants, des conclusions et des recommandations.

24. L'équipe disposera de la meilleure palette de compétences requises aux fins de l'évaluation de la réforme de la gouvernance de la FAO; dans l'ensemble, elle aura une expertise dans tous les domaines ci-après:

- la gouvernance des organisations de l'ONU;
- les réformes institutionnelles;
- la conduite d'évaluations.

25. L'équipe comptera deux membres et sera équilibrée s'agissant de la représentation géographique et de la représentation des sexes, par souci de diversité et de complémentarité des points de vue. OED intégrera l'équipe avec un spécialiste de l'évaluation et/ou un analyste spécialisé dans l'évaluation, selon les besoins.

VI. Calendrier

26. L'examen indépendant sera mené en 2014; il comprendra la participation à des réunions des organes directeurs essentiels ainsi que la présentation de rapports à ceux-ci à différents moments. On trouvera dans l'encadré 2 la liste des sessions des organes directeurs dont l'ordre du jour comprend un débat sur l'examen indépendant. Le nombre total de réunions informelles entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux, ainsi que leurs dates, seront arrêtés à la première de ces réunions, qui se tiendra en février 2014.

Encadré 2. Calendrier provisoire des débats, au sein des organes directeurs, concernant l'examen indépendant

Activité	Date/date limite
<i>Réunions entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux</i>	Septembre-octobre 2013
<i>Examen par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ)</i>	Octobre 2013, CCLM 97
<i>Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier sur les dispositions relatives à l'examen indépendant</i>	Novembre 2013, JM FC 150/PC 114
<i>Approbation par le Conseil des dispositions relatives à l'examen indépendant</i>	Décembre 2013, Conseil 148
<i>Première réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux</i>	7 février 2014
<i>Travaux de l'équipe d'examen indépendante</i>	Février-juin 2014
<i>Deuxième réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux</i>	Avril-mai 2014 (à définir)
<i>Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier et Conseil: débat sur les constatations préliminaires</i>	Mai 2014, réunion conjointe; Juin 2014, Conseil 149
<i>Troisième réunion informelle entre le Président indépendant du Conseil et les présidents et vice-présidents des groupes régionaux: débat sur le projet de rapport</i>	Mi-septembre 2014 (à définir)
<i>Remise du projet de rapport de l'examen indépendant</i>	30 septembre
<i>Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier et Conseil: débat sur le projet de rapport</i>	Novembre 2014, réunion conjointe; décembre 2014, Conseil 150
<i>Remise à la FAO du rapport final de l'examen indépendant</i>	16 décembre
<i>Présentation du rapport final de l'examen indépendant</i>	Mars 2015, juin 2015
<i>Débat sur le rapport de l'examen indépendant</i>	Mars 2015, réunion conjointe avril 2015, Conseil 151
<i>Évaluation des réformes concernant la gouvernance, en ce compris l'examen du rapport de l'examen indépendant</i>	Juin 2015, Conférence 38