



SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO

RÉSOLUTION 1/2008

ET

PLAN D'ACTION IMMÉDIATE POUR LE RENOUVEAU DE LA FAO

*Extraits du rapport de la trente-cinquième session (session extraordinaire) de la
Conférence de la FAO
(C 2008/REP)*

SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO

RÉSOLUTION 1/2008

ET

PLAN D'ACTION IMMÉDIATE POUR LE RENOUVEAU DE LA FAO

*Extraits du rapport de la trente-cinquième session (session extraordinaire) de la
Conférence de la FAO
(C 2008/REP)*

Table des matières

	Page
SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO	3
EXAMEN DU RAPPORT DU COMITÉ DE LA CONFÉRENCE CHARGÉ DU SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO – PLAN D'ACTION IMMÉDIATE	3
PLAN D'ACTION IMMÉDIATE POUR LE RENOUVEAU DE LA FAO	7
A. PRIORITÉS ET PROGRAMMES DE L'ORGANISATION	
<i>INTRODUCTION D'UN CADRE FONDÉ SUR LES RÉSULTATS POUR TOUS LES TRAVAUX DE LA FAO</i>	7
<i>RÉSULTATS DE L'ORGANISATION</i>	9
<i>FONCTIONS ESSENTIELLES</i>	12
<i>OBJECTIFS FONCTIONNELS</i>	12
<i>RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION</i>	12
B. RÉFORME DE LA GOUVERNANCE	14
<i>ORGANES DIRECTEURS</i>	14
<i>PRIORITÉS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE</i>	14
<i>CONFÉRENCE DE LA FAO, CONSEIL, COMITÉ DU PROGRAMME ET COMITÉ FINANCIER</i>	14
<i>CONFÉRENCES RÉGIONALES</i>	23
<i>COMITÉS TECHNIQUES ET RÉUNIONS MINISTÉRIELLES</i>	24
ORGANES STATUTAIRES, CONVENTIONS, ETC.	26
AUTRES MESURES DESTINÉES À AMÉLIORER LA GOUVERNANCE DE LA FAO	23
ÉVALUATION, VÉRIFICATION ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	29
NOMINATION ET MANDAT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	33
C. RÉFORME DES SYSTÈMES, DE LA PROGRAMMATION ET DE L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET; CHANGEMENT DE CULTURE ET RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE	35
<i>RÉFORME DE LA PROGRAMMATION ET DE L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET ET SUIVI FONDÉ SUR LES RÉSULTATS</i>	35
<i>STRATÉGIE DE MOBILISATION ET DE GESTION DES RESSOURCES</i>	41
<i>LE PROGRAMME DE COOPÉRATION TECHNIQUE</i>	42
<i>CHANGEMENT DE CULTURE INSTITUTIONNELLE</i>	43
<i>ÉTHIQUE</i>	44
<i>RÉFORME DES SYSTÈMES ADMINISTRATIFS ET DE GESTION</i>	44
<i>PUBLICATION DANS TOUTES LES LANGUES DE L'ORGANISATION</i>	46
<i>POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES</i>	46
<i>RESTRUCTURER POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE</i>	48
<i>FONCTIONNER COMME UNE SEULE ET MÊME ORGANISATION</i>	48
<i>BUREAUX DÉCENTRALISÉS ET PRÉSENCE DANS LES PAYS</i>	48
<i>STRUCTURE DU SIÈGE</i>	50
<i>PARTENARIATS</i>	53

D. ARRANGEMENTS RELATIFS AU SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE (PROJET DE SECTION DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE)	55
<i>SUIVI PAR LES ORGANES DIRECTEURS</i>	55
<i>ARRANGEMENTS RELATIFS AU SUIVI PAR LA DIRECTION DE LA MISE EN OEUVRE DES CONCLUSIONS DE L'EEI</i>	56
<i>RESSOURCES POUR LA MISE EN OEUVRE DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE</i>	57
 ANNEXE AU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE – RÉCAPITULATIF DES COÛTS, ÉCONOMIES, RESSOURCES NÉCESSAIRES ET CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE	 58

SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO

EXAMEN DU RAPPORT DU COMITÉ DE LA CONFÉRENCE CHARGÉ DU SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE LA FAO – PLAN D'ACTION IMMÉDIATE¹

1. La Conférence s'est félicitée des travaux de grande envergure réalisés en très peu de temps par le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI), ainsi que par son Président, les Vice-Présidents, d'autres membres et les représentants des pays porte-parole dans les groupes de travail, comme indiqué à l'Annexe 5 du rapport du CoC-EEI. Les Membres, le Directeur général, la Direction et le Secrétariat du CoC-EEI ont tous, par leur contribution et leur dévouement, joué un rôle important dans l'élaboration du Plan d'action immédiate, qui prévoit une réforme dans la croissance.
2. La Conférence a souligné que le Plan d'action devait être mis en oeuvre dans un monde où sévissaient plusieurs crises interdépendantes: hausse des prix des aliments et de l'énergie, volatilité sur les marchés des produits de base et forte instabilité des institutions financières. Ces crises, qui se traduisaient par un accroissement de la faim et de la pauvreté, rendaient encore plus difficile la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement à l'échelle mondiale. La contribution de la FAO est plus nécessaire que jamais et le renouveau de la FAO n'en est que plus urgent. Après l'application intégrale du Plan d'action immédiate, la FAO sera mieux en mesure d'aider à accroître la production agricole de manière durable et de renforcer la contribution d'ensemble de l'agriculture au développement et aux moyens d'existence, en contribuant à assurer des approvisionnements alimentaires durables pour tous.
3. Lors de la première année du Plan d'action immédiate, en 2009, il s'agira à la fois de mettre en oeuvre de toute urgence le Plan mais aussi de mener une série d'actions supposant une collaboration étroite entre les Membres et la Direction. La Conférence a déclaré attendre avec intérêt, pour sa prochaine session, le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget ainsi que des propositions sur la composition du Conseil et la représentation des régions, sans parler de l'achèvement des réformes dans le domaine administratif et organisationnel et la gestion des ressources humaines. Il était essentiel de définir des priorités de fond, dans un cadre de référence axé sur les résultats et, dans cette optique, de nombreux Membres ont indiqué leurs priorités.
4. La Conférence a également souligné la nécessité de contribuer rapidement au Fonds fiduciaire pour la mise en oeuvre du Plan d'action immédiate en 2009 (paragraphe 3 de la Résolution 1/2008) et des Membres provenant de plusieurs régions ont annoncé leur intention d'y apporter leur contribution.
5. Les Membres ont rappelé les éléments du Plan d'action immédiate qui étaient, à leur avis, essentiels pour renforcer la FAO et la rendre plus efficace et efficiente dans le rôle qu'elle doit jouer dans le système multilatéral, notamment en collaboration avec les autres organismes de Rome s'occupant d'alimentation. Il convient de bâtir une architecture cohérente pour répondre aux besoins et faire en sorte que tous les pays et les institutions, y compris les acteurs non gouvernementaux, jouent un rôle et que tous les pays en retirent des avantages, selon leurs besoins. Le rôle d'une FAO réformée dans cet effort reste absolument essentiel, alors que le monde s'attaque à des défis sans cesse renouvelés dans un esprit de multilatéralisme et d'effort conjoint.
6. La Conférence a donc adopté la Résolution ci-après:

¹ C 2008/4; C 2008/INF/7; C 2008/LIM/3; C 2008/PV/2; C 2008/PV/3; C 2008/PV/4; C 2008/PV/5; C 2008/PV/7.

RÉSOLUTION 1/2008

Adoption du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO (2009-11)

LA CONFÉRENCE:

Réaffirmant le mandat mondial unique de la FAO dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture et l'engagement constant des États Membres en faveur de la réalisation des objectifs du Sommet mondial de l'alimentation et des Objectifs du Millénaire pour le développement; réaffirmant la contribution que la FAO doit apporter en la matière, ainsi qu'à la résolution de problèmes tels que: la réduction de la faim et de la pauvreté, l'expansion de la production agricole et vivrière, la hausse des prix des produits alimentaires, le changement climatique, les effets de la crise financière actuelle sur les investissements dans l'agriculture et les défis et opportunités liés aux bioénergies,

Réaffirmant, dans ce contexte, la nécessité d'une **réforme dans la croissance** pour la FAO,

Se félicitant du rapport du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) incluant le Plan d'action immédiate (PAI) qui constitue une base solide et réaliste pour que la FAO améliore sensiblement sa pertinence globale, son efficacité et son efficience au service de tous ses membres,

Reconnaissant la participation active de tous les membres et le soutien indéfectible du Directeur général et de la Direction de la FAO lors de ce processus et **soulignant** la nécessité d'un même esprit de partenariat pour l'application et l'achèvement de la réforme:

- 1) **DÉCIDE d'approuver**, en vue de son exécution, le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-11), y compris son annexe, partie intégrante de la présente résolution, qui est reproduite à l'Annexe E;
- 2) **DÉCIDE que des amendements aux Textes fondamentaux devraient lui être présentés**, pour approbation à sa trente-sixième session en 2009, pour permettre la mise en œuvre des dispositions du Plan d'action immédiate et, ayant pris note du rapport présenté par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques à sa quatre-vingt-troisième session (septembre 2008), décide en outre que, dans l'attente de ces amendements:
 - a) les comités techniques du Conseil feront rapport à la Conférence sur les questions de politiques et de réglementation et au Conseil sur les questions relatives au Programme et au budget; et
 - b) le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget 2010-11 seront élaborés comme indiqué dans le Plan d'action immédiate, sans qu'il soit nécessaire de préparer un Sommaire du Programme de travail et budget;
- 3) **DÉCIDE** que des ressources extrabudgétaires seront nécessaires pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate en 2009, étant entendu que les financements requis pour 2010-2011 seront examinés en même temps que le Programme de travail et budget, **EXHORTE** en conséquence **tous les États Membres** à fournir des ressources extrabudgétaires, pour un montant fixé provisoirement à 21,8 millions d'USD pour 2009, à un fonds fiduciaire spécial établi à cet effet. Par souci de transparence, les comptes du fonds fiduciaire seront rendus publics et le Conseil en assurera le contrôle avec l'aide du Comité financier;
- 4) **DÉCIDE d'établir un Comité de la Conférence (CoC-EEI)** de durée limitée pour l'année 2009, au titre de l'article VI de l'Acte constitutif de la FAO, chargé de donner suite à l'Évaluation externe indépendante de la FAO de manière continue, en achevant le travail en cours dans le cadre du Plan d'action immédiate. Le Comité terminera son rapport sur les amendements à apporter aux Textes

fondamentaux en juin 2009² et achèvera son rapport final au plus tard en septembre 2009, pour soumission à la Conférence en novembre 2009;

5) Ce Comité sera ouvert à la participation de l'ensemble des États Membres de l'Organisation. Il s'efforcera de travailler dans la transparence et l'unité et décidera collectivement des recommandations finales à adresser à la Conférence, en cherchant dans toute la mesure possible à prendre des décisions par consensus. Le Comité de la Conférence s'acquittera de sa tâche avec le soutien direct des groupes de travail et en bénéficiant des avis du Conseil, du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ), s'il y a lieu, sans préjudice du fait que ces comités relèvent du Conseil ou de leurs fonctions statutaires. La Direction de la FAO devrait, selon toute attente, apporter son soutien en amont au Comité de la Conférence et participer pleinement à ses réunions et à celles de ses groupes de travail, en fournissant en temps utile des documents pour examen;

a) Les fonctions du Comité, sans préjudice des fonctions statutaires du Conseil et de ses comités permanents, seront de:

i) recommander à la Conférence en 2009:

- 1) le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11, proposés par la Direction sur la base du nouveau cadre intégré fondé sur les résultats;
- 2) tout changement jugé souhaitable concernant la composition du Conseil (nombre de membres et représentation régionale);
- 3) la poursuite des réformes des systèmes, du changement de culture et de la restructuration organisationnelle, notamment:
 - a) la suite dynamique que la Direction doit donner aux rapports de l'Examen détaillé, y compris les actions rapides;
 - b) l'établissement et l'examen du rapport sur l'étude relative à un cadre d'évaluation et de gestion des risques de l'Organisation;
 - c) des plans de renforcement de l'efficacité des bureaux décentralisés;
 - d) des propositions détaillées de renforcement de la gestion des ressources humaines.

ii) recommander à la Conférence en 2009 les changements à apporter aux Textes fondamentaux comme prévu dans le Plan d'action immédiate, en assurant la supervision générale du processus de révision des Textes fondamentaux et en donnant des orientations à ce sujet. Ce travail sera exécuté sur la base des recommandations du Comité des questions constitutionnelles et juridiques, qui seront communiquées directement au Comité, et sera examiné par le Conseil, s'il y a lieu;

iii) analyser le concept de réforme dans la croissance et présenter des propositions à la Conférence de 2009.

b) Le Comité de la Conférence:

i) établira trois Groupes de travail qui lui présenteront des éléments pour examen sur les points suivants:

² Afin que les propositions d'amendements à l'Acte constitutif soient communiquées aux Membres 120 jours avant la session de la Conférence, comme indiqué au paragraphe 4 de l'Article XX de l'Acte constitutif.

- 1) le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11;
 - 2) les amendements aux Textes fondamentaux proposés et tout changement jugé souhaitable concernant la composition (nombre de membres et représentation régionale) du Conseil; et
 - 3) la réforme des systèmes, le changement de culture et la restructuration organisationnelle.
- ii) pourra éventuellement établir d'autres groupes de travail de durée limitée en tant que de besoin; et
 - iii) se dotera d'un Bureau composé du Président et des Vice-Présidents du Comité de la Conférence, d'un représentant des États membres par région et des présidents et vice-présidents des groupes de travail participant en qualité d'observateurs ayant le droit de parole. Ce bureau traitera exclusivement des questions administratives et organisationnelles.
- c) Les modalités de fonctionnement du Comité de la Conférence seront les suivantes: les groupes de travail seront composés d'un président et d'un vice-président (ou de deux coprésidents) nommés par le Comité de la Conférence et seront ouverts à tous les membres qui pourront participer pleinement aux débats, avec droit de parole. Trois représentants d'États membres par région, au maximum, seront désignés comme porte-parole de leur région dans chacun des groupes de travail. Les réunions du Bureau seront ouvertes à des observateurs de l'ensemble des États Membres de la FAO sans droit de parole. Les travaux du Comité de la Conférence se dérouleront dans toutes les langues de l'Organisation. Les réunions du Comité de la Conférence, de ses groupes de travail ou de son Bureau n'auront pas lieu simultanément, ni parallèlement, à d'autres réunions importantes des organisations du système des Nations Unies ayant leur siège à Rome, de manière à permettre une participation aussi complète que possible des membres. Le président du Comité de la Conférence et son Bureau ainsi que les présidents des groupes de travail veilleront à ce que des aide-mémoire soient mis à la disposition des membres après chaque session;
- 6) **DÉCIDE de nommer les personnes suivantes membres du Bureau du Comité de la Conférence (CoC-EEI):** M. Mohammad Saeid Noori-Naeini, Président et Mme Agnes van Ardenne-van der Hoeven et M. Wilfred Joseph Ngirwa, Vice-Présidents du Comité.
- 7) **DÉCIDE que le Conseil** suivra l'avancement global de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence à sa trente-sixième session en 2009 et à sa trente-septième session en 2011. Il recevra de la Direction des rapports trimestriels réguliers sur l'état d'avancement de la mise en œuvre, pour examen et avis. Le Conseil sera assisté dans cette tâche de suivi, pendant toute l'année 2009, par le Comité de la Conférence (CoC-EEI). Il recevra aussi des contributions du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques dans les domaines de compétence respectifs de ces organes qui pourront, en toute souplesse, convoquer des sessions supplémentaires, le cas échéant.

(Adoptée le 19 novembre 2008)

PLAN D'ACTION IMMÉDIATE POUR LE RENOUVEAU DE LA FAO

A. Priorités et programmes de l'Organisation

Résumé des éléments du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme³

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

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

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

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

- a) **Trois objectifs mondiaux:** Ils représentent les effets profonds du point de vue du développement, dans les domaines relevant du mandat de la FAO, que les États Membres visent à obtenir (voir encadré 1);
- b) **Objectifs stratégiques:** Ils contribuent à la réalisation des objectifs mondiaux et expriment l'impact que les Membres devraient obtenir sur une période de dix ans, dans les pays, dans les régions et au niveau mondial, avec la contribution de la FAO (voir encadré 2);
- c) **Résultats de l'Organisation:** Ils définissent les résultats attendus de l'utilisation, par les États Membres et les partenaires, des produits et des services fournis par la FAO dans le cadre de chaque objectif stratégique; et

³ À sa session de 2007, la Conférence de la FAO a demandé au Comité de la Conférence de présenter les éléments d'un nouveau Cadre stratégique de la FAO et d'un Plan à moyen terme (Résolution 5/2007). Le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme doivent être mis définitivement au point en même temps que le Programme de travail et budget 2010-2011, en vue d'une décision de la Conférence en 2009.

d) **Fonctions essentielles:** Elles représentent les principaux moyens d'action que la FAO devra mettre en œuvre pour obtenir des résultats, compte tenu de ses avantages comparatifs.

Encadré 1:

Vision de la FAO et Objectifs mondiaux: La vision de la FAO est celle d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture⁴ contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, et cela de manière durable en termes économiques, sociaux et environnementaux. Pour favoriser la réalisation de cette vision et des Objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO s'attachera à promouvoir la contribution constante de l'alimentation et de l'agriculture durable à l'accomplissement des trois objectifs mondiaux suivants:

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

Objectifs stratégiques de la FAO:

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

4) Des cibles et des indicateurs permettant d'évaluer les progrès réalisés sont en cours de définition pour les Résultats de l'Organisation, en vue de leur mise en place à partir de 2010-11. Pour en faciliter l'application, un système de suivi fondé sur les résultats sera établi, tandis que le suivi des indicateurs relatifs aux Résultats de l'Organisation servira de base pour la présentation aux Membres, en 2012, d'un rapport biennal sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation en 2010-11. Ce même système et les données recueillies faciliteront également l'évaluation d'impact au niveau des objectifs. Cette innovation majeure dans la façon dont la FAO prévoit, met en œuvre et évalue ses travaux étayera la prise de décisions par la Direction et facilitera la supervision de la part des organes directeurs, tant en ce qui concerne l'utilisation de toutes les ressources conformément aux priorités convenues que pour ce qui est des avantages qui en découlent pour chaque État Membre et pour la communauté mondiale.

⁴ Le terme agriculture englobe les cultures, l'élevage, les forêts et les pêches.

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

Résultats de l'Organisation

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

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

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

9) **Modèle de présentation des Objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation correspondants dans le Plan à moyen terme:** Un modèle de présentation a été élaboré pour les Résultats de l'Organisation, qui est utilisé en partie dans le document de la Direction de la FAO se trouvant à l'Annexe 1 au rapport du Comité de la Conférence et est en principe approuvé pour être appliqué lors de l'élaboration du Plan à moyen terme. Il est résumé dans l'Encadré 2.

Encadré 2: Modèle de présentation des Objectifs stratégiques et des Résultats de l'Organisation correspondants	
Titre de l'Objectif stratégique:	
Problèmes et défis:	
Hypothèses et risques:	
Résultats de l'Organisation	
Résultat 1 Titre	
Principaux outils pour l'obtention du Résultat	Objectifs et indicateurs
Résultat 2 Titre	
Principaux outils pour l'obtention du Résultat	Objectifs et indicateurs

Résultat 3 Titre	
Principaux outils pour l'obtention du Résultat	Objectifs et indicateurs
etc. pour chaque Résultat de l'Organisation	
Liste récapitulative d'application des fonctions essentielles de l'Organisation à la réalisation de l'Objectif stratégique	
Budget ventilé par Résultat de l'Organisation (et par contributions ordinaires et ressources extrabudgétaires, ainsi que par région)	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fonctions essentielles

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

Encadré 4: Les fonctions essentielles de la FAO

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

Objectifs fonctionnels

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

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

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

Responsabilités de la Direction

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

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

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

B. Réforme de la gouvernance

Organes directeurs

Priorités en matière de gouvernance

- 20) Les organes directeurs de la FAO⁵ assument deux fonctions essentielles distinctes:
- examiner la situation de l'alimentation et de l'agriculture et rechercher une plus grande cohérence mondiale et régionale des politiques menées par les gouvernements sur les principales questions relevant de ces domaines, y compris leurs incidences nationales, et élaborer et réviser les instruments internationaux, notamment les traités, conventions et réglementations; et
 - prendre des décisions de politique exécutive et contrôler la FAO en tant qu'Organisation, y compris son programme et son budget.

Priorités en matière de gouvernance - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.1	4.4 et 4.5	Cohérence des politiques et cadres réglementaires à l'échelle mondiale: Examiner systématiquement la situation mondiale afin de déterminer quelles questions nécessitent des initiatives prioritaires pour améliorer la cohérence des politiques, et étudier les cadres réglementaires actuels pour déterminer quels domaines nécessitent une action rapide de la FAO ou d'autres instances.	Conférence Comités techniques Conférences régionales Direction	à partir de 2009	0	0 (priorité du Programme ordinaire)
2.2		S'il y a lieu, prendre en compte les questions générales et instruments relatifs à l'alimentation et à l'agriculture traités dans d'autres instances et adresser des recommandations à ces instances.	Conférence Comités techniques Conférences régionales Direction	à compter de l'exercice biennal 2010-2011	0	0 (priorité du Programme ordinaire)
2.3		Voir également ci-dessous les rôles des divers organes directeurs	Organes directeurs	(voir ci-après pour chaque organe directeur)		
2.4		Gouvernance exécutive: renforcer le rôle des organes directeurs et élargir leur champ d'action (voir ci-après)	Organes directeurs	(voir ci-après pour chaque organe directeur)		

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

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

- sera l'enceinte suprême où seront examinés les questions mondiales liées à l'alimentation et à l'agriculture et les instruments réglementaires nécessaires, normalement sur la base de recommandations formulées, après débat, par les Comités techniques et les Conférences régionales;

⁵ Considérés aux fins du Plan d'action immédiate comme incluant: la Conférence, le Conseil, le Comité financier, le Comité du Programme, le Comité des questions constitutionnelles et juridiques, les Conférences régionales et les Comités techniques du Conseil.

- b) statuera en dernier ressort sur les objectifs, la stratégie et le budget de l'Organisation après avoir pris connaissance des recommandations du Conseil (voir ci-après le processus d'élaboration du programme et du budget).

La Conférence - Matrice d'actions
--

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.12	4.15	Les pratiques seront modifiées, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, selon les modalités précisées ci-après pour chaque organe	Conférence	à partir de 2008	0	0,4
2.13	4.15	Les Textes fondamentaux seront modifiés pour les fonctions, les lignes de compte rendu, le rôle dans la formulation de recommandations à l'intention de la Conférence, etc., comme indiqué dans la Matrice d'actions	Conférence	2009	0	0

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

Le Conseil – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
	4.8	Le Conseil exercera les fonctions suivantes, qui seront précisées, le cas échéant, dans les Textes fondamentaux:	Conférence	Décision: 2008 Mise en œuvre: à partir de 2009	0	0
2.14		i) assumer le rôle central de décision et de conseil concernant: <ul style="list-style-type: none"> • l'établissement du plan de travail et des indicateurs de performance du Conseil proprement dit et des autres organes directeurs; • le suivi et l'établissement de rapports sur leurs résultats par rapport à ces indicateurs; • la stratégie, les priorités et le budget de l'Organisation; • le programme de travail global; • les changements organisationnels majeurs ne nécessitant pas de modifications des Textes fondamentaux par la Conférence; • l'ordre du jour de la Conférence recommandé à la Conférence; 				
2.15		ii) surveiller la mise en œuvre des décisions de gouvernance;				

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.16		iii)exercer une fonction de contrôle pour s'assurer que: <ul style="list-style-type: none"> • l'action de l'Organisation s'inscrit dans le cadre juridique et financier qui est le sien; • il y a une vérification transparente, indépendante et professionnelle et un contrôle de l'éthique; • les résultats de l'Organisation par rapport aux produits et effets attendus de ses activités sont évalués de manière transparente et indépendante; • des mécanismes efficaces de budgétisation et de gestion fondés sur les résultats sont en place; • les politiques et systèmes de gestion des ressources humaines, des systèmes d'information et de communication, des achats et des passations des marchés, etc., sont opérants et adaptés à leur objet; • les ressources extrabudgétaires concourent efficacement à la réalisation des objectifs prioritaires de l'Organisation; et 				
2.17		iv)contrôlera les résultats obtenus par la direction sur la base d'objectifs de performance préétablis.				
2.18		Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget, précisant notamment le montant du budget.	Conseil	à partir de 2009	0	0
2.19	4.8	Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour (normalement, un minimum de 5 sessions par exercice biennal); voir Section C - graphique 1 - Cycle de planification et d'examen du Programme et du budget.	Conseil	à partir de 2010	0	1,4
2.20		i) il y aura: une brève réunion (de deux jours au minimum) après chaque session du Comité du Programme et du Comité financier				
2.21		ii) Le Conseil se réunira pour préparer la Conférence au moins deux mois avant sa tenue, afin que ses recommandations puissent être prises en compte, y compris celle relative à l'ordre du jour définitif de la Conférence soumise à la Conférence pour approbation finale.				

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.22		Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues)	Conseil	à partir de 2009	0	1,7
2.23	4.8	Le Conseil ne sera plus saisi de problèmes en rapport avec les politiques et les cadres réglementaires mondiaux, à moins que l'urgence ne l'impose (ces questions seront traitées par les Comités techniques et la Conférence)	Conférence	à partir de 2009	0	0
2.24	4.15	Des changements de pratiques, notamment pour les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, seront adoptés pour le Conseil (voir plus bas pour les autres organes)	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0
2.25	4.15	Modifiera les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Conférence	2009	0	0

Président indépendant du Conseil

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

Président indépendant du Conseil – Matrice d’actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l’EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.26	4.10a	Réviser les Textes fondamentaux de manière à spécifier clairement le rôle de facilitation proactive qui revient au Président indépendant du Conseil dans la gouvernance de la FAO, en éliminant tout risque de conflit avec le rôle de direction du Directeur général; outre la présidence des réunions du Conseil, le Président indépendant assumera les fonctions suivantes:	Comité de la Conférence/ CQCJ/ Conférence	2009	0	0
2.27		a) jouer le rôle d’honnête courtier de façon à faciliter l’émergence d’un consensus entre les Membres sur des questions controversées;				
2.28		b) assurer la liaison avec les Présidents du Comité du Programme, du Comité financier et du CQCJ en ce qui concerne leurs programmes de travail respectifs et, le cas échéant, avec les Présidents des comités techniques et des Conférences régionales; à ce titre, assister aux sessions du Comité du Programme, du Comité financier et des Conférences régionales;				
2.29		c) quand et s’il le considère utile, le Président indépendant du Conseil peut convoquer des réunions consultatives avec des représentants des groupes régionaux sur des questions de nature administrative et organisationnelle en vue de la préparation et de la conduite d’une session;				
2.30		d) assurer la liaison avec la Direction générale de la FAO à propos des préoccupations des membres exprimées lors des sessions du Conseil, du Comité du Programme, du Comité financier et des Conférences régionales;				
2.31		e) veiller à ce que le Conseil soit tenu au courant des débats d’autres instances intéressant la FAO et à ce que le dialogue se poursuive avec d’autres organes directeurs, selon qu’il convient, et en particulier avec les organes directeurs des organismes s’occupant d’alimentation et d’agriculture ayant leur siège à Rome;				
2.32		f) être l’instigateur de l’amélioration continue de l’efficacité et de l’efficacité de la gouvernance de la FAO et du sentiment d’appartenance de ses membres.				
2.33		g) les Textes fondamentaux stipuleront				
2.34						

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
		également: i) les qualifications (compétences) souhaitables du Président indépendant, qui seront énoncées par le Comité de la Conférence avec l'avis du CQCJ et décidées par la Conférence en 2009; ii) que le Président indépendant est tenu d'être présent à Rome pour toutes les sessions du Conseil et devrait normalement passer de six à huit mois par an à Rome.				

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

Comité du Programme et Comité financier – Matrice d’actions

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.44	4.9 et 4.17	Membres, présidents et observateurs du Comité du Programme et du Comité financier: - Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres de ces Comités. Les membres sont des pays, et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications techniques nécessaires, et:	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0,1
2.45		i) les présidents seront élus par le Conseil sur la base de leurs qualifications personnelles; ils n'occuperont pas de sièges de leurs groupes électoraux, ni ne représenteront une région ou un pays (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité élu par le Comité, jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant);				
2.46		ii) le nombre de membres des Comités sera porté, <u>outre le Président</u> , à douze représentants, dont deux au maximum pour chacune des régions suivantes: Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes, Proche-Orient et Europe et un représentant pour l'Amérique du Nord et le Pacifique Sud-Ouest pour chaque Comité désignés par la région et confirmés par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs membres pour des réunions ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion);				
2.47		ii) les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole.			0	0

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.48		Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres du Comité. Les membres sont des pays et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications juridiques nécessaires;	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0

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

Conférences régionales

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

Conférences régionales – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.52	4.13	Les lignes de compte rendu, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement de manière informelle, avant que les changements correspondants ne soient introduits dans les Textes fondamentaux, y compris le statut des Conférences régionales, qui auront désormais le statut de comités de la Conférence de la FAO:	Conférence	à partir de 2008	0	0,4 ⁶
					0	0

⁶ Début 2010.

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.53		<p>a) Les Conférences régionales auront notamment pour fonctions:</p> <p>i) d'approfondir les questions relatives à la cohérence des politiques régionales; d'étudier les questions de politique mondiale et de réglementation sous un angle régional – et de faire rapport à ce sujet à la Conférence de la FAO</p> <p>ii) de donner des avis sur le programme de la FAO dans la région et sur le programme général de la FAO, dans la mesure où il concerne la région, en présentant son rapport au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier.</p>				
2.54		<p>b) Méthodes de travail – Les Conférences régionales:</p> <p>i) seront convoquées en règle générale une fois pendant chaque exercice, sur décision des membres de la FAO de la région qui seront pleinement consultés sur le programme, les modalités, les dates, la durée et les besoins de la Conférence</p> <p>ii) nommeront un rapporteur</p> <p>iii) le Président et le rapporteur resteront en fonctions entre les sessions et le président ou, s'il n'est pas disponible, le rapporteur soumettra le rapport de la Conférence régionale au Conseil et à la Conférence de la FAO (après examen par le Comité du Programme et le Comité financier, le cas échéant), conformément au nouveau cycle de contrôle et de prise de décision de la part des organes directeurs pour le processus d'établissement du programme et budget</p> <p>iv) tiendront, dans la mesure possible, leur session en tandem avec d'autres organes régionaux intergouvernementaux s'occupant d'agriculture</p> <p>v) les documents des Conférences régionales seront ciblés et comporteront des recommandations d'actions précises.</p>			0	0
2.55		Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Conférence	2009	0	0

Comités techniques et réunions ministérielles

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

Comités techniques – Matrice d’actions

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/ fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.64		Modifier les pratiques, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu.	Conférence	2009	0	0
2.65		Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Conférence	à partir de 2009	0	0

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

Réunions ministérielles – Matrice d'actions

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

Organes statutaires, conventions, etc.

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

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l’EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.68	4.11 g)	Les conférences des parties à des traités, conventions et accords, tels que le Codex et la CIPV (incorporés au titre des statuts de la FAO), pourront porter des questions à l’attention du Conseil et de la Conférence par l’intermédiaire du Comité technique compétent (modification des Textes fondamentaux).	Conférence/ Conseil	à partir de 2009	0	0
2.69	4.6	Entreprendre une étude en vue d’apporter les modifications nécessaires pour permettre aux organes statutaires qui le souhaitent d’exercer une autorité financière et administrative et de mobiliser des financements supplémentaires auprès de leurs membres, tout en demeurant dans le cadre de la FAO et en continuant à lui adresser des rapports.	Direction/ Conseil/ Conférence	2009-2010	0,3 ⁷	0

Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO

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

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d’USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l’EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.70	4.4 a)	Le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier, le CQCJ, les Conférences régionales et les Comités techniques devront chacun:	Conseil	à partir de 2009	0	0,2

⁷ En 2010.

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

Évaluation, vérification et apprentissage organisationnel

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

Évaluation - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.77	7.10 a)	Création d'un bureau distinct et indépendant sur le plan opérationnel chargé de l'évaluation , intégré à la structure du Secrétariat de la FAO et faisant rapport au Directeur général et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme.	Direction/ Conseil	Janv. 2009	0	0
2.78	7.11	Budget d'évaluation: Le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8-1% du budget total du Programme ordinaire (sur deux exercices biennaux) et, une fois arrêté par les organes directeurs dans le cadre du processus d'approbation du PTB, sera alloué dans sa totalité au Bureau chargé de l'évaluation. <u>Tous les donateurs de fonds extrabudgétaires</u> respecteront la décision du Conseil d'allouer à l'évaluation au moins 1% de tous les fonds extrabudgétaires.	Conférence	2010-2013	0	4,5

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.79	7.10 d)	<p>Effectifs d'évaluation:</p> <p>a) Recrutement du Directeur de l'évaluation au niveau D2. Un groupe composé de représentants du Directeur général et des organes directeurs ainsi que de spécialistes de l'Évaluation dans d'autres institutions des Nations Unies examinera le mandat et les qualifications exigées pour ce poste, puis participera à un groupe de présélection et de sélection d'un candidat approprié. Le Directeur de l'évaluation aura un mandat de durée déterminée (quatre ans), pouvant être reconduit une seule fois, sans possibilité de nomination à un autre poste au sein de la FAO ou de contrat de consultant avant un délai d'un an;</p>	Direction/Comité du Programme	2009	0	0 La différence entre les niveaux D1 et D2 sera couverte par l'augmentation des crédits budgétaires précisée plus haut
2.80		<p>b) Toutes les nominations de fonctionnaires et de consultants chargés de l'évaluation suivront des procédures transparentes et professionnelles, le premier critère étant celui de la compétence technique, mais en tenant compte de l'équilibre régional et entre les sexes. Le Directeur de l'évaluation sera responsable au premier chef de la nomination du personnel chargé de l'évaluation et sera responsable du recrutement de consultants. conformément aux procédures de la FAO.</p>				
2.81	7.10 b)	<p>Contrôle de la qualité et renforcement permanent de la fonction d'évaluation:</p> <p>a) Renforcement de la procédure existante d'examen indépendant par les pairs des principaux rapports;</p>	Directeur de l'évaluation	2009 premier examen par les pairs: 2010	0 0	0 Intégré à l'augmentation du budget d'évaluation précisée ci-dessus

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.82		b) Examen biennal, par un groupe restreint de pairs indépendants, de la conformité du travail avec les normes et pratiques optimales en matière d'évaluation – rapport à la direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme;				
2.83	7.10 b)	c) Examen indépendant de la fonction d'évaluation tous les six ans – rapport à la direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme;	Comité du Programme et Direction	2013 première évaluation	0	0 Intégré à l'augmentation du budget d'évaluation précisée ci-dessus
2.84	7.10 c)	Approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans une « charte », incluant les éléments ci-dessus énoncés; en outre: a) Le Comité d'évaluation interne de la FAO travaillera en interaction avec le Comité du Programme, selon qu'il conviendra;	Conseil	2009	0	0
2.85		b) le plan d'évaluation à horizon mobile continuera d'être approuvé par les organes directeurs après consultation avec le Comité d'évaluation interne;				
2.86		c) les processus de suivi de l'évaluation seront pleinement institutionnalisés et comprendront un système de suivi indépendant et l'établissement de rapports à l'intention du Comité du Programme;				
2.87		d) tous les rapports d'évaluation, réponses de la direction et rapports de suivi continueront d'être des documents publics accessibles à tous les membres de la FAO; en outre, les efforts pour les porter à l'attention de tous les membres des organes directeurs concernés seront intensifiés, grâce à des groupes consultatifs et à des ateliers sur des évaluations individuelles;				

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
2.88		e) le bureau de l'évaluation jouera un rôle consultatif institutionnalisé auprès de la direction, pour tout ce qui concerne la gestion fondée sur les résultats ainsi que la programmation et la budgétisation, de manière à renforcer la boucle de rétroaction et d'apprentissage;				
2.89		f) l'évaluation sera dûment coordonnée à l'échelle du système des Nations Unies, compte tenu du travail du Corps commun d'inspection, et le bureau d'évaluation de la FAO continuera à travailler en étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG).				
2.90	7.10 c)	Les dispositions relatives à l'évaluation telles qu'approuvées dans la Charte seront reflétées dans les Textes fondamentaux.	Conseil	2009	0	0

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

Vérification - Matrice d'actions

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

2.94	7.9 f)	Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du Bureau rapproché du Directeur général, en plus des vérifications régulières effectuées par l'Inspecteur général.	Conseil	à partir de 2008	0	0
------	--------	---	---------	------------------	---	---

Nomination et mandat du Directeur général

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

Nomination et mandat du Directeur général - Matrice d'actions

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

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

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

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

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

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

		Actions	Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI				Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.1	7.1, 7.2 et 3.19	<p>Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget composée des sections suivantes, qui pourront être présentées dans un seul document de manière à éviter les répétitions et à donner un tableau d'ensemble (première approbation complète: 2009 pour l'exercice 2010-2011):</p> <p>i) Un Cadre stratégique sur 10-15 ans réexaminé tous les quatre ans et comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une analyse des défis auxquels sont confrontés l'alimentation, l'agriculture et le développement rural, y compris les populations qui en dépendent, notamment les consommateurs, • une Vision stratégique, • les Objectifs des États Membres, et les Objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des États Membres de la FAO et de la communauté internationale, en intégrant des objectifs indicatifs et indicateurs de résultats (entre 	Conférence	2009 - en cours - premier exercice complet 2010-2011	0,2	0,8
3.2						
3.3						

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.4		<p>8 et 12);</p> <p>ii) Un Plan à moyen terme quadriennal réexaminé à chaque exercice biennal et comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les Objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des États Membres de la FAO et de la communauté internationale, conformément au Cadre stratégique, • un Cadre des résultats de l'Organisation (produits), regroupant 80 résultats au maximum, y compris les fonctions essentielles contribuant à la réalisation des Objectifs stratégiques par les États Membres et la communauté internationale. Chaque résultat de l'Organisation sera associé à des cibles de réalisation spécifiques ainsi qu'à des indicateurs de vérification, indiquera la contribution de la FAO et son budget, financé par les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires estimées, sera précisé (les cibles pourront être fonction du niveau des ressources extrabudgétaires); la question de la parité hommes-femmes sera pleinement intégrée dans le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme et ne fera plus l'objet d'un Plan d'action distinct; • les domaines d'action prioritaires, qui regroupent des résultats et concentrent des ressources sur des objectifs de communication en vue de mobiliser des financements extrabudgétaires dans des domaines à fort impact et d'en améliorer le contrôle; • les fonctions essentielles de la FAO; <p>iii) les objectifs fonctionnels, de sorte que les processus organisationnels et l'administration tendent vers des améliorations dans un cadre fondé sur les résultats;</p> <p>iv) Un Programme de travail et budget, le budget étant divisé en budget administratif et budget de programme s'insérant dans un cadre fondé sur les résultats et présentant pour chaque exercice biennal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Cadre des résultats de l'Organisation (produits) tel qu'on le trouve dans le Plan à moyen terme, y compris la responsabilité organisationnelle pour chaque résultat; • la quantification des coûts pour tous les résultats de l'Organisation et toutes les obligations; 				

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
		<ul style="list-style-type: none"> • un calcul des augmentations de coûts et des gains d'efficacité prévus; • les crédits destinés à couvrir les obligations de dépense à long terme et les obligations sous-financées et à alimenter les fonds de réserve; • un projet de résolution sur le programme et le budget. 				
3.5		v) Le Sommaire du Programme de travail et budget sera supprimé en raison de l'interaction permanente des organes directeurs dans le processus d'élaboration du Programme.				
3.6	7.5	Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités: chaque rapport couvrira l'exercice biennal précédent et rendra compte des réalisations, des cibles et indicateurs associés aux résultats et des indicateurs d'efficacité associés aux objectifs fonctionnels. Ce rapport remplacera l'actuel Rapport sur l'exécution du Programme.	Conseil	Premier rapport 2012, puis tous les deux ans	0,4	0
3.7	7.3	Instauration d'un nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs (voir plus loin le schéma 1 pour le séquençage). La date de la Conférence de la FAO sera déplacée au mois de juin, à compter de 2011, ce qui décalera d'autant les dates des autres sessions (Le Conseil se réunira en septembre 2009 pour préparer la Conférence, conformément au nouveau cycle). Le cycle complet suivant sera instauré à partir de 2010 (voir B – Réforme de la gouvernance, pour les crédits budgétaires alloués aux réunions):	Conférence	Décision 2009. Premier cycle complet 2010-2011, puis continu pendant les exercices suivants	0	0
3.8		i) <u>Première année de l'exercice biennal</u> (avec au moins deux sessions du Conseil): <ul style="list-style-type: none"> • les Comités techniques, en fonction de leurs mandats, examineront les points suivants et formuleront des recommandations: <ul style="list-style-type: none"> ◆ priorités et résultats prévus du Plan à moyen terme, notamment en matière de gouvernance mondiale; et ajustements proposés pour l'exercice biennal suivant; 				

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.9		<ul style="list-style-type: none"> • Les Conférences régionales, pour leur région, examineront les points suivants et formuleront des recommandations à ce sujet: <ul style="list-style-type: none"> ◆ résultats effectifs de la FAO en matière de contribution aux résultats au regard des indicateurs de performance, y compris toute évaluation pertinente, ◆ priorités et résultats prévus du Plan à moyen terme, et ajustements proposés pour l'exercice biennal suivant, ◆ questions générales pour la région devant être examinées à l'échelle mondiale ou faire l'objet d'une action supplémentaire à l'échelle régionale; • Le Conseil et le Comité du Programme, le Comité financier, en fonction de leurs mandats, examineront les points suivants et prendront des décisions à leur égard: <ul style="list-style-type: none"> ◆ rapport sur l'exécution des activités de l'exercice précédent, en se référant notamment aux indicateurs de performance; ◆ principales évaluations; ◆ exécution du budget et du programme (au deuxième semestre); ◆ toute modification à apporter au Programme de travail et budget convenu; ◆ approbation anticipée des virements demandés entre chapitres. <p>ii) <u>Deuxième année de l'exercice biennal</u> (avec au moins deux et probablement trois sessions du Conseil):</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Pendant toute l'année</u>, le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront tout ajustement à apporter au Programme de travail et budget convenu, prendront des décisions à ce sujet et approuveront à l'avance toute réaffectation demandée entre chapitres; • Janvier - mars: le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront le Plan à moyen terme et le PTB proposés puis, tous les deux exercices biennaux, le Cadre stratégique; • Janvier – mars: une réunion informelle de membres intéressés et d'autres éventuels partenaires et sources de financement extrabudgétaire se tiendra - en dehors du 				-

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
		cycle de réunions des organes directeurs - en vue d'échanges des informations sur les fonds extrabudgétaires requis, en particulier en rapport avec les Domaines d'action prioritaires;				
		<ul style="list-style-type: none"> • Mars/avril: le Conseil fera des recommandations explicites à la Conférence sur le Cadre de résultats et les aspects budgétaires, notamment sur le montant du budget, • Juin: la Conférence approuvera le Cadre de résultats et les aspects budgétaires, notamment le montant du budget, et • Septembre – novembre: le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront si nécessaire et approuveront toute modification du Cadre de résultats et des crédits budgétaires après la décision de la Conférence sur le montant du budget. 				
3.10	7.3	Apporter les modifications nécessaires aux Textes fondamentaux pour le cycle du Programme de travail et budget et notamment au calendrier des sessions des organes directeurs	Conférence	2009	0	0
3.11	8.17	Outre le compte de capital et le PCT, introduire des dispositions permettant de reporter d'un exercice à l'autre jusqu'à cinq pour cent du budget statutaire, de manière à lisser les recettes et dépenses et à réduire ainsi la part des transactions dispendieuses et inefficaces.	Conférence	2009	0	0

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

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

Légende: CR: Conférence régionale

CT: Comités techniques du Conseil

CP: Comité du Programme

CF: Comité financier

CL: Conseil

PMT: Plan à moyen terme

PTB: Programme de travail et budget

EB: Extrabudgétaire

Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources

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

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

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.12	7.6	Pour compléter les contributions mises en recouvrement, intégrer dans le processus d'établissement du programme et du budget des ressources extrabudgétaires, notamment la définition des domaines d'action prioritaires, tout en reconnaissant que le financement extrabudgétaire n'est pas entièrement prévisible (voir aussi les paragraphes 8 et 33), et:	Conférence	Décision en 2009, puis processus continu	0,7	0,7
3.13		a) l'examen par le Conseil des plans, de l'application et des résultats concernant les ressources extrabudgétaires dans un cadre intégré sur la base des conclusions et recommandations du Comité du Programme et du Comité financier, de façon que les ressources soient mobilisées à l'appui des priorités convenues de l'Organisation;				
3.14		b) la mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement plaçant la stratégie, la politique, la gestion et la coordination de la mobilisation des ressources, y compris les relations avec les donateurs au sujet des politiques, dans un Bureau central de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources ayant des responsabilités décentralisées à tous les niveaux au sein du cadre				
3.15						
3.16						

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
		coordonné de mobilisation des ressources, en particulier au niveau des régions et des pays, et notamment une petite unité au sein du Département de l'Organisation qui s'occupe de la coopération technique qui appuiera les bureaux décentralisés et les unités des opérations pour la liaison avec les donateurs ⁹ ; c) entretenir vigoureusement les nouveaux partenariats, y compris avec les fondations privées; d) maintenir en permanence à l'examen à la fois les mesures d'efficacité et le coût des services d'appui aux activités financées par des fonds extrabudgétaires, de façon à éviter les subventions croisées.			0	0
3.17	4.6	Examiner les traités, conventions, accords et organes et instruments analogues établis conformément aux dispositions des articles VI, XIV et XV de l'Acte constitutif de la FAO afin qu'ils établissent un degré accru d'autofinancement de leurs membres (voir aussi 2.69). Présenter un rapport au Conseil et des rapports aux parties aux accords:	Conseil et parties aux accords	2010-2012	0	0
3.18 3.19 3.20 3.21	8.16	Adopter des mesures de nature à encourager le paiement ponctuel des contributions mises en recouvrement et à éviter les arriérés, de façon à faciliter la gestion des ressources, compte tenu des recommandations du Comité financier, notamment: a) examen annuel par le Conseil, sur la base d'un rapport du Comité financier, de la situation des paiements tardifs et des arriérés de contributions et de ses incidences sur les liquidités de l'Organisation; b) communication bien visible sur le site web public principal de la FAO de la situation concernant les paiements ponctuels, les paiements tardifs et les arriérés de contributions par pays; c) poursuite de l'actuelle politique responsable d'emprunts de la FAO pour lisser les mouvements de trésorerie.	Conférence/ Conseil	2008 Décision et application continue à partir de 2009	0	0

Le Programme de coopération technique

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

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

responsabilité des allocations au titre du PCT sera dévolue aux représentants régionaux et, à l'échelle nationale, aux représentants de la FAO.

Programme de coopération technique – Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.22	3.2c et 7.8	Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux, à l'exception de 15 pour cent maintenus sous l'autorité du département responsable de la coopération technique, à utiliser en cas d'urgence et de 3 pour cent pour les projets interrégionaux.	Conférence	2008 Décision	0	0
3.23		Allocations indicatives de fonds aux régions avec examen par le Conseil tous les quatre ans, conformément au cycle du Plan à moyen terme: Afrique 40 pour cent; Asie et Pacifique 21 pour cent; Amérique latine et Caraïbes 18 pour cent; Europe 10 pour cent; Proche-Orient 8 pour cent. Les pays développés peuvent bénéficier du PCT, mais uniquement moyennant un remboursement intégral.		Mise en œuvre intégrale à partir de l'exercice 2010-2011	0	0
3.24	3.2c et 7.8	Le cycle des projets du PCT et les directives d'approbation du PCT doivent être examinés en 2009, réaffirmant la priorité aux PMA, PRFDV, PIED et aux pays en développement sans littoral et des précisions doivent être données sur les actuelles lignes directrices approuvées par le Conseil et sur les éléments suivants:	Comité du Programme/ Conseil	2009 ou 2010	0,7	(0,9)
3.25		a) critères d'approbation, notamment convergence des besoins des pays et des objectifs stratégiques convenus de l'Organisation et des résultats de l'Organisation;				
3.26		b) préciser les renseignements minimaux que doivent fournir les pays pour que la demande soit examinée;				
3.27		c) préciser le cycle des projets, en indiquant les étapes et les responsabilités de l'approbation à chaque stade du processus, en simplifiant le nombre des étapes et avec des délégations aux bureaux décentralisés au niveau le plus bas possible;				
3.28		d) préciser clairement la durée de chaque étape du processus afin que les gestionnaires puissent être tenus de rendre des comptes;			0	0
3.29		Il n'y aura pas de critères universels pour la proportion des financements du PCT qui doivent aller aux projets régionaux et sous-régionaux, car cette proportion est variable d'une région à l'autre.			0	0

Changement de culture institutionnelle

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

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

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

Éthique

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

Éthique – Matrice d’actions

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

Réforme des systèmes administratifs et de gestion

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

39) **Examen détaillé et autres améliorations administratives et financières:** Cet Examen détaillé a été confié à la société d’experts-conseils Ernst and Young. Il couvre tous les aspects liés aux services administratifs, aux achats, à la gestion et aux systèmes financiers, aux ressources humaines, aux technologies de l’information et aux systèmes de communication.

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

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
Synthèse des actions rapides de la Direction, incluant:						
3.37	8.3 et 8.4	Délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines;	Direction	2008-2009	0	0
3.38	8.10	Délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés;			0	0
3.39	8.10	Rationalisation des procédures liées aux voyages;			0	0
3.39	8.10	Achats locaux pour les situations d'urgence;			0	0
3.40		Ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces			0	0
3.41		Création et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO.			0	0
3.42		Remarque: Certaines actions rapides auront été menées à bien d'ici à la session extraordinaire de la Conférence; d'autres postes importants entraînant des dépenses après la Conférence sont présentés ci-après (par exemple, Examen détaillé et gestion des performances).			0	0
Modification des Textes fondamentaux pour faciliter la délégation de pouvoirs						
3.43	8.1	Réviser les textes fondamentaux pour qu'ils stipulent que conformément au principe convenu des délégations de pouvoirs au niveau approprié le plus bas, le Directeur général peut déléguer le pouvoir en dernier ressort et la responsabilité dans certains domaines de travail et d'action à des fonctionnaires désignés et ces délégations seront indiquées dans le Manuel de la FAO et dans les descriptions des fonctions publiées.	Conseil/Conférence	2009	0	0
Suivi de l'Examen détaillé:						
3.44	8.1	Exécution de l'Examen détaillé	Direction	2008-2009	2,4	0
3.45		Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier	Direction/Conseil	2009	0	0
3.46		Élaboration d'un plan d'action de suivi	Direction	2009	0	0
3.47		Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs	Conseil	2009	0	0
3.48		Mise en œuvre du plan d'action	Direction	à partir de 2010	0	0
Services communs avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome (voir plus loin Partenariats)						
Cadre de gestion des risques dans l'Organisation						
3.49	8.15	Définition par le Comité financier de la portée d'une étude sur la gestion dans l'Organisation de toutes les formes de risques, y compris le risque financier	Direction/Comité financier	2009	0	0
3.50		Contrats externes pour l'étude	Direction	2009-2010	1,2	0

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.51		Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier	Direction/ Conseil	2010	0	0
3.52		Élaboration d'un plan d'action de suivi	Direction	2010	1,2	0
3.53		Examen du plan d'action de suivi par le Conseil et le Comité financier	Conseil	2010	0	0
3.54		Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation	Direction	à partir de 2011	?	?

Publication dans toutes les langues de l'Organisation

41) Il est essentiel que l'Organisation améliore la diffusion de ses publications auprès des usagers, y compris auprès de différents groupes linguistiques. Elle doit également veiller à ce que des traductions de qualité soient fournies au coût le plus bas possible.

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

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

Politiques et pratiques en matière de ressources humaines

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

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.59	8.5	Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite	Direction/ Comité financier	à partir de 2009	0,1	0,1
3.60	8.8	Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion	Direction	à partir de 2009	1,7	1,8
3.61	8.2	Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés fondé sur des incitations et assorti de critères clairs	Direction/ Comité financier	à partir de 2009	0	8,8
3.62	8.2	Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement, incluant le programme de stages	Direction/ Comité financier	à partir de 2010	0	2,0
3.63	8.4	Décentraliser et déléguer les pouvoirs décisionnels dans le cadre de politiques et dans des conditions bien définies; notamment en poursuivant la délégation des pouvoirs de la Direction générale et des hauts fonctionnaires	Direction	à partir de 2008	0	0
3.64	8.4	Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO	Direction	à partir de 2009	0	0,2
3.65	8.4	Élaborer, publier et appliquer des procédures assurant une plus grande transparence dans la sélection et le recrutement de tous les fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO	Direction/ Comité financier	à partir de 2009	0	0
3.66	8.4	Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques	Direction/ Comité financier	à partir de 2009	0,1	0
3.67	8.3	Instituer transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants, des mesures étant prises pour assurer l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes	Direction/ Comité financier	2009	0	0,1
3.68	8.3	Rationaliser l'emploi des retraités de la FAO, qui ne seront pas réengagés pendant au moins six mois après leur départ à la retraite	Direction	2009	0	2,0
3.69	8.3	Les consultants, et notamment les retraités de la FAO, ne seront pas recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie	Direction	2009	0	0
3.70	8.7	Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs	Direction/ Comité financier	2009	1,7	0,7
3.71	6.15 et 8.3	Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2	Direction	2009	0	0
3.72	8.2	Améliorer les systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et ii) permettre une véritable gestion du personnel plutôt que le simple traitement des dossiers	Direction	2010	1,3	0
3.73	8.3c	Mettre en place un fonds pour la réaffectation du personnel initialement financé par des ressources extrabudgétaires, puis comme élément des coûts de personnel	Conseil	2009	12,4	5,0
3.74	4.8e	Améliorer le contrôle de tous les aspects des politiques en	Conseil/	2009	Point traité dans la	

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
		matière de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier et en ayant recours à des consultants, le cas échéant	Comité financier		section sur la gouvernance	
3.75	8.3d	Intervention des organes directeurs comme de la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies a) élaborer des propositions pour la modification du régime commun b) présenter les changements à l'ONU	Conseil et Direction	2010-2011	0	0

Restructurer pour améliorer l'efficacité et l'efficience

Fonctionner comme une seule et même Organisation

43) Les bureaux décentralisés et le Siège opéreront comme une Organisation unifiée, ce qui passera par la décentralisation des pouvoirs, le travail en réseau et la pleine participation des bureaux décentralisés aux décisions de la FAO dans leur ensemble. De la même manière, le Siège comprendra moins d'unités; il adoptera une approche programmatique mieux intégrée et les responsabilités y seront mieux définies. Ce changement de culture est à la base de nombreux changements et actions traités ci-après.

Bureaux décentralisés et présence dans les pays

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

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

Décentralisation - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin d'année	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissements	Récurrents par exercice biennal
3.76		Le Comité du Programme et le Comité financier aideront le Conseil à assurer le contrôle des politiques pour tous les aspects de la décentralisation, et notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate	Conseil Comité du Programme et Comité financier	à partir de 2009	0	0
3.77		Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle	Direction	à partir de 2008	0	0
3.78	6.20	Placer les fonctionnaires techniques décentralisés travaillant dans les bureaux régionaux sous l'autorité directe des Représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) ou, si cela est plus approprié pour le personnel sous-régional, sous celle des coordonnateurs sous-régionaux	Direction	à partir de 2009	0	0
3.79	6.19	Veiller à ce que les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux participent pleinement à la programmation et à l'établissement du budget (voir également 3.14).	Direction	à partir de 2009	0	0
3.80	6.20	Transférer vers les représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux	Direction	à partir de 2010	0	0
3.81	6.20	Transférer aux représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité première des aspects techniques et de fond de la supervision des représentants de la FAO avec, si nécessaire, une ligne de compte rendu au Sous-Directeur général, par l'intermédiaire du coordonnateur sous-régional. Une unité au sein du bureau chargé des opérations s'occupera de la coordination générale, de la liaison entre les régions, etc.	Direction	à partir de 2009	0	0
3.82	6.19	Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle (voir également ci-dessus)	Direction	2009-2011	0	0
3.83	6.21	Enlever aux bureaux sous-régionaux leurs responsabilités administratives afin de leur permettre d'opérer pleinement en qualité d'unités d'appui technique aux pays de la sous-région	Direction	2009-2010	0	0
3.84	6.22	En établissant une distinction claire entre les bureaux bien établis et tout plan concernant des bureaux supplémentaires, rationaliser la couverture des bureaux de pays suivant les résultats de l'examen, en utilisant des critères convenus, compte tenu à la fois des emplacements existants et potentiels, de l'efficacité, des économies prévues et de l'analyse coûts/avantages. L'application des conclusions de l'examen permettra d'éliminer au moins le déficit structurel dans les bureaux des représentants dans les pays (Représentants de la FAO) grâce à d'autres formes de présence dans les pays, des réductions supplémentaires étant souhaitables pour libérer des ressources en vue d'améliorer le fonctionnement des bureaux décentralisés. Critères à appliquer:	Direction (avec des rapports annuels au Conseil et indiquant les économies)	2009-2012 (avec un examen annuel du Conseil et un examen global en 2012)	0	0

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin d'année	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissements	Récurrents par exercice biennal
		a) taille du programme de la FAO (ratio indicatif des coûts du bureau à l'importance du programme 1:3); b) engagement en faveur des cadres nationaux de priorités à moyen terme préparés avec la FAO; c) taille et degré de pauvreté des populations dépendant de l'agriculture. d) priorité donnée aux pays les moins avancés; e) potentiel de l'agriculture pour la croissance économique; f) facilité de couverture à partir d'un autre pays; g) possibilités de représentations partagées ou pleinement conjointes avec le système des Nations Unies, en particulier avec les autres institutions ayant leur siège à Rome, et d'autres organisations régionales, selon le cas h) consentement des gouvernements à couvrir les coûts de la présence de la FAO sur leur territoire.			0	0
3.85	6.20 et 6.21	Adapter la composition des effectifs des bureaux sous-régionaux et régionaux, conformément aux besoins prioritaires, évalués en fonction des bureaux du système des Nations Unies	Direction	2009-2012	0	0
3.86		Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient	Direction	2010	0	0
3.87	8.4	Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les Sous-Directeurs régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO (voir également 3.66)	Direction	2009	0,1	0
3.88	8.6	Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances	Direction	2010	0,2	0,6
3.89	8.8	Renforcer la formation du personnel (voir également 3.60)	Direction	2009	Point traité dans la section sur les ressources humaines	
3.90		Déploiement de systèmes d'appui (y compris formation et modernisation des systèmes informatiques)	Direction	2009	1.3	3.4

Structure du Siège

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

- a) Facilitation d'activités efficaces de l'Organisation pour la réalisation des objectifs de l'Organisation et contribution aux objectifs stratégiques conformément au Cadre fondé sur les résultats;
- b) Périmètre de contrôle gérable quant au nombre de rapports aux gestionnaires à tous les niveaux, y compris le Directeur général;

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

47) Les changements apportés à la structure organisationnelle pyramidale sont conçus de manière à répondre aux préoccupations soulevées par l'Examen détaillé dans le modèle de gestion de haut niveau et seront éventuellement ajustés en 2009 pour introduction en 2010-11 à mesure que les fonctions correspondant aux échelons inférieurs seront précisés. Les recommandations de l'Examen détaillé devraient avoir des incidences particulières sur l'organisation des services internes, tandis que la poursuite de l'élaboration du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme aura des incidences sur l'élaboration de la structure fonctionnelle au sein des départements techniques. Tant le Plan à moyen terme que l'Examen détaillé pourront avoir des incidences sur les fonctions opérationnelles. La structure organisationnelle de niveau supérieur (voir encadrés) est approuvée dans son principe et sera introduite en 2010 après d'éventuels ajustements résultant d'une analyse fonctionnelle complète effectuée en 2009. La structure et le mandat des départements seront également arrêtés pour application en 2010 après cette analyse.

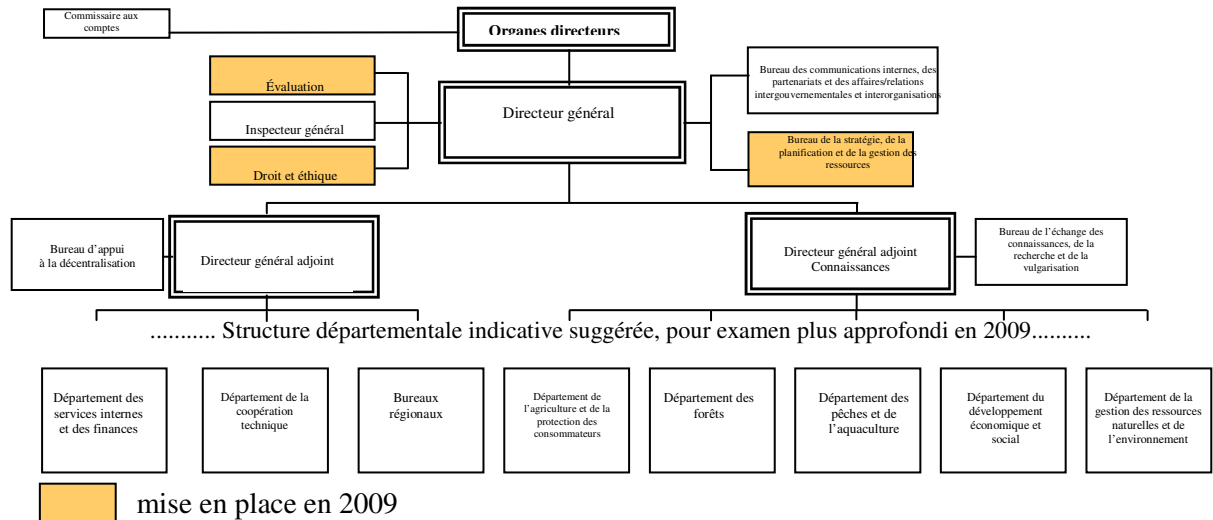
48) Tout aussi importante pour la structure organisationnelle est la réforme des relations fonctionnelles, de la prise de décisions et des communications, avec la mise en valeur des ressources humaines que cela suppose.

Structure du Siège - Matrice d'actions

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
	6.7 et 6.15	a) Créer les bureaux suivants:	Conférence (2008)	2009	0	0
3.91		i) Stratégie, planification et gestion des ressources;				

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.92 3.93 3.94		ii) Évaluation; iii) Bureau juridique et Bureau de l'éthique b) Examiner les fonctions et structures organisationnelles les plus appropriées pour les communications, les partenariats et les questions interinstitutions;		2009		
3.95		c) Transférer les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux Bureaux régionaux/sous-régionaux et à une petite unité de coordination au sein du bureau responsable des opérations;		2010-11		
3.96		d) Déstratifier les postes de directeur (27 postes à supprimer pendant l'exercice 2010-11)		2010-11		(17,4)
3.97	6.6 6.7 6.8	Approuver dans son principe le niveau supérieur de la Structure des départements du Siège et de la haute direction (voir encadré 5 ci-après) pour introduction en 2010, sous réserve d'éventuels ajustements indiqués par l'analyse fonctionnelle mentionnée ci-dessous	Conférence 2008	2010-11	0	0
3.98		Procéder à une analyse fonctionnelle complète du travail des départements du Siège et mettre au point des plans pour leur réorganisation et leur mandat détaillé <ul style="list-style-type: none"> • Départements techniques en fonction du Plan à moyen terme • Fonctions opérationnelles en fonction du PMT et de l'Examen détaillé • Services d'appui, administration et ressources humaines en fonction de l'Examen détaillé 	Direction/ Conférence Comité/ 2009 Conférence	2009	0	0
3.99		Approbation par la Conférence de la structure révisée du Siège dans le Programme de travail et budget 2010-11	Conférence	2009	0	0
3.100		Désigner les membres de l'Équipe de direction de haut niveau, y compris deux Directeurs généraux adjoints	Directeur général	2010	0	0
3.101		Mettre en place la nouvelle structure du Siège	Direction	2010-11	0,5	17,4
3.102		Réorganiser les responsabilités des postes de direction de haut niveau, notamment en ce qui concerne les objectifs stratégiques et les fonctions essentielles	Directeur général	2009-10	0	0
3.103		Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations	Conseil/ Conférence	2012	0	0

Encadré 5: Structure organisationnelle (de niveau supérieur)



Partenariats

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

Partenariats - Matrice d'actions

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
3.106 3.107 3.108		aux facteurs qui en limitent l'efficacité pour les partenaires; b) reposent sur les avantages comparatifs des partenaires et visent des objectifs spécifiques de la FAO qui sont partagés par les partenaires; et c) sont généralement le fruit d'une collaboration continue. La nature du rôle de la FAO variera selon les partenariats dans lesquels elle s'engage: ainsi, l'Organisation pourra jouer dans certains un rôle de chef de file ou de facilitateur et être un simple participant dans d'autres. La FAO doit toujours préserver sa neutralité et son impartialité, agir de manière transparente et éviter les partenariats susceptibles de donner lieu à d'importants conflits d'intérêts.				
3.109	5.1	Inventaire des partenariats et notamment des possibilités de renforcement des partenariats avec le secteur privé. Engager une évaluation et lancer de nouveaux partenariats ou renouveler ceux qui existent en étudiant les possibilités d'autres activités et collaborations avec: <ul style="list-style-type: none"> ➤ le système des Nations Unies, l'accent étant mis sur les partenariats au niveau des pays; ➤ le GCRAI et l'OIE; ➤ l'Agence internationale de l'énergie atomique ➤ le secteur privé; ➤ les organisations de la société civile. 	Direction/CP/C F et Conseil	2009-2010	0	0,2
3.110	5.1	Élaboration d'un programme d'initiatives à court terme (12 mois) pour obtenir des résultats et des produits et établissement d'un plan d'action à moyen terme conforme au Plan à moyen terme (à 4 ans) comprenant l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation.	Direction	2009	0,2	0,1
3.111 3.112 3.113 3.114 3.115	5.4	Poursuivre encore les partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome, pour des synergies aboutissant à la fois à des gains d'efficacité et à une plus grande efficacité grâce à une utilisation pleine et entière des avantages comparatifs des trois organisations dans le cadre de leurs mandats respectifs, en particulier en ce qui concerne: <ul style="list-style-type: none"> a) les domaines du programme technique qui présentent une interface et un chevauchement, que ce soit en ce qui concerne les travaux normatifs ou les travaux de développement; b) l'administration et les services communs (en prenant note des conclusions de l'Examen détaillé); c) les fonctions conjointes de contrôle, notamment l'évaluation. Des réunions conjointes régulières des directions des trois organisations avec les Membres permettront d'examiner les progrès réalisés.	Direction/CP/CF et Conseil	à partir de 2009 à partir de 2010	0	0
3.116		Les progrès réalisés et les propositions doivent être examinés chaque année par le Conseil sur la base des recommandations et conclusions du Comité du Programme et du Comité financier.		à partir de 2009	0	0
3.117	5.1	Formulation d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations de partenariat et de la stratégie de la FAO	Direction	2009-2010	0,3	0
3.118	5.1	Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats	Direction et Conseil	2009-2010	0	0

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

Suivi par les Organes directeurs

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

Suivi par les organes directeurs – Matrice d'actions

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

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

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

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

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

Actions			Responsable en dernier ressort	Début/fin (année)	Coûts ou économies (en millions d'USD)	
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			Investissement	Récurrents par exercice biennal
4.7		Adoption d'arrangements internes incluant:	Directeur général	2008-11	2,0	0
4.8		i) un groupe d'appui à la réforme;				
4.9		ii) des groupes de travail spécialisés, notamment pour l'Examen détaillé et l'Équipe chargée du changement, composés de personnes provenant de toutes les unités et de tous les niveaux de l'Organisation (décentralisés et centralisés);				

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

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

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

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

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

Annexe au Plan d'action immédiate

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

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

I: Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tableau annexe 1

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

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

Tableau annexe 2

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

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

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

Tableau annexe 3

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

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

Tableau annexe 4

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

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

Tableau annexe 5

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

III: Initiatives relatives à l'Examen détaillé

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

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

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

Tableau annexe 6

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

IV: Montant total des coûts et économies¹²

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

Tableau annexe 7

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

V: Besoins et financement pour 2009

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

Tableau annexe 8

Coûts d'investissement et coûts récurrents pour 2009			
	Coûts d'investis- sement	Coûts récurrents	Total
en millions d'USD			
Réforme de la gouvernance	0,1	1,4	1,5
Conseil et Conférence – traduction des comptes rendus in extenso	0,1	1,1	1,1
Autres réformes de la gouvernance		0,3	0,4
Politiques et pratiques relatives aux ressources humaines	3,1	2,1	5,2
Politiques de recrutement	0,2	0,2	0,4
Programmes de formation du personnel	1,7	0,9	2,6
Système d'évaluation des performances du personnel	0,7	0,0	0,7

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

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

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

Tableau Annexe 9

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

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

