

Rapport intérimaire du Président au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI Mai 2008

Dans sa Résolution 5/2007, la Conférence priait le Comité de la Conférence Chargé du suivi de l'EEI de lui communiquer un rapport intérimaire sur son travail avant le 1^{er} mai 2008. L'examen initial de ce rapport sera effectué à la réunion du Comité prévue pour le 30 avril, sur la base de rapports verbaux du Président du Comité et des présidents des Groupes de travail. Le rapport intérimaire du Comité sera disponible dans toutes les langues pour un examen plus approfondi à la réunion du Comité du 15 mai.

Table des matières

<i>Avant-propos du Président: les défis qui nous attendent</i>	2
Introduction	2
Progrès d'ensemble accomplis à ce jour	4
Les étapes suivantes	4
État d'élaboration des conclusions	5
Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme	5
Examen des stratégies et des programmes	7
Structure et processus du programme et du budget soumis à l'examen des organes directeurs	8
Mobilisation des ressources	9
Arriérés et retards de paiement	10
Changement organisationnel	11
Partenariats	13
Changement de culture au sein du Secrétariat, dont la manière de concevoir le risque	14
Administration, services d'appui, ressources humaines et finances	15
Apprentissage et contrôle institutionnels	16
Gouvernance mondiale pour l'alimentation et l'agriculture	17
Fonctions et structure des organes directeurs	17
Efficacité et efficacité des organes directeurs et rôle du Président indépendant	19
Nomination du Directeur général	21
Annexes	22
Annexe I: Projet indicatif de rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI à la session extraordinaire de la Conférence (comprenant le Plan d'action immédiate et les Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme)	22
Annexe II: Résolution 5/2007 de la Conférence Suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO	24
Annexe III: Composition du Bureau du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI et des Groupes de travail	27
Annexe IV: Représentants du Directeur général au Comité	28
Annexe V: Feuille de route indicative et calendrier des réunions du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI	29
Annexe VI: Budget et état des dépenses du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI	37

Avant-propos du Président: les défis qui nous attendent

Nous, Membres de la FAO, avons engagé l'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI) avec pour objectif commun d'améliorer la FAO en la mettant au service de tous les Membres. Sans jamais perdre de vue cet objectif, nous progressons dans nos travaux tout en entretenant une dynamique, ce qui est remarquable à plus d'un titre. Nous nous sommes fixé des exigences élevées et, ce faisant, nous sommes engagés à définir les principaux éléments d'un plan d'action pour «Un renouveau de la FAO» avant la Session extraordinaire de la Conférence qui doit s'ouvrir le 17 novembre 2008. Ce qui signifie que nous devons conclure nos travaux en septembre.

Cet objectif ne pourra être atteint que si nous redoublons nos efforts en tant que Membres en demandant à la Direction de travailler main dans la main avec nous pour avancer dans cette entreprise commune, cela à l'heure où le monde doit faire face à des défis importants dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture. La FAO doit jouer son rôle charnière, face à la crise alimentaire actuelle, en prenant les mesures immédiates qui s'imposent à elle dans la lutte contre la faim, mais aussi face au changement climatique et aux nombreuses menaces et possibilités auxquelles sont confrontées les populations rurales et l'alimentation et l'agriculture. Les mesures les plus immédiates nécessitent l'intervention de la FAO, mais toute action efficace de longue haleine nécessite une FAO plus forte. Nous devons assurer le suivi de l'EEI avec toute la rigueur qui s'impose, mais nous devons aussi, pour faire face aux défis inscrits dans la durée, répondre aux impératifs les plus immédiats.

J'adresse à vous tous mes remerciements pour l'effort que vous avez fourni en prenant part aux Groupes de travail, sous la direction particulièrement compétente de vos présidents et vice-présidents et avec l'assistance du Bureau et du secrétariat.

Ayant assimilé le contenu de l'EEI et mené à bien notre propre analyse, nous voici à présent engagés dans la phase décisionnelle. Le Comité doit commencer à prendre des décisions rigoureuses. Pour ce faire, nous devons persévérer dans le dialogue constructif et conserver la volonté d'aller de l'avant. La Conférence de 2009 prendra les ultimes décisions relatives au Cadre stratégique, au Plan à moyen terme et au Programme de travail et budget, mais la session extraordinaire de la Conférence qui se prépare doit décider du Plan d'action immédiate. Une contribution majeure est requise à cet égard, tant de la Direction que de nous tous.

Introduction

1) Lors de sa cent vingt-septième session en novembre 2004, le Conseil est convenu d'entamer une Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI). À la suite d'un travail préparatoire des Membres de la FAO mené dans le cadre d'un Groupe de travail intersessions, la Conférence de la FAO, en 2005, a fait siennes les décisions du Conseil d'entamer l'EEI dès que possible. L'EEI a présenté son rapport, qui a été examiné par les Amis du Président dans le cadre de la préparation du Conseil et de la Conférence de novembre 2007. Se prononçant à l'unanimité, la Conférence a accueilli avec satisfaction le Rapport de l'Évaluation externe indépendante (EEI). *Elle s'est associée à l'avis du Conseil, selon lequel il s'agissait de l'évaluation la plus approfondie, la plus exhaustive et la plus tournée vers l'avenir, jamais réalisée dans une institution des Nations Unies. Elle a estimé que l'EEI avait pleinement rempli son mandat. L'Évaluation avait suivi une méthodologie solide, à caractère consultatif qui prenait en compte les vues des principales parties prenantes. La Conférence a accueilli*

favorablement la Réponse de principe de la Direction. Elle s'est félicitée en particulier de la déclaration de la Direction exprimant son soutien à la mise en œuvre de la « réforme dans la croissance » préconisée par l'EEI, et sa détermination à lancer immédiatement, comme recommandé par l'Évaluation, les réformes et les améliorations qui relèvent de l'autorité effective du Directeur général et n'entraînent pas de dépenses supplémentaires. (pour le Budget du programme ordinaire).

2) La Conférence a en outre unanimement approuvé la Résolution 5/2007 «Suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO» (voir Annexe II) qui fixe et prévoit le mandat du Comité comme suit: « *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;*
- 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.*

3) *Pour que la dynamique nécessaire à un accord sur un plan d'action immédiate pour la réforme dans la croissance de la FAO ne se ralentisse pas, prier le Comité de la Conférence d'entamer ses travaux en décembre 2007 et mettre au point avant la fin de janvier 2008 les arrangements correspondants, un calendrier indicatif de travail et un échéancier de résultats. Étant donné que la session extraordinaire de la Conférence de la FAO devrait avoir lieu au plus tard en novembre 2008, la Conférence prie le Comité de lui communiquer un rapport intérimaire avant le 1^{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 ci-dessous;*
- c) des orientations visant: le projet des éventuelles réformes de gouvernance convenues appelant un examen du Comité des questions constitutionnelles et juridiques; les études approfondies qui seraient nécessaires; et tout ajustement immédiat proposé dans des domaines tels que le programme de travail et budget en 2009, l'administration, les ressources humaines et l'organigramme de l'Organisation;*
- 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."*

4) Dans sa définition du Plan d'action immédiate, la Résolution énonce que "Le plan d'action abordera les points suivants:

- a) Vision de la FAO et priorités du programme:*
 - i) priorités immédiates et ajustements 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 la culture institutionnelle et réforme des systèmes administratifs et de gestion;*
 - ii) *restructuration pour une meilleure efficacité et efficience."*

Progrès d'ensemble accomplis à ce jour

- 5) Conformément à la résolution, le Comité a tenu sa première réunion le vendredi 14 décembre 2007. Trois Groupes de travail ont été constitués (voir annexe III):
- a) Groupe de travail I du Comité de la Conférence chargé de l'EEI – Vision, programmes et priorités de la FAO;
 - b) Groupe de travail II du Comité de la Conférence chargé de l'EEI – Réforme de la gouvernance;
 - c) Groupe de travail III du Comité de la Conférence chargé de l'EEI – Réforme des systèmes de l'organisation et de la culture de la FAO.
- 6) Le Directeur général a également nommé son représentant général auprès du Comité et son représentant auprès de chacun des Groupes de travail (annexe IV).
- 7) Les Groupes de travail ont tenu leurs premières réunions en janvier et fixé les calendriers des différentes réalisations attendues, lesquels ont été approuvés notamment par le Comité de la Conférence le 23 janvier dans le cadre de son examen des premiers rapports des Groupes de travail. Ces plans de travail ont été largement respectés et une feuille de route indicative, jointe en annexe V, couvrant le reste du processus Comité.
- 8) La Direction a également mis au point une feuille de route des premières réalisations qui relèvent des compétences du Directeur général. Leur avancement fait l'objet d'un examen périodique assuré par le Groupe de travail III.
- 9) En accord avec la Résolution, les Groupes de travail ont tenu leurs premières réunions en janvier 2008. Ils ont presque achevé leur premier examen des recommandations du Comité et leurs premières conclusions sont présentées dans les sections suivantes du rapport, **étant clairement entendu par tous qu'aucune conclusion du Comité n'est définitive avant d'avoir été examinée par le Comité au complet.**
- 10) Les résultats des délibérations des Groupes de travail peuvent être consultés sur un site web qui leur est consacré dans le site officiel de la FAO (www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee.html).

Les étapes suivantes

- 11) La feuille de route indicative (annexe V), fixe les échéances de la suite des travaux à mener. Les domaines devant encore faire l'objet d'examen approfondis sont les suivants:
- a) objectifs stratégiques;
 - b) cadre indicatif des résultats prévus du Plan à moyen terme;
 - c) structure de l'Organisation, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés;
 - d) fonction d'évaluation;

- e) politique en matière de ressources humaines;
- f) changement de culture organisationnelle du secrétariat;
- g) fonctions et composition du Conseil, du Comité du programme et du Comité financier.

12) La Direction sera investie de la responsabilité majeure d'élaborer des propositions dans un nombre important de domaines devant être soumis à l'examen du Comité par l'entremise de ses Groupes de travail. Il s'agit notamment:

- a) des objectifs stratégiques indicatifs, le cadre des résultats des programmes, les priorités en matière de gouvernance mondiale et les besoins indicatifs en matière de ressources, y compris les thèmes prioritaires (Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme);
- b) restructuration organisationnelle (structures décentralisées et siège);
- c) stratégie de mobilisation de ressources;
- d) partenariats;
- e) changement de culture au sein du secrétariat;
- f) politique en matière de ressources humaines.

13) La Direction effectue également l'examen détaillé de tous les aspects des frais de soutien administratif, des achats et des passations de marchés, de la gestion financière et de ses systèmes, des ressources humaines, des technologies de l'information et de la communication et, dans un second temps, de l'évaluation des risques pour l'Organisation.

14) L'une des tâches prioritaires consistera à élaborer, en étroite consultation avec la Direction, les mesures de mise en œuvre de toutes les recommandations du Comité et leur échéancier. Cela fera parti du Plan d'action immédiate proposé à la Session extraordinaire de la Conférence.

État d'élaboration des conclusions

Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme

15) **Grands objectifs des États Membres: les Membres ont estimé que les trois grands objectifs définis par les États Membres dans le Cadre stratégique de 1999 demeuraient valides.** Ils ont fait leurs preuves dans la durée, ont été soigneusement négociés et équilibrés. Les grands objectifs sont au sommet de la pyramide des objectifs de la FAO et contribuent à cimenter les liens entre les fins et les moyens. Ils seront plus amplement examinés, toutefois les Membres estiment qu'il n'est pas nécessaire de leur apporter des modifications importantes. Le Cadre stratégique fournira le contexte de ces objectifs mais aucun préambule n'a été jugé nécessaire. Les trois objectifs énoncés dans le Cadre stratégique de 1999 sont les suivants:

- a) accès de tous à tout moment à une nourriture saine et nutritive, en quantité suffisante, de façon à réduire de moitié le nombre des personnes souffrant de sous-alimentation chronique d'ici 2015;
- b) contribution continue de l'agriculture et du développement rural durable, pêches et forêts comprises, au progrès économique et social et au bien-être de tous;
- c) préservation, amélioration et utilisation durable des ressources naturelles, qui incluent les terres, les eaux, les forêts, les pêches et les ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture.

16) **Objectifs stratégiques:** les objectifs stratégiques constituent le niveau d'objectifs immédiatement inférieur à celui des objectifs des États Membres et font partie du Cadre stratégique. Ils reflètent les priorités des Membres à plus long terme, fournissent une orientation et indiquent les principaux domaines d'intervention à l'horizon de 10 à 15 ans (qui est par exemple pour aujourd'hui celui de l'année 2020). Ces objectifs stratégiques contribueront directement à la réalisation d'au moins un des trois objectifs des États Membres. La plupart des membres du Groupe de travail I ont ainsi estimé que les Objectifs stratégiques devraient être spécifiés pour les secteurs des cultures, de l'élevage, des pêches et des forêts et pour certains domaines intersectoriels particuliers (dont notamment: l'alimentation et la nutrition, y compris la sécurité sanitaire des aliments; les problématiques transversales de la gestion des ressources naturelles; et les moyens d'existence, y compris leur restauration après une situation d'urgence). La majorité a estimé que la plupart de ces éléments devraient être considérés comme des moyens au service de fins à l'intérieur des différents secteurs. Cette approche aurait également l'avantage de simplifier l'intelligence d'ensemble des objectifs stratégiques et de faciliter la responsabilisation et la reddition de comptes. En outre, les Membres du Groupe de travail I

- a) sont parvenus à un accord de principe sur un calendrier de réexamen et de révision à l'intérieur de la hiérarchie des objectifs, les Objectifs stratégiques devant être fixés tous les 10 à 15 ans avec le cadre stratégique auquel ils appartiennent mais devant être réexaminés à intervalles réguliers dans le cadre du Plan à moyen terme (les résultats étant inscrits dans un horizon de quatre ans mais examinés tous les deux ans dans le cadre du Plan à moyen terme);
- b) ont réaffirmé que le nombre des Objectifs stratégiques devrait être limité;
- c) sont convenus que les «résultats» doivent être ciblés, assortis de dates limites et être quantifiables, mais ils ont exprimé des avis différents sur le degré de définition des cibles ou sur le caractère systématique de l'évaluation des progrès en matière d'accomplissement des Objectifs stratégiques, sachant que la FAO ne contribue que modestement à la réalisation des Objectifs nationaux, régionaux et mondiaux. Certains membres ont estimé qu'il y avait lieu d'évaluer la contribution de la FAO à la réalisation de chaque Objectif stratégique, tandis que d'autres considèrent que cela ne constituerait pas une utilisation productive des ressources limitées dont elle dispose.

17) Le Groupe de travail a prié la Direction de mettre à présent en débat une éventuelle série d'objectifs stratégiques indicative mais complète, organisée en une hiérarchie moyens-finalités, qui prenne pleinement en compte les conseils que le Groupe de travail a fournis à ce jour. Les propositions du Groupe de travail portant sur les Objectifs stratégiques devraient être parachevées en mai.

18) **Les résultats** sont définis comme ceux auxquels la FAO s'engage et dont elle a à charge la réalisation à moyen terme (quatre ans), en fonction de ses avantages comparatifs, en vue de contribuer à la réalisation des Objectifs stratégiques. Ces résultats sont souvent, mais pas toujours, réalisés par une unité de l'Organisation. Ils représentent le premier maillon de la chaîne moyens-finalités au-delà de ce que la FAO produit, à savoir ce que les *groupes d'utilisateurs immédiats* doivent adopter et exploiter, et ils sont énoncés comme résultat attendu de l'application des produits et services FAO par les utilisateurs de ce premier niveau. Pour être en mesure de quantifier l'obtention de ces résultats de l'Organisation et de faire rapport à ce sujet, on formule des indicateurs, des moyens de vérification, des valeurs de départ et des objectifs pour une période donnée.

Les résultats font partie du Plan à moyen terme et l'élaboration d'une indication des résultats est attendue de la part de la Direction au titre de ses propositions d'éléments du Plan à moyen terme.

19) **Thèmes prioritaires:** les thèmes prioritaires constituent l'axe des objectifs stratégiques et contribuent à leur accomplissement. Ils concentrent ainsi les résultats pour faire ressentir leurs effets sur les domaines de première priorité dans un cadre chronologique resserré se situant dans un futur proche, et ils laissent aux décisions et aux attributions de priorités la souplesse nécessaire à la prise en compte des problématiques d'apparition récente; et

- a) ils serviront de phares, autrement dit d'outil de communication et de promotion de façon que l'Organisation puisse mobiliser des ressources extrabudgétaires pour compléter celles du programme ordinaire;
- b) ils permettront un financement moins étroitement lié grâce à la mise en commun des ressources extrabudgétaires et faciliteront le contrôle exercé par les organes directeurs sur l'utilisation de ces ressources conformément aux priorités convenues;
- c) ils concerneront souvent des thèmes transversaux, mais pas exclusivement; ainsi la question des moyens de subsistance est une question transversale, mais le code de conduite pour une pêche responsable concerne un domaine spécifique;
- d) ils seront limités en nombre de façon à atteindre leurs objectifs en tant qu'outil de ciblage, de mobilisation et de communication sur l'utilisation des ressources, bien que la recommandation de l'EEI tendant à ce que six thèmes seulement soient retenus soit peut-être trop restrictive et que des ressources extrabudgétaires puissent aussi être mobilisées à d'autres fins; et
- e) ils seront de durée limitée conformément au Plan à moyen terme, mais pourront être renouvelés ou modifiés et seront assortis de cibles et d'indicateurs clairs.

20) Les thèmes prioritaires font partie du Plan à moyen terme et l'élaboration d'une indication des résultats est attendue de la part de la Direction au titre de ses propositions d'éléments du Plan à moyen terme; la conclusion de la discussion des thèmes prioritaires par le Groupe de travail I étant prévue pour le mois de mai.

Examen des stratégies et des programmes

21) **Priorités générales:** le Groupe de travail I élaborera son avis spécifique à l'intention du Comité sur les priorités dans son analyse des Objectifs stratégiques et des Thèmes prioritaires. Au stade actuel des débats, le caractère de priorité a été réaffirmé pour les secteurs des cultures, des pêches, des forêts et de l'élevage ainsi que pour les politiques alimentaires et nutritionnelles. Un rang de priorité élevé a été attribué à l'appui aux politiques et au renforcement des capacités, y compris l'application des technologies à l'accroissement de la production. L'élevage requiert une attention particulière à la mesure de son importance relative en tant secteur. L'accent a également été mis sur les données fondamentales et statistiques; la gestion de l'environnement et des ressources naturelles; et les situations d'urgence et de relèvement. Il a été noté que la gestion des connaissances, la parité homme-femme et l'autonomisation des femmes, font partie intégrante du programme général de la FAO.

22) **Examen des stratégies:** le Groupe de travail envisage des notes stratégiques dans les domaines suivants en vue de fournir des avis à la Direction pour l'élaboration, en vue d'un examen ultérieur, des propositions prioritaires et des éléments des Objectifs stratégiques et du

Plan à moyen terme. Les avis exprimés ont été récapitulés dans les aide-mémoires des Présidents et la conclusion de cet examen est attendue pour le 8 mai:

- a) plaidoyer et communication (achevé)
- b) renforcement des capacités (achevé)
- c) gestion des connaissances (achevé)
- d) situations d'urgence et de relèvement (achevé)
- e) soutien des investissements (achevé)
- f) pêches (achevé)
- g) forêts (achevé)
- h) élevage (achevé)
à compléter
- i) cultures
- j) assistance aux politiques et stratégies, et aux politiques économiques, sociales, alimentaires et nutritionnelles
- k) intégration des considérations de parité hommes-femmes et de responsabilisation des femmes
- l) statistiques et données de base
- m) environnement, changement climatique et gestion des ressources naturelles
- n) partenariats.

23) Un examen et des commentaires d'ordre général ont également été produits pour aider la Direction à élaborer des éléments de propositions du Plan à moyen terme en ce qui concerne: l'appui institutionnel au développement de l'agriculture, y compris l'enseignement supérieur et la recherche; les agro-industries; les terres et les sols; l'eau et l'irrigation; la production des cultures et la protection intégrée; les services juridiques et les activités conjointes avec l'AEIA.

24) Les dossiers spécifiques en instance sont l'avenir de la Commission internationale du riz et l'avenir des activités conjointes avec l'AEIA. Les partenariats et la précision de la spécification des objectifs à atteindre du point de vue des avantages pour les Membres ont été les thèmes privilégiés de ces débats.

Structure et processus du programme et du budget soumis à l'examen des organes directeurs

25) Les trois Groupes de travail se sont penchés sur des aspects de la structure et du processus du programme et du budget destinés à l'examen des organes directeurs. Outre les points analysés ci-dessus dans le cadre des objectifs stratégiques, des résultats et des thèmes prioritaires, il s'est établi un accord général sur les recommandations suivantes au Comité de la Conférence:

- a) déplacer la Conférence de la FAO à mai-juin de la seconde année de l'exercice biennal à compter de 2011, en déplaçant en conséquence le calendrier des sessions des autres organes directeurs afin de pouvoir mieux refléter les recommandations des Comités techniques et des Conférences régionales. La Conférence décidera du montant total du

budget et le programme de travail fondamental de l'exercice biennal suivant et tout ajustement à y apporter en fonction du budget approuvé sera adopté par le Conseil lors d'une session qui se tiendra en novembre-décembre, laquelle précédera de peu l'ouverture de l'exercice biennal suivant. Il a été noté que ces modalités devraient intégrer:

- i) l'avis des conférences régionales portant sur les priorités et programmes devant alimenter les sessions des Comités techniques avant l'examen de l'avis de ces deux catégories d'instances dans le parachèvement des propositions de programmes au sein du Conseil, lesquelles devant être soumises à la Conférence;
 - ii) la souplesse dans l'attribution des ressources sous une supervision adéquate des organes directeurs pour refléter l'évolution des situations et les circonstances fortuites. La Direction devrait rendre compte des dépenses effectives et de leur destination à une session du Conseil se tenant à la fin de la première année de l'exercice biennal, qui devrait faire le point de l'exécution en cours et opérer tous ajustements nécessaires aux programmes;
 - iii) dans les premières semaines de la seconde année de l'exercice biennal, une réunion ouverte à tous les Membres et aux donateurs intéressés (telles les grandes fondations et la Banque mondiale) se tiendra pour envisager les besoins de fonds extrabudgétaires à l'appui des programmes nationaux et régionaux et les thèmes prioritaires: améliorer la mobilisation de ces ressources, leur intégration dans les fonds du Programme ordinaire et leur prévisibilité;
 - iv) une intervention précoce des organes directeurs dans l'attribution des priorités au cours de la première année de chaque exercice biennal;
- b) en ce qui concerne les documents relatifs au programme et au budget:
- i) le Cadre stratégique adopterait un horizon temporel de 10 à 15 ans et serait intégré dans le Plan à moyen terme, les objectifs stratégiques étant réexaminés à intervalles réguliers;
 - ii) les informations sur les financements extrabudgétaires devraient être réalistes et indiquer leurs provenances et leurs destinations;
 - iii) les résultats devraient comporter des cibles précises et être assortis d'indicateurs vérifiables, les progrès devant être systématiquement transcrits dans le rapport sur l'exécution du programme;
- c) certains membres considèrent qu'il devrait y avoir des budgets administratif et programmatique distincts;
- d) en ce qui concerne les formulations du programme et budget par le secrétariat, a été soulignée la nécessité d'une participation pleine et entière des représentants régionaux.

26) La Direction organisera une réunion conjointe des Groupes de travail I et III le 5 mai avec une élaboration révisée du cycle du programme et du budget et de la hiérarchie des objectifs.

Mobilisation des ressources

27) Les Membres ont généralement approuvé les propositions de l'EEI relatives à la mobilisation des ressources. Les ressources du Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires devraient être intégrées et appuyer les priorités admises. Les cadres nationaux convenus sur les priorités à moyen terme, les priorités régionales spécifiques et les thèmes prioritaires doivent offrir un espace intégré pour la mobilisation des ressources, avec

une coordination générale centrale mais une décentralisation des pouvoirs, en particulier pour la mobilisation des ressources à l'échelon national.

28) Dans les thèmes prioritaires, les financements extrabudgétaires devraient renforcer les moyens du Programme ordinaire qui leur sont consacrés, et non l'inverse, en privilégiant nettement les financements groupés par rapport aux financements de projets. Les thèmes prioritaires serviront à mobiliser des ressources, qui s'ajouteront au budget du Programme ordinaire en mobilisant des ressources extrabudgétaires, et permettront une ouverture et un regroupement des apports de ressources extrabudgétaires sous la surveillance des organes directeurs. Les thèmes devraient réunir les points forts normatifs et techniques en matière d'appui aux États Membres, en intégrant toutes les sources de financement. Les thèmes devraient être élaborés en collaboration étroite avec le Secrétariat et les Membres et tenir compte des opinions des donateurs concernés. En outre:

- a) L'intégration des ressources contribuerait à renforcer la transparence et l'obligation redditionnelle;
- b) L'acceptation des ressources extrabudgétaires devrait s'opérer dans la transparence et sous la surveillance des organes directeurs, une certaine souplesse étant toutefois nécessaire dans certains cas, notamment les situations d'urgence;
- c) L'intégration des ressources extrabudgétaires est déterminante pour traiter les thèmes prioritaires et les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme;
- d) Le regroupement des financements est souhaitable mais devra s'opérer de manière progressive, au fur et à mesure que s'établit la confiance et que s'instaurent les mécanismes de gouvernance.

29) Concernant une Fondation de la FAO, de nombreux membres ont appuyé la proposition dans son principe tout en émettant des réserves sur ses coûts éventuels. Cependant, l'établissement d'une fondation de cet ordre n'a pas été considéré comme une priorité immédiate, méritant seulement d'être plus amplement examinée en s'inspirant en partie de l'expérience du TeleFood.

30) Il y a eu consensus sur le fait que le financement des conventions, accords, traités et instruments analogues devraient de plus en plus être assuré directement par les parties, comme cela est le cas dans d'autres organisations internationales, ce qui va dans le sens d'une plus grande responsabilisation et auto-gouvernance des parties. Cette évolution devrait être progressive et un certain appui du Programme ordinaire de la FAO devrait être maintenu.

Arriérés et retards de paiement

31) Les Membres se sont déclarés opposés à ce que les nominations de fonctionnaires ou l'accès aux PCT soient conditionnés par l'état des contributions du pays. Le Groupe de travail III espère voir cette question abordée au sein du Comité financier et la plupart des Membres sont convenus des mesures et opinions suivantes:

- a) La mise en évidence de la situation des versements des États Membres sur le site web de la FAO;
- b) L'application plus rigoureuse des dispositions existantes concernant les droits de vote et l'attribution de sièges au Conseil pour les Membres redevables d'arriérés;
- c) L'application d'intérêts sur les emprunts découlant des arriérés aux revenus d'intérêts de l'Organisation ne serait pas souhaitable car ces montants alimentaient les fonds destinés aux obligations après la cessation de service;

- d) L'application d'intérêts aux retards de paiement pourrait faire l'objet d'une recherche plus approfondie;
- e) La nécessité de faire en sorte que toute créance irrécouvrable ne soit pas indéfiniment reportée à nouveau dans les bilans;
- f) La recherche devrait se poursuivre sur les incitations positives à opérer les versements et devrait porter notamment sur:
 - i) L'instauration d'échéanciers de versements qui régularisent l'encaisse et réduisent les emprunts;
 - ii) L'autorisation de libeller les règlements en monnaies locales;
 - iii) Le réexamen des arriérés en vue d'identifier les créances douteuses.

Changement organisationnel

32) Les Membres admettent que la forme doit se conformer à la fonction et que les fonctions se précisant, la discussion sur ce point peut progresser. De nombreux Membres ont également souligné que si la structure organique d'ensemble et les principes qui la sous-tendent doivent être déterminés par les organes directeurs, le détail des dispositifs organisationnels, telles la configuration des divisions du Siège et la répartition des bureaux dans les pays, incombe à la Direction, les organes directeurs pouvant formuler des observations à ce sujet sans que son approbation ne soit requise.

33) **Structure décentralisée de la FAO:** lors d'un débat préliminaire, les Membres ont souligné l'importance des bureaux décentralisés en insistant sur le fait qu'ils devraient être spécifiquement conçus pour répondre aux besoins des pays et des régions. La constante relevée dans les recommandations de l'EEI, à savoir la nécessité d'une plus grande décentralisation des pouvoirs et d'une meilleure intégration des bureaux dans les processus décisionnels de la FAO, a été généralement bien accueillie.

- a) en ce qui concerne les arguments plaidant pour un regroupement des bureaux grâce à une accréditation multiple, la représentation conjointe avec le FIDA et l'IICA et l'intégration de la représentation de la FAO dans les bureaux des Coordonnateurs résidents des Nations Unies, les membres se sont en général prononcés pour un renforcement des partenariats, mais les représentants de l'Amérique latine et des Caraïbes n'étaient pas favorables à une fusion intégrale des bureaux avec l'IICA. Certains Membres, notamment de la région Afrique, se sont inquiétés des effets négatifs que la fermeture ou le déclassement des bureaux décentralisés auraient sur l'exécution du programme alors que de nombreux autres Membres ont souligné que la structure décentralisée devait être efficiente et ils ont appuyé les critères proposés par l'EEI pour décider des dispositions à prendre afin de desservir les pays;
- b) en ce qui concerne les bureaux sous-régionaux, il a été noté que ces bureaux devaient fonctionner comme des centres techniques et de compétences spécialisées plutôt que comme un niveau hiérarchique supplémentaire. Les Membres d'Amérique latine et des Caraïbes n'étaient pas favorables à la fermeture des bureaux de pays et à leur remplacement par d'autres bureaux sous-régionaux. En ce qui concerne l'Asie, la première réaction des Membres a été qu'au lieu de créer davantage de bureaux sous-régionaux dans la région, il serait préférable de renforcer le fonctionnement du Bureau régional existant;
- c) S'agissant de la représentation de niveau national, les Membres ont généralement indiqué qu'ils étaient d'accord sur le principe de subsidiarité privilégiant les transferts

de pouvoirs au niveau des pays et leur conférant, par exemple, la responsabilité du TeleFood et une compétence budgétaire et administrative accrue:

- i) Les critères proposés par l'EEI pour décider de la couverture nationale (voir ci-dessous) ont reçu l'appui de nombreux Membres:
 - (1) Les possibilités de partenariat dans le système des Nations Unis et avec les organisations régionales comme l'IICA, notamment par le partage de bureaux au sein du système des coordonnateurs résidents et l'établissement de bureaux conjoints avec le FIDA;
 - (2) L'ampleur du Programme de la FAO, sa pertinence aux priorités de la FAO et la possibilité d'élaborer un programme cohérent avec le cadre national sur les priorités à moyen terme;
 - (3) L'importance et le degré de pauvreté des populations tributaires de l'agriculture;
 - (4) Le niveau de développement avec priorité accordée aux pays les moins avancés;
 - (5) Le potentiel de l'agriculture pour le développement économique;
 - (6) La possibilité de desservir aisément un pays à partir d'un pays voisin; et la volonté des gouvernements de prendre en charge les coûts de la présence de la FAO sur leur territoire, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire et les pays développés.

- ii) les représentants de la FAO assurent un contact vital entre les pays et l'Organisation. Les critères de sélection pour le recrutement des représentants de la FAO devraient être clairs et le processus parfaitement transparent. Il est essentiel qu'un représentant de la FAO ait une bonne connaissance de l'Organisation et des problèmes qui se posent dans le pays où il est accrédité. Il faudrait un système d'évaluation des représentants de la FAO, axé sur les résultats obtenus, et établir des référentiels pour l'évaluation d'ensemble du fonctionnement des bureaux décentralisés;

34) De nombreux Membres se déclarent favorables à un gel de tout nouveau transfert net de ressources du Siège aux bureaux décentralisés tant qu'un budget adéquat n'a pas été assuré pour les travaux techniques menés au Siège. Tous les Membres ont estimé que la situation actuelle, caractérisée par un budget insuffisant pour assurer la permanence des effectifs des bureaux nationaux, ne pouvait durer.

35) Le Groupe de travail III poursuivra son examen de la problématique de la décentralisation le 30 avril et le 6 mai.

36) Structure organisationnelle du Siège: Lors du débat préliminaire, la plupart des Membres ont admis les principes fondamentaux proposés par l'EEI pour renforcer la structure organique de la FAO, à savoir:

- a) Un périmètre de contrôle gérable quant au nombre des rapports aux gestionnaires à tous les niveaux, y compris le Directeur général;
- b) Le regroupement d'unités à tous les niveaux en vue de réduire la fragmentation et les coûts des postes de responsabilité les plus élevés, et de freiner la tendance de la FAO à travailler de manière cloisonnée;

- c) L'ouverture de crédits budgétaires destinés aux responsables de haut niveau en vue de faciliter les travaux transversaux entre unités et départements;
- d) Une meilleure intégration du Siège et des bureaux décentralisés avec une représentation de ces derniers dans les processus décisionnels des échelons supérieurs de la hiérarchie;
- e) Modularité de la structure des différentes unités selon leurs fonctions et leur taille;
- f) Déstratification et réduction du nombre de postes de direction, notamment aux classes D1 et D2, avec instauration de gradations duales, notamment D1/D2 et P5/D1 (la Direction a fait observer que certaines mesures de déstratification progressive avaient déjà été engagées avec notamment la suppression de certains postes de niveau D1 et qu'il était possible d'instaurer des gradations duales sur certains postes, ce qui a été fait dans certaines organisations du système des Nations Unies);
- g) Favoriser la gestion axée sur les résultats en instaurant des cadres d'action bien définis et des délégations de pouvoir et de responsabilité afin d'assurer la gestion dans les cadres impartis et le respect des lignes directrices (la Direction a précisé que les délégations de pouvoirs pouvaient avoir lieu même si tous les Départements ne disposent pas d'une structure en divisions);
- h) Réaliser des économies sur les coûts;
- i) Un accord général sur l'instauration par regroupement de services d'un Bureau de la stratégie, des ressources et de la planification, devant intégrer l'élaboration des stratégies, la planification du programme et la mobilisation de ressources;
- j) Regroupement des fonctions des TI en une seule division en vue d'une plus grande efficacité et d'une meilleure capacité à répondre aux besoins. Les Membres ont admis avec la Direction que l'affectation d'un responsable des TI à chacun des Départements serait contraire à un usage efficace des ressources tant que les services regroupés répondront aux besoins de TI des départements.
- k) Privilégier davantage l'élevage. L'élevage devrait avoir son propre département mais l'adéquation des travaux sur ce secteur entre les divisions et départements concernées doit être assurée;
- l) Plusieurs groupes de membres ont appuyé la proposition visant à créer deux postes de Directeur général adjoint pour décharger le Directeur général de certaines tâches et lui permettre de se consacrer aux questions politiques et stratégiques et à la communication de messages relatifs aux orientations. Cette mesure permettrait une meilleure intégration des travaux et une représentation plus fidèle des bureaux décentralisés. La réduction du nombre des Sous-directeurs généraux compenserait les coûts entraînés par ces créations de postes. D'autres Membres ont dit leur préoccupation face à la perspective de coûts additionnels et de l'apparition d'un nouveau cloisonnement suscitée par cette mesure, créatrice d'une strate supplémentaire. S'il y a deux nouveaux Directeurs généraux adjoints, les premiers critères de sélection devraient être la compétence et le souci que ces nominations reflètent un équilibre géographique;
- m) Il a été largement convenu que le Directeur général adjoint soit le Chef des opérations, chargé d'encadrer et de coordonner les travaux au quotidien.

37) Les débats doivent se poursuivre au sein du Groupe de travail III ainsi que de manière conjointe avec le Groupe de travail I dans les premiers jours de mai.

Partenariats

38) Les recommandations de l'EEI sur les partenariats ont fait l'objet d'un accord général des Groupes de travail I et III. L'instauration de partenariats ne saurait être une fin en soi mais

doit cependant devenir une modalité de travail de plus en plus fréquente pour la FAO. Les Membres ont souligné les points suivants:

- a) L'importance de la collaboration entre les organisations ayant leur siège à Rome, en mentionnant la collaboration avec le FIDA dans plusieurs domaines techniques tout en soulignant la nécessité de progresser dans la voie des services communs avec le PAM et le FIDA. Il a été convenu que les organes directeurs des trois organisations devaient s'employer davantage à sceller des partenariats dans leurs programmes techniques, et les services et domaines que constituent la promotion et la représentation des organisations dans les pays;
- b) L'importance des partenariats au niveau régional et national, en soulignant la collaboration avec les organisations du système des Nations Unies et les organisations régionales à l'échelon national;
- c) Favoriser les partenariats avec le secteur privé, certains Membres insistant à cet égard sur la nécessité d'opérer des choix judicieux qui préservent la réputation d'impartialité de la FAO, cependant que d'autres Membres ont émis l'opinion que la FAO se montrait trop frileuse.

39) Les Groupes de travail ont prévu d'examiner la Note stratégique de la Direction relative aux partenariats le 21 mai.

Changement de culture au sein du Secrétariat, dont la manière de concevoir le risque

40) Les Membres ont noté que le changement de culture est un processus de longue haleine fondé sur la participation et une amélioration de la communication horizontale et verticale. Il leur apparaissait comme étroitement lié aux politiques de ressources humaines et à une culture de la responsabilité, de la reddition des comptes et à l'octroi d'incitations. Les Membres délibéreront du document préparé par la Direction à ce sujet le 29 avril. Les Membres ont en général entériné l'analyse de l'EEI sur cette question et estimé que la FAO avait une attitude trop frileuse en matière de prise de risques. Les Membres sont convenus de l'importance d'alléger les contrôles ex ante au profit des contrôles à postériori, et ont reconnu que les contrôles et le défaut de délégation de compétences avaient un effet démotivant sur le personnel. Les Membres ont noté que:

- a) le risque financier est un domaine spécialisé, bien qu'il soit nécessaire d'éviter les approches théoriques en matière d'analyse et d'évaluation;
- b) moyennant les formations nécessaires, des progrès rapides peuvent être obtenus avant la conclusion de l'examen détaillé en ce qui concerne la simplification des contrôles ex ante et le renforcement des contrôles à postériori et le passage d'une démarche fondée sur le respect des règles à une démarche fondée sur les politiques et la délégation de pouvoirs;
- c) une culture et un système doivent être mis en place pour que l'on puisse tirer parti du remaniement des modèles opérationnels et pratiques et faire en sorte que les pratiques les meilleures continuent de s'imposer à l'avenir.

41) Les Membres sont convenus de la nécessité d'un **Cadre de gestion du risque pour l'ensemble de l'Organisation** et ont noté que l'Organisation ne disposait pas de compétences internes à cet effet et que des ressources extrabudgétaires seraient requises. Il a été noté que la Direction prévoyait la préparation d'une étude sous réserve de son financement en 2009.

42) **Éthique:** les Membres ont accueilli avec satisfaction la proposition relative à la nomination d'un Responsable de l'éthique et à la constitution ultérieure d'un Comité d'éthique.

Administration, services d'appui, ressources humaines et finances

43) **L'examen détaillé:** un examen détaillé a été confié à des consultants externes par la Direction dans le cadre des mesures immédiates, cet examen devant embrasser tous les aspects des services administratifs, les achats et passations de marchés, la gestion financière et les systèmes financiers, les ressources humaines et les systèmes de technologies de l'information et de communication. Le Groupe de travail III rencontrera cette équipe de consultants pour la première fois au mois de mai.

44) S'ajoutant à l'examen détaillé, le Groupe de travail III a souligné la nécessité de mesures à prendre rapidement, en particulier dans les domaines suivants:

- a) des délégations de pouvoirs de la part du Bureau du Directeur général touchant au domaine des ressources humaines;
- b) l'instauration de postes à gradation duale;
- c) la délégation de pouvoirs en matière d'achats et passation de marchés et l'octroi aux Divisions et aux Bureaux décentralisés de pouvoirs leur permettant de signer des lettres d'accord;
- d) la rationalisation des procédures relatives aux voyages autorisés;
- e) les passations de marché à l'échelon local en cas d'urgence;
- f) l'ouverture de comptes en espèces sur le terrain destinés au financement d'activités.

45) **Ressources humaines (politiques et pratiques):** les Membres ont souligné la valeur des ressources humaines de la FAO. Dans l'intérêt de la transparence et pour éviter la micro-gestion, une politique d'ensemble est une priorité pour les organes directeurs. Dans les discussions préliminaires, les Membres ont mis en exergue les points suivants:

- a) l'importance à accorder aux compétences confirmées en matière de gestion dans la nomination des dirigeants, devant s'ajouter à l'enseignement adapté de formations à la gestion;
- b) l'élaboration de critères et d'un système relatifs à la rotation du personnel;
- c) l'augmentation des ressources affectées à la formation du personnel;
- d) une plus large diffusion des vacances de postes à la FAO;
- e) l'amélioration de la parité hommes-femmes et de l'équilibre géographique, concernant notamment les pays en développement;
- f) l'instauration d'un système d'évaluation appliqué à l'ensemble du personnel et reposant sur des cibles de résultat réalistes et des critères d'évaluation objectifs;
- g) une décentralisation et des délégations de pouvoirs décisionnels assortis de conditions et s'insérant dans un cadre de politiques bien définies;
- h) l'élaboration d'un programme d'administrateurs auxiliaires dans les pays en développement;
- i) une plus grande facilité et un encouragement aux transferts latéraux de fonctionnaires d'un poste à l'autre, devant leur permettre d'acquérir des compétences en vue d'élargir leurs possibilités de carrière;
- j) plus grande transparence dans le recrutement des consultants;
- k) plus grande transparence dans le recrutement des fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO;

- l) les organes directeurs devaient intervenir davantage dans l'encadrement des politiques des ressources humaines, éventuellement par l'entremise du Comité financier;
- m) l'intervention des organes directeurs et une intervention de la Direction étaient nécessaires pour garantir les changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies.

46) Le Groupe de travail III poursuivra ses délibérations sur la politique de ressources humaines au 29 avril.

47) **Systèmes de technologies de l'information et de communication:** les Membres ont accueilli avec satisfaction l'accord de la Direction et ont émis les recommandations suivantes:

- a) veiller à la coordination et à la compatibilité des systèmes informatiques;
- b) mettre en place dans un proche avenir une version de terrain d'Oracle, adaptée aux besoins des représentants de la FAO;
- c) regrouper les fonctions de TI en une division unique en vue d'une plus grande efficacité et afin de mieux répondre aux besoins. Les Membres ont été d'accord avec la Direction qui estime que le détachement d'un responsable des TI dans chaque Département ne constituerait pas une manière efficace d'exploiter les ressources tant que les services regroupés répondront aux besoins des Départements en technologies de l'information;
- d) l'intérêt qu'offrent une plus grande harmonisation et une coopération accrue entre les organisations ayant leur siège à Rome, en reconnaissant que les différences entre les systèmes de TI des différentes organisations obligent à planifier à long terme tout remaniement de fond.

48) **Finances:** les Membres ont reconnu que les mesures déjà engagées par la Direction répondaient pour la plupart aux recommandations. Ils ont apprécié le fait que la Direction reconnaissait qu'à moyen terme il serait possible d'instaurer des systèmes comptables et budgétaires en EUR et en USD et de comptabiliser les fonds extrabudgétaires en devises multiples.

Apprentissage et contrôle institutionnels

49) **Évaluation:** lors d'un examen préliminaire de la fonction d'évaluation, les membres ont reconnu que l'évaluation indépendante avait un rôle essentiel à jouer pour assurer le bon fonctionnement, les résultats et la transparence de l'Organisation. La responsabilité à l'égard des résultats et des impacts et l'apprentissage en vue de leur amélioration sont indispensables aux organes directeurs comme à la Direction. Les Membres ont estimé que l'unité d'évaluation devrait être indépendante dans son fonctionnement et que:

- a) un budget distinct pour l'évaluation devrait être créé par les organes directeurs, peut-être sous la forme d'un élément séparé du Programme de travail et budget;
- b) la sélection des évaluateurs devrait se faire de manière indépendante;
- c) l'évaluation dispose d'un bureau distinct, rendant compte directement aux organes directeurs et au Directeur général, le Comité du Programme devant être maintenu dans son rôle d'interface le mieux adapté.

50) Les Groupes de travail I et II concluront leurs délibérations sur ce thème le 28 avril.

51) **Vérification interne:** les Membres ont accueilli avec satisfaction les mesures prises pour assurer des fonctions de vérification interne effectives, ainsi que l'approbation générale de ces recommandations de la part de la Direction. Ils ont mentionné les normes de vérification interne élevées appliquées par la FAO; ils ont appuyé la poursuite du développement des contrôles à posteriori, la recherche de la transparence, de la cohérence avec le système des Nations Unies et l'indépendance de la vérification interne, son autonomie en matière de ressources budgétaires et humaines. Les organes directeurs devraient examiner le plan de vérification interne et la Direction devrait mettre un terme à la double appartenance au Comité de vérification et aux comités disposant de pouvoirs de décision au sein de la FAO, afin de limiter les possibilités de conflits d'intérêt.

Gouvernance mondiale pour l'alimentation et l'agriculture

52) Les Membres sont convenus que la FAO doit renforcer son rôle de gouvernance mondiale, en tant que rassembleur, facilitateur, et source de référence pour la cohérence des politiques mondiales et l'élaboration de codes, de conventions et d'accords mondiaux. L'Organisation doit faire entendre sa voix avec autorité au nom des populations rurales, des pauvres et de ceux qui bénéficient de l'agriculture. Les Membres sont convenus de la nécessité:

- a) de mettre davantage l'accent sur la cohérence mondiale des politiques, destinée à assurer une alimentation et une nutrition adéquates pour tous, et non sur les seuls instruments de réglementation;
- b) d'étudier les cadres réglementaires actuels de l'alimentation et de l'agriculture en dressant la carte globale des responsabilités, des chevauchements et des interactions avec les autres organismes;
- c) d'élaborer rapidement un programme initial de politiques en attendant le résultat de l'étude.

53) La majorité des Membres s'est déclarée favorable à un rôle des organes directeurs de la FAO et du secrétariat dans l'examen des discussions et instruments de gouvernance pertinents en cours d'élaboration dans d'autres organismes que la FAO. En effet, ceux-ci pourraient présenter d'importantes incidences pour les victimes de la faim, pour la pérennité de l'agriculture et de l'alimentation et constituer une caractéristique importante de la démarche retenue par l'Organisation dans la gouvernance mondiale. Il conviendrait de se joindre à cette discussion en vue de sensibiliser les gouvernements nationaux aux incidences plus générales de cette évolution. Certains Membres ont fait valoir que leur gouvernement avait bien pris en considération les positions nationales et qu'en conséquence la FAO ne devrait pas s'attarder sur des thèmes débattus dans d'autres enceintes mondiales car cela pourrait conduire aussi à un chevauchement d'efforts.

Fonctions et structure des organes directeurs

54) **Fonctions de la Conférence et du Conseil:** Le Groupe de travail sur la réforme de la gouvernance a remis l'accent sur le rôle de la Conférence dans l'examen global de la situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture et la mise en cohérence des politiques et l'instauration d'une gouvernance à l'échelon mondial au nom des parties prenantes de la FAO (les victimes de la malnutrition, les populations tributaires de l'agriculture et les consommateurs de produits alimentaires)¹. Il a conclu que le Conseil se consacrait déjà à sa

¹ Il a été noté que la Conférence comprenait des spécialistes dans ses Commissions à proportion bien plus importante que le Conseil et qu'elle était pleinement représentative de la composition de l'Organisation, comme le sont les Comités techniques composés de spécialistes.

fonction de direction consistant à exercer son contrôle sur le Secrétariat de la FAO, son budget et ses programmes. L'enceinte principale de débat et de décision en matière de gouvernance mondiale devrait être la Conférence, après que ces problématiques ont été débattues au sein des Comités techniques et des Conférences régionales.

55) Il conviendrait de renforcer davantage cette distinction des rôles entre le Conseil et la Conférence, en réduisant les débats faisant double emploi. Le Conseil continuerait naturellement à examiner les priorités, politiques et stratégies recommandées par les Comités techniques et les Conférences régionales. La Conférence continuerait de fixer les objectifs d'ensemble, la stratégie et le budget de l'Organisation. Les Membres ont appelé l'attention en particulier sur la nécessité de focaliser davantage la Conférence elle-même, sans surcharger son ordre du jour et en faisant en sorte qu'il motive la participation des ministres et des hauts fonctionnaires.

56) **Comité du Programme et Comité financier:** les Membres ont admis que le Comité du Programme et le Comité financier devraient mieux fonctionner à l'appui du rôle de direction de la gouvernance qui doit être celui du Conseil. Les Comités devraient préciser les recommandations et accorder une plus grande attention aux politiques, stratégies et priorités. Les Membres sont convenus que les représentations régionales devraient être équilibrées dans leur composition. En outre:

- a) les comités devraient s'ouvrir à des observateurs ne disposant pas de droits d'intervention dans les débats;
- b) les présidents devraient être élus à titre personnel et ne devraient pas occuper de sièges de leurs groupes électoraux;
- c) les Membres devraient être élus compte dûment tenu de leurs compétences techniques, mais les Membres sont des pays, et non des personnes;
- d) les pays devraient être en mesure de remplacer leurs membres s'ils ne peuvent terminer leur mandat, ce qui est en fait la pratique courante;
- e) si un Membre ne peut être présent à une réunion, il peut être remplacé par un autre Membre du groupe électoral, ce qui évite qu'un siège reste vide pendant une réunion.

57) Un document des co-présidents sur les options possibles pour les fonctions et la composition du Conseil et du Comité du Programme et du Comité financier seront examinées dans le Groupe de travail II le 28 avril, les délibérations pouvant se poursuivre le 7 mai si nécessaire.

58) **Conférences régionales:** les Membres ont émis l'opinion que les Conférences régionales peuvent jouer un rôle important dans la gouvernance concernant: la cohérence des politiques dans leur région; la discussion des priorités qui, dans la gouvernance mondiale, ont trait à leur région; et la détermination des priorités de la FAO. Ce rôle est susceptible de varier entre les régions. Les Représentants de la FAO, et le personnel compétent dans les régions et au Siège devraient être présents aux conférences régionales, lesquelles devraient:

- a) faire partie intégrante de la structure de gouvernance et alimenter la Conférence et le Conseil, ce qui devrait rendre nécessaire une révision des textes fondamentaux;
- b) développer les problématiques dans le sens d'une cohérence régionale des politiques;
- c) exercer une fonction d'encadrement des programmes de la FAO dans leur région;

- d) autant que possible, tenir les sessions en tandem avec d'autres organisations intergouvernementales régionales concernées par l'agriculture (par exemple l'IICA pour l'Amérique latine et les Caraïbes);
- e) être réunies par les Membres des régions, avec une plus grande concertation sur les ordres du jour des réunions, leur présentation et leur durée;
- f) faire que leurs présidents, où s'il y a lieu leurs rapporteurs, restent en fonction entre les sessions et présentent le rapport de la Conférence régionale au Conseil et à la Conférence de la FAO.

59) Certains membres considèrent en outre que, ainsi que l'a recommandé l'EEI, il devrait y avoir une évaluation des résultats obtenus par les Conférences régionales dans six ans, afin d'examiner leur efficacité.

60) **Comités techniques et réunions ministérielles:** les Membres ont souligné l'importance fondamentale des Comités techniques pour les travaux de la FAO. La plupart des Membres ont estimé que:

- a) les Comités devraient rendre compte au Conseil des programmes et des priorités et stratégies des programmes et directement à la Conférence de la FAO s'agissant des politiques et réglementations mondiales;
- b) les présidents devraient rester en fonction entre les sessions;
- c) on devrait recourir plus souvent aux sessions informelles et aux événements parallèles, en veillant à ce que les pays en développement et les petits pays y soient bien représentés;
- d) des sessions informelles avec des représentants des ONG et du secteur privé devraient être utiles mais on devrait veiller à y inclure des représentants de pays en développement;
- e) les conférences des parties aux traités, conventions et accords tels que la CIPV devraient rendre compte par l'entremise du Comité technique compétent aux organes directeurs compétents;
- f) le Comité de l'agriculture devrait spécifiquement inclure dans son ordre du jour des tranches horaires de débats consacrées au secteur de l'élevage «Élevage»;
- g) le Comité des produits devrait renforcer son interaction avec la CNUCED et l'OMC;
- h) le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) devrait se réunir une fois par exercice biennal. Il est également nécessaire de réactiver son rôle de surveillance et de pilotage concernant les objectifs du Sommet mondial de l'alimentation et de passer en revue l'Etat de l'insécurité alimentaire dans le monde.

61) **Les Réunions ministérielles** ont été utiles lorsque les questions élaborées au niveau technique ont nécessité un aval politique ou une plus grande visibilité. Toutefois, ces réunions ne devraient pas faire double usage avec les travaux de la Conférence ou des Comités techniques.

Efficacité et efficacité des organes directeurs et rôle du Président indépendant du Conseil

62) **Efficacité et efficacité des organes directeurs:** il y avait un accord sur l'importance d'améliorer l'efficacité, l'efficacité et l'appropriation par les Membres des processus de gouvernance. Il devrait y avoir un programme de travail à horizon mobile pour tous les organes directeurs, assorti d'un mécanisme de surveillance. Des indicateurs efficaces

pourraient être introduits dans un second temps. Le Groupe de travail sur la Gouvernance a en outre considéré que:

- a) cela permettrait d'éviter le chevauchement des débats entre le Conseil et la Conférence. Les Membres ont considéré que si le Conseil devrait toujours préparer les travaux de la Conférence, cela ne signifiait pas qu'il devait se réunir immédiatement avant celle-ci pour débattre des questions de gouvernance mondiale;
- b) le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier ainsi que les Comités techniques devraient se réunir plus fréquemment et suivant des modalités plus souples, la durée des sessions étant modifiée en fonction des besoins et souvent plus brève qu'actuellement;
- c) dans les comités de rédaction, il faudrait moins de négociations sur l'ensemble des rapports (une négociation ligne par ligne du compte rendu des débats – au lieu d'un examen des décisions – n'étant pas très productive). Les décisions et recommandations devraient être rédigées de façon plus structurée, comme il est d'usage dans de nombreux autres organismes des Nations Unies. Cela permettrait de mieux préciser les décisions prises. De telles décisions supposent la mise en place de comités de rédaction ou de groupes des Amis du Président pour leur élaboration au Conseil, mais certains Membres ont suggéré qu'un aide-mémoire du Président ou le compte rendu *in extenso* des débats pourrait être suffisant, car ce sont les décisions qui importent;
- d) les actuelles modalités de travail du Conseil dans l'exercice de ses fonctions de direction souffrent d'un manque de recommandations claires et de choix bien définis pour l'examen par le Comité du Programme et le Comité financier des questions de politique, de stratégie et d'attribution de priorités dans les travaux de l'Organisation;
- e) les présidents des Conférences régionales et des Comités techniques ou leurs représentants devraient présenter des rapports de leurs réunions au Conseil et à la Conférence, comme le font ceux du Comité du Programme et du Comité financier;
- f) il est préférable que les décisions soient adoptées par consensus mais on doit disposer de la possibilité de les assujettir à un scrutin;
- g) les séances d'information informelles des représentations à Rome avant la tenue des réunions sont très utiles, même si elles ne sauraient remplacer complètement les séances d'information aux délégations des capitales.

63) Président indépendant du Conseil: tous les Membres ont considéré que le Président indépendant devrait jouer un plus grand rôle de facilitateur contribuant à doter le Conseil des moyens de mieux jouer son rôle dans la gouvernance et l'encadrement, ce qui suppose que le Président soit davantage présent à Rome. Les Membres ont considéré que le Président indépendant:

- a) devrait avoir un rôle défini spécifié dans les Textes fondamentaux;
- b) devrait continuer à être élu par l'ensemble des Membres à la Conférence;
- c) ils ont souligné qu'il ne devrait pas y avoir de chevauchement des rôles de direction entre le Président indépendant et le Directeur général;
- d) pour être efficace, le Président indépendant aurait besoin d'un appui limité de la part du Secrétariat, mais les opinions varient sur l'étendue de cet appui et son coût.

Nomination du Directeur général

64) En ce qui concerne la nomination du Directeur général, les Membres sont convenus que les propositions de candidatures de la part des États Membres et les élections devraient continuer à se dérouler conformément aux dispositions des Textes fondamentaux, et:

- a) ils sont convenus que chaque élection au poste de Directeur général devrait faire l'objet d'une large publicité et être annoncée avec le mandat de référence du poste et les compétences souhaitées;
- b) ils ont reconfirmé la nécessité d'imposer des limites au mandat, de nombreux Membres s'accordant sur le fait qu'une formule prévoyant un mandat de quatre années reconductible une fois présentait une cohérence logique;
- c) ils ont réaffirmé que les candidats au poste de Directeur général devraient faire une allocution au Conseil et/ou à la Conférence dans le cadre du processus électoral;
- d) ils n'ont pas estimé qu'un système d'évaluation de performance devrait être appliqué au Directeur général sachant que l'issue de toute élection où le Directeur général se présenterait pour un second mandat témoignerait en soit de l'évaluation de sa performance par les Membres.

Annexes

Annexe I: Projet indicatif de rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI à la session extraordinaire de la Conférence (comprenant le Plan d'action immédiate et les Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme)

(Le Directeur général pourra produire un rapport distinct à la Session extraordinaire ou une note dans l'introduction au Rapport du Comité de la Conférence. Le Président de celui-ci Comité pourra produire un avant-propos au Rapport).

1) Introduction

- a) L'EEI – très bref historique et champ d'application
- b) Mandat du Comité de la Conférence
- c) Structure des Groupes de travail et démarche suivie.

2) Projet de résolution de la session extraordinaire de la Conférence

3) Recommandations pour l'avenir – Plan d'action immédiate et éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme

- a) **Priorités et programmes de l'Organisation** –Éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme (d'après la version préliminaire rédigée par la Direction)
 - i) Éléments d'une vision stratégique
 - ii) Objectifs des États Membres (3)
 - iii) Objectifs stratégiques
 - iv) Cadre des résultats et thèmes prioritaires.
- b) **Réforme de la programmation, de l'établissement du budget** et suivi des résultats obtenus, comprenant une stratégie de mobilisation des ressources (d'après la version préliminaire rédigée par la Direction)
- c) **Changement organisationnel** (suivant les réponses de la Direction fondées sur les versions préliminaires préparées par le secrétariat du Comité de la Conférence en étroite coopération avec la Direction (coûts et économies devant être fournis par la Direction))
 - i) Représentation au niveau des pays
 - ii) Bureaux régionaux et sous-régionaux
 - iii) Siège.
- d) **Changement de culture au sein du Secrétariat** y compris vis-à-vis du risque (d'après la version préliminaire rédigée par la Direction)

- e) **Administration, services d'appui, ressources humaines et finances** (d'après la version préliminaire rédigée par la Direction, faisant suite à l'examen détaillé et aux propositions d'estimation du risque de l'Organisation et de l'étude de la Direction)
 - i) Politique en matière de ressources humaines;
 - ii) Achats, passation de contrats, etc.
 - iii) Technologie de l'information et de la communication
 - iv) Finances

- f) **Apprentissage et contrôle institutionnels** (d'après les versions préliminaires rédigées par le secrétariat du Comité de la Conférence en étroite consultation avec la Direction)
 - i) Évaluation
 - ii) Audit

- g) **Gouvernance** (d'après les versions préliminaires rédigées par le secrétariat du Comité de la Conférence)

4) Calendrier indicatif des réalisations envisagées dans l'immédiat et à moyen terme
(d'après une version préliminaire rédigée par la Direction de la FAO en consultation avec le secrétariat du Comité de la Conférence)

- a) Échéancier des réalisations attendues et jalons, avec indicateurs des réalisations
- b) Responsabilités et dispositifs de mise en œuvre
- c) Grille des coûts et économies avec indication de leur imputation au Programme ordinaire ou aux ressources extrabudgétaires.

**Annexe II: Résolution 5/2007 de la Conférence ²
Suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO**

LA CONFÉRENCE,

-

- **Rappelle** la Résolution 6/2005 qu'elle avait adoptée en 2005 afin d'engager une Évaluation externe indépendante de la FAO, pour « tracer la voie à suivre » par l'Organisation.
- **Accueille favorablement** le rapport de l'EEI sur lequel se fonderont les décisions des Membres quant à un ensemble intégré de réformes dans la croissance. **Salue en outre** la réponse « de principe » du Directeur général, qui aidera également les Membres dans leur prise de décision.
- **Réaffirme** le mandat mondial de l'Organisation en ce qui concerne l'alimentation, l'agriculture et les ressources naturelles correspondantes et **se félicite** du regain d'intérêt pour l'agriculture, dont on reconnaît l'importance pour le bien-être des générations présentes et futures, **soulignant** l'importance de la Déclaration du Millénaire et des contributions majeures que l'Organisation doit apporter aux trois objectifs convenus par les États Membres dans le Plan stratégique:
 - vaincre la faim et la malnutrition;
 - contribuer par l'agriculture à un développement économique et social durable; et;
 - conserver et utiliser de manière durable les ressources naturelles.
- **Réaffirme** sa volonté politique et sa détermination à saisir cette opportunité et à prendre des mesures rapides et rationnelles en vue d'un programme de renouveau, dans le cadre global des réformes en cours dans le système des Nations Unies.

La Conférence décide:

-

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

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

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

² C 2007/PV/9.

- **De convoquer** fin 2008 une session extraordinaire de la Conférence de la FAO, immédiatement précédée d'une session de courte durée du Conseil. Cette session extraordinaire de la Conférence permettra à tous les Membres de se réunir afin de décider de propositions pour un Plan d'action immédiate, d'en débattre et de prendre des décisions sur les incidences budgétaires.
- **D'établir** un Comité de la Conférence de durée limitée en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO, chargé de conclure ses travaux par la présentation de propositions relatives à un Plan d'action immédiate lors de la session extraordinaire du Conseil en 2008. Ce Comité sera ouvert à la pleine participation de l'ensemble des Membres de l'Organisation. Il cherchera à travailler de manière transparente et unitaire et décidera collégalement des recommandations finales soumises par le Comité à la Conférence, prenant le plus souvent possible ses décisions par consensus. Il travaillera dans toutes les langues de l'Organisation. Les fonctions du Comité, sans préjudice des fonctions statutaires des comités permanents du Conseil, sont les suivantes:
 - recommander à la Conférence des propositions relatives au Plan d'action immédiate, telles que définies au paragraphe 5 ci-dessus;
 - assurer un examen et un retour d'information continus sur la mise en oeuvre par le Directeur général de l'ensemble des mesures, notamment celles produisant des effets immédiats, dans les domaines du suivi de l'EEI qui relèvent pour l'essentiel de son autorité, reconnaissant que certaines mesures ne peuvent être prises que si les ressources budgétaires voulues sont disponibles.

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

- un examen détaillé du rapport de l'EEI, notamment de chacune des recommandations qui y figurent, afin d'élaborer des conclusions préliminaires permettant d'orienter ensuite le travail du Comité;
- la définition des informations indispensables à la prise de décisions, dont l'aide que le Secrétariat devra assurer aux organes directeurs pour qu'ils puissent parvenir à des conclusions sur chacun des points énumérés plus haut au paragraphe 5;
- des orientations visant: le projet des éventuelles réformes de gouvernance convenues appelant un examen du Comité des questions constitutionnelles et juridiques; les études approfondies qui seraient nécessaires; et tout ajustement immédiat proposé dans des domaines tels que le programme de travail et budget en 2009, l'administration, les ressources humaines et l'organigramme de l'Organisation;
- un accord sur un projet d'éléments essentiels d'un cadre stratégique et de plan à moyen terme; la formulation de suggestions pour d'autres activités de suivi à entreprendre en 2009 et au-delà; et les éventuels arrangements spéciaux qu'auraient à prendre les organes directeurs pour formuler et mettre en oeuvre plus avant un programme de renouveau de la FAO.

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

La Conférence convient en outre des points suivants:

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

- La Direction de la FAO fournira, selon les besoins, un appui total aux travaux du Comité de la Conférence, de son Bureau et de ses groupes de travail.
- Dans le cadre de ses travaux, le Comité de la Conférence demandera, le cas échéant, aux comités du Conseil de le conseiller sur certains aspects du processus de réforme relevant de leur mandat.
- La Conférence reconnaît qu'il est nécessaire de disposer de ressources supplémentaires pour le Budget du programme ordinaire 2008-2009 de l'Organisation afin de financer la mise en oeuvre de cette Résolution. Ces ressources s'élèvent à 4 millions de USD et sont prévues par la Résolution 3/2007.

(Adoptée le 23 novembre 2007)

Annexe III: Composition du Bureau du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI et des Groupes de travail

Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Evaluation externe indépendante Composition du Bureau et des Groupes de travail				
	Vision de la FAO et programmes prioritaires	Réforme de la gouvernance	Réforme des systèmes, changement culturel et restructuration organisationnelle	Bureau
	GRUPE DE TRAVAIL I	GRUPE DE TRAVAIL II	GRUPE DE TRAVAIL III	
Présidents	Vic Heard (Royaume-Uni)	Mmes Lamya Al-Saqqaf (Koweït) et Natalie Feistritz (Autriche)	R. Parasuram (Inde)	M. Noori Naeni
Vice-présidents	M. Horacio Maltez (Panama)		Rita Mannella (Italie)	Ambassadeur van Ardenne (Pays-Bas) Ambassadeur Ngirwa (Tanzanie)
AFRIQUE	Cameroun	Angola	Éthiopie	Érythrée
	Mali	Congo (Rép. du)	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	
GRULAC	Colombie	Argentine	Brésil	Brésil
	Cuba	Brésil	Guatemala	
	Paraguay	République dominicaine	Mexique	
PROCHE-ORIENT	Égypte	Jordanie	Oman	Afghanistan
	Iran	Syrie	Soudan	
	Afghanistan	Égypte	Libye	
AMÉRIQUE DU NORD	Canada	Canada	Canada	États-Unis
	États-Unis	États-Unis	États-Unis	
PACIFIQUE SUD-OUEST	Australie	Australie	Australie	Australie
	Nouvelle-Zélande			

Annexe IV: Représentants du Directeur général au Comité

Représentant du Directeur général au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI: M. M. Juneja, Sous-directeur général, Département des ressources humaines, financières et matérielles (AF)

Groupe de travail I du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI – Vision et programmes prioritaires de la FAO: M. B. Haight, Directeur du Bureau du programme, du budget et de l'évaluation (PBE)

Groupe de travail II du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI – Réforme de la gouvernance: M. A. Mekouar, Directeur de la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (KCC)

Groupe de travail III du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI – Réforme des systèmes, changement culturel et restructuration organisationnelle: M. T. Alonzi, Directeur de la Division de la gestion des ressources humaines (AFH)

Annexe V: Feuille de route indicative et calendrier des réunions du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI

La présente feuille de route indicative dresse le plan de travail du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI et de ses groupes de travail, y compris les produits attendus. Elle sera mise à jour en fonction de l'évolution de la situation bien que, de toute évidence, la marge de manœuvre à ce sujet soit extrêmement limitée.

DATES	Groupe de travail I	Groupe de travail II	Groupe de travail III	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI	Notes relatives au tableau / Recommandations de l'EEI
Avril					

DATES	Groupe de travail I	Groupe de travail II	Groupe de travail III	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI	Notes relatives au tableau / Recommandations de l'EEI
Jeudi 10 avril	<p>Principales stratégies - conclusion*:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pêches • Forêts • Appui au développement des investissements • Situations d'urgence et relèvement <p>Présentation et approche pour d'autres documents de stratégie</p> <p>Approche de l'élaboration d'objectifs stratégiques. Les stratégies sont divisées entre les principales stratégies à propos desquelles, sous réserve d'un examen ultérieur, une note est demandée à la direction et les stratégies au niveau des programmes, qui peuvent être traitées en bloc dans les propositions relatives aux résultats des programmes pour le rapport du Comité chargé du suivi de l'EEI (éléments du cadre stratégique et PMT) (<u>voir notes</u>).</p>				<p>GT I Les grandes stratégies sont les suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promotion et communication (Recommandations 3.4 et 5.10) 2. Assistance en matière de politiques et de stratégie et politiques économiques, sociales, alimentaires et nutritionnelles (Recommandations 3.18 et 3.23) 3. Renforcement des capacités (Recommandation 3.24) 4. Gestion des connaissances (Recommandation 3.3) 5. Partenariats (Recommandation 5.1) 6. Intégration de la parité hommes-femmes et autonomisation des femmes (Recommandation 3.19) 7. Données et statistiques fondamentales (Recommandation 3.5) 8. Situations d'urgence et relèvement (Recommandation 3.8) 9. Appui à l'investissement (Recommandation 3.7) 10. Environnement, changement climatique et gestion des ressources naturelles (Recommandation 3.20) 11. Pêches (Recommandation 3.15) 12. Forêts (Recommandation 3.16) 13. Élevage (Recommandation 3.11) 14. Cultures (I Recommandation 3.10) <p>Les stratégies mineures au niveau des résultats des programmes incluent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Codex et la qualité des denrées alimentaires • L'appui institutionnel au développement agricole (Recommandation 3.17) • Travail conjoint avec l'AIEA (Recommandation 3.13) • Terre et sols (Recommandation 3.12) • Appui juridique aux pays (Recommandation 3.22)) • Transfert et pilotage des technologies de production (Recommandation 3.21) • Eau et irrigation (Recommandation 3.14)

DATES	Groupe de travail I	Groupe de travail II	Groupe de travail III	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI	Notes relatives au tableau / Recommandations de l'EEI
Lundi 21 avril	<ul style="list-style-type: none"> Projet de stratégies: - Conclusion relative à 3 ou 4 autres grandes stratégies - <u>voir notes</u> Objectifs stratégiques (Recommandation 7.1) <ul style="list-style-type: none"> Document du Président présentant les options; Exemple élaboré par la direction 				Stratégies du Groupe de travail I: <ol style="list-style-type: none"> Promotion et communication (Recommandations 3.4 et 5.10)) Renforcement des capacités (Recommandation 3.24) Gestion des connaissances (Recommandation 3.3) Élevage
Lundi 28 avril matin	Réunion conjointe avec le Groupe de travail II <ul style="list-style-type: none"> Fonction d'évaluation à la FAO - conclusion 	Réunion conjointe avec le Groupe de travail I <ul style="list-style-type: none"> Fonction d'évaluation à la FAO - conclusion 		Bureau (reporté) <ul style="list-style-type: none"> Rapport sur le budget et les dépenses Feuille de route 	Recommandations 7.10 et 7.11
Lundi 28 avril après-midi		Document présentant les options – les fonctions et la composition du Conseil, du Comité du Programme et du Comité financier			Recommandations 4.8 à 4.10
Mardi 29 avril			Mise à jour – Examen exhaustif Conclusion <ul style="list-style-type: none"> Politique en matière de ressources humaines Politique en matière de changement de la culture d'organisation (en présence de représentants du personnel) 		Recommandation 8.1 Recommandations 8.2 à 8.8 Recommandations 6.1 à 6.5
Mercredi 30 avril matin				Examen du rapport de situation du Président	
Mercredi 30 avril après-midi			Structure décentralisée de la FAO poursuite du débat		Recommandations 6.19 à 6.22
Mai					

DATES	Groupe de travail I	Groupe de travail II	Groupe de travail III	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI	Notes relatives au tableau / Recommandations de l'EEI
Lundi 5 mai	<p>Avec le Groupe de travail III</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure du Siège • Le modèle de programme révisé FAO (budget, résultats, objectifs par ordre de priorité) <p>Groupe de travail I, en fonction du temps disponible - Conclusion de 2 autres projets de stratégies</p>		<p>Avec le Groupe de travail I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siège • Conclusion: <ul style="list-style-type: none"> ○ Le modèle de programme révisé FAO (budget, résultats, objectifs par ordre de priorité) ○ Stratégie de mobilisation de ressources 		Recommandations 6.6 à 6.18 Recommandations 7.1 à 7.6 a) et c)
Mardi 6 mai			<ul style="list-style-type: none"> • Structure du Siège et des bureaux décentralisés - suite • Débat avec l'équipe chargée de l'examen exhaustif 		Recommandations 6.6 à 6.18 et Recommandations 6.19 à 6.22 Recommandation 8.1
Mercredi 7 mai		<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre si nécessaire le débat sur les fonctions et la composition du Conseil, du Comité du Programme et du Comité financier • Commencer à examiner le projet de rapport de synthèse initial au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI sur la base du projet du président sous la forme d'un plan d'action immédiate (<u>voir notes</u>) 			Rapport de synthèse au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI fondé sur le projet du président sous la forme d'un plan d'action immédiate Recommandations 4.8 à 4.10 Toutes les recommandations relatives à la gouvernance
Jeudi 8 et vendredi 9 mai	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusion de l'examen des principales stratégies finales (5-6 projets de stratégies) • Objectifs stratégiques – document sur la gestion 				

DATES	Groupe de travail I	Groupe de travail II	Groupe de travail III	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI	Notes relatives au tableau / Recommandations de l'EEI
Jeudi 15 mai				Conclusion de l'examen du rapport de situation sur la base du projet du président – dont: <ul style="list-style-type: none"> Plan indicatif du rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI à la Conférence 	
Vendredi 16 mai matin	Réunion conjointe avec le Groupe de travail III <ul style="list-style-type: none"> Conclusion des travaux sur les critères d'utilisation des fonds du PCT Examen des partenariats 		Réunion conjointe avec le Groupe de travail I <ul style="list-style-type: none"> Conclusion des travaux sur les critères d'utilisation des fonds du PCT Examen des partenariats 		Recommandations 3.2 c) et 7.8 Recommandation 5.1
Vendredi 16 mai après-midi			Poursuivre en vue de terminer l'examen de la structure, si possible, commencer à examiner le projet de rapport de synthèse initial au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI sur la base: <ul style="list-style-type: none"> du projet du président établi en consultation avec la direction pour i) la structure organisationnelle (Recommandations 6.6 à 6.22) ii) l'approche des risques, iii) la vérification des comptes (Recommandation 7.9); la gouvernance et le financement des organes statutaires (Recommandations 4.6 et 7.6 f); et les arriérés et paiements tardifs (Recommandation 8.16) du projet de la direction pour d'autres domaines – voir la colonne des <u>notes</u> 		Groupe de travail III: projet de la direction incluant sous forme de plan d'action immédiate: <ul style="list-style-type: none"> Programmation et budgétisation (Recommandations 7.1 à 7.6 a) and c)) PCT (Recommandations 3.2 c) et 7.8) Politique en matière de ressources humaines (Recommandations 8.2 à 8.8) Changement de culture au Secrétariat de la FAO (Recommandations 6.1 à 6.5) Services administratifs (Recommandations 8.9 et 8.10) TIC (Recommandations 8.11 et 8.12) Couverture et calendrier de l'examen exhaustif (Recommandation 8.1) Progrès accomplis en ce qui concerne les mesures à effet rapide du ressort de la direction

DATES	Groupe de travail I	Groupe de travail II	Groupe de travail III	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI	Notes relatives au tableau / Recommandations de l'EEI
Lundi 19 mai	Suite: <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs stratégiques • Thèmes prioritaires 				Recommandation 7.1 Recommandation 7.2
Mardi 20 mai		Poursuivre l'examen du projet de rapport de synthèse initial au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI			
Mercredi 21 mai	<ul style="list-style-type: none"> • Terminer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Objectifs stratégiques ○ Thèmes prioritaires • Commencer à débattre du projet d'éléments du cadre stratégique et du plan à moyen terme sur la base d'un projet de la direction (<u>voir notes</u>) 				Recommandation 7.1 Groupe de travail I Le cadre stratégique inclut les composantes suivantes: <ul style="list-style-type: none"> • objectifs mondiaux; • objectifs stratégiques • stratégies transversales Le plan à moyen terme inclut les composantes suivantes: <ul style="list-style-type: none"> • résultats du programme • priorités en matière de gouvernance mondiale • thèmes prioritaires • besoins budgétaires indicatifs pour les résultats du programme La direction décidera de l'ordre dans lequel elle présentera les actions au Groupe de travail I
Juin					
Vendredi 6 juin			Poursuivre le débat sur le projet de rapport de synthèse initial au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI sur la base: <ul style="list-style-type: none"> • du projet du président établi en consultation avec la direction pour la structure organisationnelle • du projet de la direction pour d'autres domaines 		

DATES	Groupe de travail I	Groupe de travail II	Groupe de travail III	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI	Notes relatives au tableau / Recommandations de l'EEI
Juin - Date non encore fixée	•		Conclure le débat sur le projet de rapport de synthèse initial		
Vendredi 13 juin	• Poursuivre le débat sur le projet d'éléments du cadre stratégique et du plan à moyen terme sur la base d'un projet de la direction				
Lundi 30 juin		Achever l'examen du projet de rapport de synthèse initial au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI			
Juillet					
Du mardi 1er au jeudi 3 juillet	<ul style="list-style-type: none"> • Achever l'examen du projet d'éléments du cadre stratégique et de plan à moyen terme sur la base du projet de la direction • Commencer à débattre du rapport au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI sur la base d'un projet du président 				Le cadre stratégique et le plan à moyen terme incluront des stratégies transversales Recommandation 7.1
Vendredi 4 juillet			Achever la mise à jour du rapport de synthèse		
Lundi 14 et mardi 15 juillet	• Poursuivre l'examen du rapport au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI, y compris des projets d'éléments du cadre stratégique et du plan à moyen terme				
Vendredi 18 juillet				Examen du rapport – éléments du Groupe de travail III – Organisation et administration	

DATES	Groupe de travail I	Groupe de travail II	Groupe de travail III	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI	Notes relatives au tableau / Recommandations de l'EEI
Lundi 21 juillet				Achèvement de l'examen du rapport – éléments du Groupe de travail III – Organisation et administration	
Lundi 28 juillet	<ul style="list-style-type: none"> Achever l'examen du rapport au Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI 				
Mardi 29 juillet et Mercredi 30 juillet				Début et fin de l'examen du rapport – éléments du Groupe de travail II – Gouvernance	
En août, pas de réunion					
Septembre					
Mardi 9 septembre				Examen du rapport – éléments du Groupe de travail I – Programmes techniques	
Lundi 15 et mardi 16 septembre				Achèvement de l'examen du rapport – éléments du Groupe de travail I – Programmes techniques	
Lundi 22 septembre				Mise au point définitive du rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI à la Conférence	
Vendredi 26 septembre				Mise au point définitive du projet de résolution soumis à la Conférence pour examen	

Annexe VI: Budget et état des dépenses du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI

Budget prévu et suivi des dépenses: janvier - avril 2008				
Composantes du budget de 3,4 millions d'USD (ce total ne tient pas compte des 600 000 USD gérés séparément par la Direction de la FAO pour la session extraordinaire de la Conférence et pour le développement du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme)	Budget Total	Dépenses prévues jusqu'à la fin d'avril	Dépenses effectives estimatives jusqu'à la fin d'avril	Variation en % des dépenses
Président du Comité de la Conférence (déplacements et honoraires)	270 000	98 182	81 664	-17%
Secrétariat du Comité de la Conférence (personnel et consultants)	960 000	349 091	116 347	-67%
Consultant principal (secrétaire)			18 300	
P5 Poste temporaire (1)			36 304	
Consultant niveau P2			5 323	
Services généraux temporaires (1)			23 064	
Élaboration des transactions			11 000	
Secrétaire du Président du Comité de la Conférence (50 % du salaire)			17 106	
Site Web			5 250	
Coûts des réunions et de la documentation	2 170 000	948 636	716 701	-24%
Interprètes	1 170 000	585 000	295 000	
Plantons			1 991	
Traduction et impression	1 000 000	363 636	419 710	(+15%)
TOTAL	3 400 000	1 395 909	914 712	-35%

Il y a actuellement une sous-dépense de 35%. Les dépenses sont 15% plus élevées que prévu seulement pour le poste traduction et impression.