



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## CONSEIL

**Cent quarante-neuvième session**

**Rome, 16-20 juin 2014**

**Examen indépendant des réformes de la gouvernance liées au Plan d'action  
immédiate (PAI)**

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



mk424f





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

## Bureau de l'évaluation

### Examen indépendant des réformes de la gouvernance liées au Plan d'action immédiate (PAI)

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

## Bureau de l'évaluation

Le présent rapport est disponible en version électronique à l'adresse suivante:  
<http://www.fao.org/evaluation>

*Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.*

*Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les opinions et les politiques de la FAO.*

© FAO 2013

*La FAO encourage l'utilisation, la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. À défaut d'indication contraire, les informations peuvent être copiées, téléchargées et imprimées à des fins d'études privées, didactiques et de recherches ainsi que pour l'utilisation dans des produits ou services non commerciaux, sous réserve de la reconnaissance appropriée de la FAO comme source et détenteur des droits d'auteur et à condition que cela n'implique aucunement l'approbation par la FAO des opinions, produits ou services des utilisateurs.*

*Toutes les demandes relatives aux droits de traduction et d'adaptation ainsi qu'à la revente et autre utilisation commerciale sont à adresser par courriel à: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) ou à adresser à: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).*

Pour obtenir de plus amples informations sur le présent rapport, prière de contacter:

Directeur du Bureau de l'évaluation (OED)  
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153  
Rome (Italie)  
Courriel: [evaluation@fao.org](mailto:evaluation@fao.org)

## I. Contexte et objet

1. En décembre 2013, le Conseil de la FAO a examiné et entériné les Dispositions pour un examen indépendant des réformes de la gouvernance,<sup>1</sup> en application de l'action 2.74 du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI). Aux termes de cette action, qui avait été approuvée par la Conférence de la FAO en 2008, «la Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus».

2. Les dispositions entérinées prévoyaient qu'une équipe indépendante, composée de deux consultants extérieurs et soutenue par le Bureau de l'évaluation de la FAO, réaliserait cet examen en 2014, à temps pour que son rapport puisse être examiné par la Conférence de la FAO en juin 2015.

3. Le présent document fait le point de la méthode utilisée et des domaines d'étude retenus dans le cadre de l'examen et sera présenté à la réunion informelle du Président indépendant du Conseil qui se tiendra le 15 mai 2014 avec les présidents et les vice-présidents des groupes régionaux (réunions informelles à participation non limitée des groupes régionaux), afin que les Membres aient la possibilité de discuter de manière collégiale, avec l'équipe, des principales questions liées à l'examen. Pour faciliter les échanges, le présent document comporte des sections distinctes pour les différents organes directeurs, celles-ci contenant également des informations succinctes sur la manière dont l'équipe interagit avec ces organes.

## II. Méthode utilisée et progrès réalisés

4. Selon le cadre de référence de l'examen indépendant, l'équipe doit examiner l'ensemble des réformes en matière de gouvernance et aborder chacune des 76 actions; l'examen repose en particulier sur des consultations intensives avec les Membres de la FAO.

5. Le cadre de référence définit également les critères d'évaluation, les considérations générales et l'approche et la méthode qui devraient guider les travaux de l'équipe. Ces éléments ont été affinés par l'équipe, qui a prévu de:

- a) cartographier toutes les actions et actions subsidiaires pertinentes du PAI relatives aux réformes de la gouvernance et à leur mise en œuvre, en répertoriant les modifications approuvées dans les textes fondamentaux et dans tous les autres documents pertinents;
- b) mettre au point une matrice d'évaluation, qui comprend des questions détaillées pour toutes les actions du PAI se rapportant à la gouvernance, assorties d'indicateurs, de sources d'information et d'approches méthodologiques pour la collecte de données;
- c) analyser les changements effectués dans le dispositif de gouvernance, y compris pour ce qui concerne les dates, la fréquence et le nombre des sessions, le contenu des programmes et des rapports, les types de recommandations, les lignes hiérarchiques et les coûts: les exercices biennaux 2006-2007, 2012-2013

---

<sup>1</sup> CL 148/REP, par. 21 à 24; CL 148/10.

- et 2014-2015 seront utilisés comme points de référence pour effectuer les comparaisons;
- d) réaliser une étude comparative portant sur quatre organismes des Nations Unies (le PNUD, l'UNESCO, l'OMS et le PAM) afin d'élaborer, à l'intention des Membres de la FAO, des propositions concernant les trois actions du PAI en suspens et de servir de points de comparaison éventuels pour d'autres aspects de la gouvernance;
  - e) recueillir les impressions des principales parties prenantes au moyen d'entretiens approfondis: des entretiens semi-structurés sont menés avec des hauts fonctionnaires et des secrétaires d'organes directeurs de la FAO; des représentants permanents auprès de la FAO, actuellement ou précédemment en poste; et des États Membres participant aux travaux des organes directeurs;
  - f) recueillir les impressions des principales parties prenantes au moyen d'une enquête: en juin 2014, un questionnaire sera envoyé aux représentants permanents et aux États Membres ayant participé aux sessions de tous les organes directeurs depuis 2012;<sup>2</sup>
  - g) observer directement les travaux des organes directeurs: les membres de l'équipe participent en tant qu'observateurs à un échantillon représentatif de réunions des organes directeurs organisées pendant la période allant de février à juin 2014, y compris l'ensemble des conférences régionales.
6. D'ici à la mi-mai 2014, l'équipe aura:
- participé à une réunion informelle à participation non limitée des groupes régionaux;
  - assisté à toutes les conférences régionales;
  - effectué environ la moitié du travail d'examen de la documentation;
  - organisé des entretiens avec les hauts fonctionnaires de la FAO, le Président indépendant du Conseil et la plupart des présidents des organes directeurs de la FAO.
7. Par la suite, l'équipe devra notamment:
- assister, en tant qu'observateur, aux réunions du Comité du Programme et du Comité financier, à la réunion conjointe de ces deux comités, ainsi qu'aux réunions du Conseil et du Comité des forêts;
  - organiser des entretiens avec d'autres représentants permanents, dont les pays sont membres ou non d'organes directeurs de la FAO, et avec des membres du Comité des forêts;
  - envoyer le questionnaire d'enquête aux Membres de la FAO;
  - achever l'examen de la documentation;
  - élaborer un projet de rapport contenant ses constatations et ses conclusions, qui sera distribué aux Membres en octobre 2014;
  - examiner le projet de rapport dans le cadre des sessions des organes directeurs qui se tiendront en novembre et décembre 2014;
  - achever son rapport d'ici à la fin décembre 2014.

---

<sup>2</sup> Le questionnaire destiné aux représentants permanents sera envoyé par courriel via le site Web des représentants permanents hébergé par la FAO.

### **III. Conférence**

8. L'équipe cherche à établir si le contenu des sessions de la Conférence a évolué comme prévu dans les actions du PAI et s'il est désormais plus ciblé, un thème principal devant être retenu pour chaque session et des manifestations organisées en marge donnant lieu à des échanges plus informels. Elle s'intéresse également aux changements intervenus concernant le calendrier des sessions dans le contexte du cycle général des délibérations des organes directeurs, ainsi qu'à l'incidence des modifications spécifiques apportées à la documentation des réunions, qui devaient contribuer à mettre au point une approche axée sur les résultats, mieux définie et mettant l'accent sur les conclusions et les décisions.

9. L'équipe cherche également à comprendre comment les pays membres perçoivent les effets de ces changements sur les travaux de la Conférence, à la fois pour ce qui est du traitement des questions de portée mondiale et de son rôle en tant qu'organe habilité à prendre des décisions finales en ce qui concerne les activités de l'Organisation.

### **IV. Conseil et Président indépendant du Conseil**

10. L'équipe examine la manière dont le Conseil joue son nouveau rôle en matière de définition de la stratégie et des priorités mais aussi de surveillance et de suivi de la mise en œuvre des décisions relatives à la gouvernance et des travaux du Secrétariat. Elle analyse par ailleurs les échanges entre le Conseil et le Directeur général ainsi que les interactions entre le Conseil et les organes directeurs qui lui font rapport, et le contrôle de ces organes par le Conseil.

11. L'équipe constate que deux des trois questions en suspens liées à la mise en œuvre du PAI concernent le Conseil, à savoir: sa taille et sa contribution à l'élaboration des recommandations relatives au montant du budget présentées à la Conférence. Elle s'intéressera aux pratiques des autres organisations en la matière afin de pouvoir soumettre à l'examen des pays membres des données d'expérience pertinentes.

12. L'équipe étudie actuellement le rôle renforcé du Président indépendant du Conseil en ce qui concerne: les interactions entre les pays membres et avec le Secrétariat, ainsi que les autres organes directeurs selon qu'il convient; la convocation de consultations avec les représentants des groupes régionaux lorsque cela est nécessaire; la communication de renseignements à jour au Conseil concernant les débats d'autres instances intéressant la FAO; et les initiatives visant à améliorer la gouvernance de la FAO et à renforcer l'adhésion. L'équipe s'intéresse par ailleurs à la durée des séjours à Rome prévue dans le cadre des fonctions du Président indépendant du Conseil.

### **V. Comité du Programme, Comité financier et réunion conjointe de ces deux comités**

13. L'équipe cherche à établir si les mesures spécifiques concernant le nombre, les dates et la flexibilité des réunions ont été appliquées, ainsi que les changements à apporter à la documentation, aux dispositions relatives à la rédaction des rapports et à la présentation finale de ces derniers. Elle s'attache à évaluer si ces changements ont eu les effets souhaités et ont contribué à améliorer l'efficacité de la surveillance, par les pays membres, des orientations et des travaux de l'Organisation, en particulier pour ce qui concerne les priorités, la stratégie et le budget des programmes, ainsi que l'administration, les services et les ressources humaines.

Parmi les domaines d'étude spécifiques, l'équipe a retenu les synergies entre les divers organes directeurs, les éventuels chevauchements d'activités, les caractéristiques de la documentation disponible par rapport au type d'orientations recherché et le suivi de la mise en œuvre des décisions prises par les organes directeurs.

## **VI. Comité des questions constitutionnelles et juridiques**

14. L'équipe tente de déterminer si la procédure à suivre pour l'élection des membres a été effectivement appliquée, y compris en ce qui concerne la désignation de représentants ayant les qualifications juridiques requises, et si les pays membres sont satisfaits de cette procédure.

## **VII. Conférences régionales**

15. L'examen permettra d'établir dans quelle mesure les conférences régionales se sont acquittées de leurs nouvelles responsabilités dans le cadre des mesures globales en matière de gouvernance applicables aux activités de la FAO. Il s'agira notamment d'étudier la manière dont les fonctions sont exécutées par les conférences régionales et les résultats obtenus en ce qui concerne l'application des recommandations en matière de politique à mener et de réglementation, ainsi que les orientations et les actions de l'Organisation dans les régions et la double ligne hiérarchique, selon laquelle les conférences régionales doivent faire rapport à la Conférence et au Conseil. Pour ce qui touche aux activités de l'Organisation dans les régions, l'équipe examinera le rôle des conférences régionales dans l'examen des activités menées par la FAO aux niveaux national, sous-régional et régional.

16. L'étendue des responsabilités des conférences régionales pendant les périodes intersessions fera également l'objet d'un examen, de même que le volume de travail et les incidences financières pour les bureaux régionaux, qui servent de secrétariat aux conférences régionales. L'équipe note que l'organisation et le contenu des conférences régionales varient considérablement d'une région à l'autre. Elle fournira une analyse de ces disparités, qui pourra être utilisée, d'une part, dans le cadre de l'examen visant à uniformiser éventuellement les conférences régionales et, d'autre part, dans le cadre des échanges portant sur ce qu'elle considère comme de bonnes pratiques pouvant présenter un intérêt pour les autres conférences régionales.

## **VIII. Comités techniques**

17. L'équipe se penche sur le fonctionnement de la double ligne hiérarchique, selon laquelle les comités techniques rendent des comptes à la Conférence et au Conseil, et s'intéresse à l'efficacité et à l'efficacités des comités techniques eux-mêmes, à la fois pendant et entre les sessions. Parmi les domaines d'étude spécifiques, elle a retenu le rôle des pays membres dans l'élaboration des programmes et la définition des domaines prioritaires, l'équilibre à trouver entre les politiques à mener et les aspects réglementaires et les échanges concernant tout particulièrement la FAO, l'organisation interne des comités techniques, y compris la mise en place de bureaux chargés d'effectuer les travaux pendant les intersessions, et les activités des départements techniques de la FAO qui font office de secrétariat pour les divers comités techniques.



18. L'équipe constate qu'il existe des écarts importants dans le degré d'autonomie des comités techniques, tant pour ce qui est de leur organisation, que de leur règlement intérieur et de leurs méthodes de travail. Elle réalisera un comparatif à l'intention des pays membres, qui disposeront ainsi de données sur les disparités entre les différents comités techniques.

## **IX. Réunions ministérielles et organes statutaires**

19. L'équipe chargée de l'examen cherche à établir dans quelle mesure le Conseil et/ou la Conférence ont usé de leur autorité pour convoquer des réunions ministérielles et si les rapports issus de ces réunions ont été directement examinés par la Conférence.

20. Par ailleurs, l'équipe s'attache à déterminer dans quelle mesure les organes statutaires ont soumis des questions au Conseil et à la Conférence par l'intermédiaire de leurs comités techniques respectifs, et dans quelle mesure, en outre, l'examen des organes statutaires par le Secrétariat de la FAO - une activité également prévue par le PAI - a donné lieu à d'autres initiatives en matière de gouvernance de ces organes, qui auraient été prises par le Secrétariat ou les Membres.

## **X. Fonctions d'audit et d'évaluation**

21. L'équipe étudie de quelle manière les renseignements fournis au Comité financier par le Bureau de l'Inspecteur général sont utilisés dans le cadre des fonctions de surveillance et de prise de décisions du Comité. Elle s'intéresse par ailleurs aux mécanismes de suivi destinés à évaluer comment ces décisions sont appliquées au sein de l'Organisation et à toute action consécutive prise par le Comité financier.

22. L'équipe examine également la pertinence et la ponctualité des rapports d'évaluation que le Bureau de l'évaluation présente au Comité du Programme et au Conseil et de quelle manière ces rapports contribuent à faciliter les fonctions de surveillance et de prise de décisions de ces organes, ainsi que tout mécanisme de suivi mis en place pour évaluer l'état d'avancement de la mise en application de leurs décisions.

## **XI. Autres questions**

23. L'équipe note que l'une des trois questions en suspens concernant la mise en œuvre du PAI a trait aux qualifications des candidats au poste de Directeur général de la FAO. Elle étudiera les pratiques des autres organisations en la matière afin de pouvoir soumettre à l'examen des pays membres des données d'expérience pertinentes.

24. Les documents relatifs aux programmes de travail pluriannuels ont été présentés, par l'intermédiaire du PAI, pour chaque organe directeur, à l'exception de la Conférence. Toutefois, on observe des disparités entre les programmes de travail pluriannuels approuvés par les organes directeurs. L'équipe cherche à déterminer si les pays membres et le Secrétariat estiment que les programmes de travail pluriannuels en cours sont utiles et si d'éventuelles modifications pourraient les rendre plus pertinents.

25. Entre autres questions globales examinées par l'équipe dans le cadre de ses travaux, on citera:

- a) la mesure dans laquelle la participation et l'adhésion des Membres aux mécanismes de gouvernance de la FAO ont changé grâce aux réformes de la gouvernance;
- b) la mesure dans laquelle les réformes ont conduit à une plus grande ouverture et à une plus grande transparence dans la gouvernance de la FAO; et
- c) les changements intervenus dans les coûts des nouveaux mécanismes de gouvernance.