

La réforme de la FAO ■
Une vision
pour le XXI^e siècle



C 2005/INF/19

**La réforme de la FAO
Une vision pour le XXI^e siècle**



Préface

La célébration du soixantième anniversaire de l'Organisation nous invite à regarder en arrière et à nous demander dans quelle mesure la FAO a, jusqu'à présent, rempli sa mission telle qu'elle est décrite dans le Préambule de son Acte constitutif, à savoir encourager l'action particulière et collective de toutes les nations afin de «contribuer à l'expansion de l'économie mondiale et de libérer l'humanité de la faim». Un anniversaire est aussi l'occasion de nous tourner vers l'avenir et de nous demander en l'occurrence comment l'Organisation peut affronter les nouveaux défis qu'apportera le XXI^e siècle.

Convaincu de la nécessité pour l'Organisation de jeter un regard critique sur son action et de s'interroger sur les moyens d'améliorer sa pertinence et son efficacité dans un environnement mondial en évolution rapide, le Directeur général a soumis à la Conférence des États Membres de la FAO, qui se tiendra en novembre 2005, des propositions concernant un processus de réforme de grande envergure. En septembre 2005, le Comité du Programme et le Comité financier de l'Organisation ont approuvé «l'initiative opportune du Directeur général de présenter des propositions de réforme ambitieuses visant à renforcer l'efficacité et la réactivité de l'Organisation. Ils ont souligné le caractère nécessairement dynamique d'un processus d'adaptation à des contextes changeants et à de nouvelles demandes. Les Comités et le Directeur général sont convenus que les réformes proposées et l'Évaluation externe indépendante de la FAO devraient se renforcer mutuellement et s'inscrire dans le cadre d'une réforme générale de l'Organisation.»

Le présent document rappelle brièvement la naissance et l'évolution de la FAO et dresse le bilan de ses réalisations. Il anticipe ensuite quelques-uns des principaux défis du XXI^e siècle et leurs conséquences pour la FAO, pour justifier la réforme, présenter les grandes lignes du processus et décrire les propositions, en les plaçant dans le contexte plus large de la réforme du système des Nations Unies et dans la perspective des fondateurs de la FAO.

Table de matières

Préface	iii
Résumé	vii
La vision des fondateurs de la FAO	x
I. Les 60 premières années de la FAO (1945-2005)	1
II. Relever les défis du XXI^e siècle	5
Contribuer à l'éradication de la pauvreté et de la faim	5
Renforcer la durabilité des systèmes de production et de distribution	6
III. Les 60 prochaines années de la FAO: des priorités en évolution, de nouvelles occasions à saisir	8
Mobiliser les connaissances au profit de l'agriculture	8
Partager les bénéfices de l'urbanisation et de la mondialisation	9
Apparition de nouvelles institutions, amélioration des capacités des pays en développement	10
Renouveler l'engagement en faveur de l'investissement rural	11
Réduire l'impact des catastrophes et améliorer la préparation aux situations d'urgence	12
IV. Les arguments en faveur d'une réforme de la FAO	13
La réforme du système des Nations Unies	13
La réalisation des OMD	14
Les nouvelles tendances au sein de la FAO	16
Le processus	17
V. Objectifs et grandes lignes de la réforme	20
Objectifs	20
Grandes lignes de la réforme	21
Restructurer les programmes de la FAO	22
Chapitre 2: Systèmes alimentaires et agricoles durables	24
Chapitre 3: Échange des connaissances, politiques générales et activités de plaidoyer	26
Chapitre 4: Décentralisation, coopération à l'échelle du système des Nations Unies et exécution du programme	28
Structure de l'Organisation	30
Siège	30
Bureaux décentralisés	31
Rôles et interactions	33

Amélioration de l'efficacité et des résultats	34
Éléments des propositions budgétaires	35
Renforcement de la surveillance, de l'évaluation et de la supervision	37
VI. Perspectives d'avenir	38
ANNEXES	
Annexe 1	
Évaluations externes de janvier 1994 à septembre 2005	41
Annexe 2	
Consultations du Directeur général sur les propositions de réforme	
Première partie: Réunions avec les représentants des États Membres	44
Seconde partie: Réunions avec le personnel de la FAO	47
Annexe 3	
Organigramme proposé – Siège de la FAO	50
Annexe 4	
Tableau 1a: Évolution des postes – nombre de postes par lieu d'affectation	51
Tableau 1b: Évolution des postes – nombre de postes par lieu d'affectation, compte tenu des locaux communs entre Bureaux sous-régionaux et Bureaux régionaux	52
Tableau 2: Ratios indicatifs	53
Tableau 3: Budget par lieu d'affectation	54

Résumé

Le soixantième anniversaire de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture est l'occasion de réfléchir sur le passé, mais aussi et surtout, de réformer l'Organisation pour faire face aux défis qui nous attendent.

Le début du XXI^e siècle a été marqué par l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le développement, dont le premier est d'éradiquer la pauvreté extrême et la faim et de réduire de moitié le nombre de leurs victimes avant 2015. Ces objectifs, réaffirmés lors du récent Sommet des Nations Unies, sont, pour ces premières années du XXI^e siècle, la force motrice du système des Nations Unies, et donc de la FAO. Ce siècle sera celui où la FAO travaillera à l'éradication durable de la faim et encouragera une utilisation beaucoup plus raisonnable des ressources naturelles, de façon à léguer un patrimoine intact aux générations à venir.

Telles sont les raisons pour lesquelles la FAO doit absolument engager un processus de réforme. Pour promouvoir la réduction de la faim et de la pauvreté et une approche efficace de l'interface agriculture/environnement, la FAO doit renforcer sa capacité à réagir aux problèmes immédiats, tels que les préoccupations des consommateurs concernant la sécurité sanitaire des aliments, la menace que constituent les ravageurs et les maladies transfrontières des animaux et des plantes, la perte et la dégradation des forêts, la surpêche et les catastrophes naturelles ou induites par l'être humain. Parallèlement, l'Organisation doit maintenir le cap sur les incidences à plus long terme de phénomènes comme le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, l'urbanisation et l'évolution des modes de consommation. Ce faisant, elle doit également répondre aux souhaits de ses Membres de la voir s'adapter à leurs nouvelles exigences en matière de services et utiliser de manière encore plus efficace ses ressources limitées.

Convaincu que le changement s'impose – non pas pour ajouter ou retrancher quoi que ce soit, mais plutôt pour réorganiser les programmes et la structure de l'Organisation – le Directeur général a soumis à la Conférence des Membres de la FAO, qui se réunira en novembre 2005, des propositions de réforme qui constituent un tout. Ces propositions ont pour but de donner à l'Organisation les moyens d'aider ses Membres de manière de plus en plus efficace dans ses domaines de compétence et de contribuer à l'effort général déployé par le système des Nations Unies pour atteindre tous les Objectifs du Millénaire pour le développement.

Les réformes proposées redéfiniront les programmes de l'Organisation en fonction des trois principales orientations de sa mission, à savoir:

Systèmes alimentaires et agricoles durables. Mettre l'accent sur les domaines où la FAO doit atteindre l'excellence ou conserver sa capacité d'exceller; il s'agit donc de renforcer les activités prioritaires dans l'immédiat et à plus long terme et de renoncer à celles que d'autres peuvent assumer dans de meilleures conditions dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de la biosécurité, de la nutrition et de la protection des consommateurs, de la foresterie, des pêches et de l'aquaculture et du développement durable des ressources naturelles.

Échange de connaissances, politiques et promotion et défense des droits. Mettre fortement l'accent sur ces fonctions, pour lesquelles la FAO dispose d'un avantage comparatif en raison de son universalité, de sa capacité de rassemblement, de son mandat et de son rôle consultatif en matière d'information et de politiques agricoles, ainsi que de commerce international des produits agricoles, et vu son aptitude à mobiliser diverses parties prenantes, gouvernementales et non gouvernementales, et d'interagir avec elles pour promouvoir le développement économique et social.

Décentralisation, coopération à l'échelle des Nations Unies et exécution des programmes. Mener son action au niveau auquel elle peut être la plus efficace et coopérer pleinement avec ses partenaires en privilégiant, notamment au niveau national, la réalisation des OMD et la gestion des situations d'urgence ou de rétablissement après l'urgence; renforcer les liens avec les organisations du système des Nations Unies à tous les niveaux et améliorer la coopération avec les organes régionaux et sous-régionaux.

Pour tous les programmes, il est proposé:

- d'accentuer le rôle de la FAO en tant qu'organisation fondée sur des connaissances et axée sur la formation et le renforcement des capacités, l'une de ses fonctions importantes étant de déterminer, de diffuser et de promouvoir les meilleures pratiques;
- d'axer les activités de mobilisation de ressources sur l'accroissement de l'investissement dans le secteur rural des États Membres, afin de renforcer la contribution cruciale de ce secteur au développement;
- de renforcer le rôle de coordination de la FAO dans la lutte contre les principales menaces qui pèsent sur la production et la consommation de produits végétaux, animaux, halieutiques et forestiers;
- d'amplifier l'impact de l'Organisation en élargissant ses alliances, partenariats et programmes conjoints avec des organisations poursuivant des objectifs similaires;
- de renforcer la réactivité, la transparence et la communication avec les Membres et toutes les parties prenantes.

Pour mettre en œuvre ces changements, il convient:

- de restructurer les unités du Siège pour les aligner plus étroitement sur les programmes redéfinis de la FAO et de renforcer la gestion axée sur les résultats;
- de décentraliser davantage le travail de la FAO aux niveaux régional, sous-régional et national, de manière à porter de 30 à 40% la part des postes du cadre organique affectés dans les bureaux décentralisés (Programme ordinaire seulement) et à relever jusqu'à 52% la part des dépenses totales engagées dans les bureaux décentralisés (y compris fonds fiduciaires);
- de fournir des modalités d'action plus souples, en augmentant de 34 à plus de 40% la part des ressources hors-personnel et en renforçant simultanément les ressources disponibles pour l'acquisition de compétences spécialisées à court terme, selon les besoins;
- de continuer à décentraliser les activités de la FAO aux niveaux national et sous-régional en respectant le principe de l'universalité en matière de services aux Membres, tout en faisant preuve de discernement dans l'utilisation des ressources;
- d'adopter une structure de gestion plus «horizontale», de façon à faciliter le déploiement du personnel;
- de renforcer les mécanismes de partage des connaissances et d'interdisciplinarité, en

tirant pleinement parti des possibilités offertes par les technologies de l'information et de communication;

- de rationaliser les processus administratifs, d'avoir davantage recours à la délégation de pouvoirs, de préciser les responsabilités et de mettre l'accent sur la formation et la motivation du personnel;
- de renforcer le suivi, l'évaluation et la supervision tant du travail de la FAO en matière de normalisation et de biens publics mondiaux que de ses activités de coopération technique avec les États Membres.

La FAO, selon ses fondateurs, est «née de l'idée de mettre l'humanité à l'abri du besoin», autrement dit «de vaincre la faim et de satisfaire les besoins ordinaires d'une vie décente et digne». Au cours des six décennies qui se sont écoulées depuis sa création le 16 octobre 1945 à Québec, au Canada, l'Organisation, de toute évidence, a joué le rôle qui lui incombait dans les succès remarquables obtenus au cours de la seconde moitié du XX^e siècle – la production alimentaire a suivi de près la croissance d'une population mondiale ayant triplé et la proportion de personnes souffrant de la faim, qui était de 35 pour cent en 1960, a été ramenée à 13 pour cent en 2000-2002.

En même temps, l'ambition des fondateurs de mettre l'humanité à l'abri du besoin ne s'est pas encore concrétisée, comme l'a reconnu le Sommet mondial de l'alimentation de 1996, qui le premier a fixé l'objectif de réduire de moitié le nombre de personnes sous-alimentées pour 2015 au plus tard. En s'engageant dans un processus de réforme, la FAO manifestera sa volonté de redoubler d'efforts pour atteindre l'objectif, exprimé dans le Préambule de son Acte constitutif, de «libérer l'humanité de la faim».



La vision des fondateurs de la FAO

L'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture est née de l'idée de mettre l'humanité à l'abri du besoin ... Mettre l'humanité à l'abri du besoin ... signifie vaincre la faim et satisfaire les besoins ordinaires d'une vie décente et digne...

Cette génération n'est pas seulement convaincue qu'il est possible de vivre à l'abri du besoin, mais estime que l'effort pour y parvenir est devenu un impératif moral... Ainsi, l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture est-elle née d'une aspiration à la paix, autant que d'un désir de vivre à l'abri du besoin. Les deux sont interdépendants. La paix est indispensable à tout progrès vers une libération totale du besoin ... Il est indispensable de libérer progressivement l'humanité du besoin pour atteindre une paix durable...

S'il existe un principe fondamental sur lequel repose la FAO, c'est celui du parfait recoupement en dernière analyse du bien-être des producteurs et de celui des consommateurs... Chaque fois que le contraire semble vrai, c'est parce que tous les facteurs n'ont pas été pris en compte, notamment le risque de soulèvements sociaux et de guerres. Il existe toujours un cadre plus large dans lequel les intérêts des producteurs et des consommateurs peuvent être considérés comme identiques. Il appartiendra à la FAO de rechercher et de mettre en valeur ce cadre plus large, cette vision d'ensemble, qui permettra de concilier les différences et de mettre l'humanité à l'abri du besoin afin d'assurer à tous des conditions de vie meilleures.

Sur la scène internationale, la FAO parle à la fois au nom de ceux qui produisent – les agriculteurs, les forestiers et les pêcheurs – et au nom de ceux qui consomment... Il y a d'un côté les vastes besoins non satisfaits des consommateurs et de l'autre, le grand potentiel inexploité d'amélioration et d'augmentation de la production. La FAO est fondée sur la conviction que la capacité de production doit être adaptée aux besoins de manière aussi directe que possible, l'une étant constamment intégrée aux autres, et que si cette parfaite adéquation est réalisée au sein des nations et entre elles, de par leur action individuelle et collective, quelques-uns des pires maux économiques de la planète, à savoir la faim et l'extrême pauvreté qui frappent d'innombrables êtres humains, seront en voie d'extinction.



On dispose des connaissances nécessaires pour améliorer les méthodes de production, la transformation et la distribution, ainsi que l'utilisation des denrées alimentaires, et leur diffusion ne pose guère de difficultés. Le problème consiste à mettre en pratique ces connaissances à l'échelle appropriée ... Pour surmonter ces défis, il faudra faire appel à la sagesse et à toute la détermination des nations, agissant par l'intermédiaire de la FAO et d'autres organisations internationales. La tâche n'est pas simple et prendra du temps.

...l'aide fournie par la FAO aux pays les moins avancés sera presque aussi utile aux autres pays. Elle pourra jouer un rôle considérable dans la guérison de certains maux sociaux récurrents et l'avènement d'un monde économiquement sain, sans lequel toutes les nations seront confrontées à un avenir incertain.

Il existe un autre aspect du travail de la FAO, qui est encore plus fondamental. Les terres émergées, qui n'occupent qu'une partie de la surface de notre planète, sont couvertes d'une mince couche de sol ... Une bonne partie de ce sol n'est pas cultivable ou est inutilisable pour d'autres raisons. C'est du peu qui reste que la population croissante de la planète ... doit tirer toute sa subsistance, à l'exception de ce qui vient des mers; mais même les poissons, comme tous les autres êtres vivants, se nourrissent en dernière analyse de la fertilité de la terre. Cette mince couche de terrain est-elle condamnée à s'épuiser ou sera-t-elle maintenue à perpétuité et rendue plus productive pour l'humanité? Cela dépendra de la façon dont elle sera utilisée et gérée. Il n'existe rien de plus important pour le bien-être des êtres humains et des nations. La FAO a pour vocation d'inciter tous les peuples à utiliser et gérer rationnellement par tous les moyens ce patrimoine irremplaçable de l'humanité.

Extraits de *The Work of FAO: A General Report to the First Session of the Conference of the Food and Agriculture Organization of the United Nations*, préparé par la Commission intérimaire des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et publié par la suite en août 1945.

I. LES 60 PREMIÈRES ANNÉES DE LA FAO (1945-2005)

1

En 1943, alors que la fin de la seconde guerre mondiale n'était pas encore en vue, 44 gouvernements réunis à Hot Springs, Virginie (États-Unis) s'engagèrent à créer une organisation internationale consacrée à l'alimentation et à l'agriculture. Le rôle et les objectifs de cette organisation ont été décrits avec beaucoup d'éloquence et de clairvoyance dans le document *Le travail de la FAO*, un rapport rédigé en juin 1945 au nom de la Commission intérimaire des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture par un comité présidé par Frank L. McDougall (Australie). La vision de l'avenir présentée dans ce document est aussi pertinente aujourd'hui qu'elle l'était il y a 60 ans, comme en témoignent les extraits cités dans les pages précédentes.

2

Le rapport de la Commission intérimaire et le projet d'Acte constitutif ont été les deux documents de base examinés par la première Conférence de la FAO, tenue à Québec (Canada), Conférence qui a abouti à la création de la FAO, le 16 octobre 1945, en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies. Dès sa naissance, il a été convenu que la FAO serait multidisciplinaire et «s'occuperait du vaste secteur représenté par les exploitations agricoles, les forêts et les pêches du monde entier et par le besoin qu'ont les êtres humains de leurs produits». Le rapport soulignait également que la FAO entamait son travail dans le contexte d'un effort international beaucoup plus vaste, dans la mesure où elle serait associée au Conseil économique et social des Nations Unies et aurait «pour partenaires ... des organes s'occupant des problèmes internationaux en matière de main-d'œuvre, crédit, stabilisation monétaire, commerce et échanges internationaux, santé, éducation et autres questions d'une importance capitale pour le bien-être des nations».

3

Les six décennies qui ont suivi ont été marquées par des changements remarquables qui ont eu une profonde influence sur la FAO et sur les autres organisations du système des Nations Unies. Dans l'immédiat après-guerre, l'effort a porté essentiellement sur l'alimentation des populations européennes et japonaises sous-alimentées et sur la remise en état de l'infrastructure et des villes européennes en ruine. Dans ce contexte, le Plan Marshall a été instauré, grâce auquel quelque 13 milliards de dollars EU ont été investis dans des infrastructures et des entreprises de base pour servir de fer de lance au redressement, créant un précédent en matière d'aide internationale à grande échelle qui a été ensuite appliqué avec succès en Asie et, dans une moindre mesure, en Amérique latine, mais pas encore en Afrique.

4

Avec la poursuite du processus de décolonisation au cours des années 60, un nombre croissant de nations accédant à l'indépendance ont souhaité devenir membres des Nations Unies (ONU) et de ses institutions. Avec le retrait des puissances coloniales, le système des Nations Unies a commencé à assumer nombre des responsabilités liées à la fourniture de l'aide financière et technique demandée par les nouveaux États au moment de prendre en main leurs propres affaires et d'établir les institutions et l'infrastructure sur lesquelles fonder leur future croissance économique.

5

Le système des Nations Unies, notamment la FAO et d'autres institutions spécialisées faisant partie du groupe initial, telles que l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), a rapidement pris de l'ampleur dans les années 60 et 70 afin de pouvoir répondre à ces nouvelles demandes. Parallèlement à cette expansion, de nouvelles entités ont été fondées au sein du système, notamment, dans les domaines intéressant la FAO, le Programme alimentaire mondial (PAM) en 1963, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en 1965, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) en 1972 et le Fonds international de développement agricole (FIDA) en 1977. De plus, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), étroitement lié au système des Nations Unies, a été créé en 1971. À partir des années 60, la Banque mondiale et les banques régionales de développement ont rapidement constitué leur portefeuille pour le développement agricole et rural, et des donateurs bilatéraux ont commencé à mettre sur pied des ministères spécialisés chargés de la coopération pour le développement.

6

Certains des changements les plus importants se sont produits ces 30 dernières années. C'est au cours de cette période qu'a été redéfini dans la plupart des pays le rôle de l'État, qui s'est retiré d'un certain nombre de domaines d'activité, comme la commercialisation des produits agricoles ou des intrants agricoles et la gestion des agro-industries, afin de concentrer ses efforts sur la fourniture de services et d'infrastructures essentiels et la mise en place de cadres juridiques, institutionnels et politiques facilitant l'émergence d'acteurs non étatiques. Pendant cette courte période, le secteur privé a commencé à jouer un rôle croissant dans les économies nationales, devenant souvent le principal fournisseur de technologies, d'intrants, de services et de marchés pour les producteurs – phénomène qui rend nécessaire une nouvelle définition des rôles respectifs des secteurs privé et public dans le développement.

7

Toute aussi lourde de conséquences a été la croissance des institutions de la société civile, notamment des organisations non gouvernementales (ONG), qu'elles soient nationales ou internationales. Nombre d'entre elles ont été créées pour combler un fossé entre l'État et le secteur privé et pour répondre au souhait de particuliers désireux de contribuer directement à l'allègement des souffrances humaines en période de crise. Avec l'accroissement de leurs ressources, ces organisations ont commencé à jouer un rôle dans l'assistance au développement (plusieurs étant beaucoup plus présentes dans les pays en développement que la FAO) et sont devenues notamment d'ardents défenseurs d'un monde plus juste et plus équitable.

8

La FAO a dû réagir à ces changements survenus dans le monde, et adapter son rôle tout en poursuivant les objectifs pour lesquels elle avait été fondée. L'Organisation, qui a vu le jour avec 42 membres, en compte désormais 188, qui deviendront 190 le 1^{er} janvier 2006, acquérant de ce fait une portée véritablement mondiale. C'est ainsi qu'elle a rassemblé des nations du monde entier qui ont adhéré à toute une gamme de traités, de codes de conduite, de conventions, de normes et de directives volontaires visant à assurer une meilleure gestion

des ressources partagées par toutes les nations, telles que les ressources phytogénétiques et les ressources marines, à prévenir les risques liés au commerce de pesticides dangereux, à fixer des normes uniformes pour les denrées alimentaires qui protègent les consommateurs tout en facilitant le commerce international et à assurer le droit des peuples à accéder à une alimentation sûre et adéquate.

9

La FAO a utilisé à maintes reprises sa capacité de rassemblement pour réunir ses membres et renforcer leur résolution commune à affronter les problèmes mondiaux les plus critiques. C'est ainsi qu'elle a organisé, au niveau des chefs d'État ou de gouvernement, le Sommet mondial de l'alimentation en 1996 et le Sommet mondial de l'alimentation: *cinq ans après* en 2002. Le Sommet mondial de l'alimentation de 1996 a fixé pour la première fois un objectif quantitatif en matière de lutte contre la faim, à savoir la réduction de moitié du nombre de personnes sous-alimentées avant 2015, accompagné d'un programme, sous la forme d'un Plan d'action, visant à instaurer la sécurité alimentaire pour tous.

10

Pour beaucoup de gens toutefois, particulièrement dans le monde en développement et dans les pays en transition, la FAO est connue avant tout pour son travail concret de développement et ses interventions rapides dans les situations d'urgence. La FAO a joué un rôle fondamental dans de nombreux pays, où elle dresse l'inventaire des ressources en terre, en eau, en forêts et en pêches et effectue des recensements agricoles qui ont servi de base à la formulation de politiques et de stratégies de développement. Grâce à son travail de renforcement des institutions, l'Organisation a permis à de nombreux pays membres en développement de se doter de structures nationales pour les secteurs de l'agriculture, des forêts et des pêches, souvent dès leur constitution en nations indépendantes.

11

Nombre des programmes de diffusion de variétés à haut rendement et de construction de systèmes d'irrigation qui ont joué un rôle si important dans la Révolution verte ont été planifiés et exécutés avec l'aide des ingénieurs et agronomes de la FAO. Dans le monde en développement, les moyens de subsistance des artisans-pêcheurs ont été préservés grâce à une législation régissant les droits des pêcheurs élaborée par les juristes de la FAO. Un grand nombre de ménages pauvres ont pu gérer des ressources forestières fragiles grâce à des programmes de foresterie communautaire qui ont amélioré la durabilité de l'environnement, protégé les sources d'eau et renforcé les moyens de subsistance des ménages. Des millions de petits agriculteurs ont ainsi appris à cultiver des produits sains et plus rentables sans devoir dépendre exagérément de pesticides dangereux, et des communautés d'agriculteurs frappées par la sécheresse, des cyclones ou des inondations ont pu reprendre leurs activités grâce à des interventions rapides de secours et de redressement.

12

Au moment de fêter son soixantième anniversaire, l'Organisation peut être fière du bilan de ses nombreuses activités. L'une des plus remarquables victoires de la seconde moitié du XX^e siècle a été la capacité des agriculteurs, des éleveurs, des pêcheurs et de ceux dont les moyens de subsistance dépendent des forêts à répondre à la demande d'aliments, de fibres, de matériaux

de construction et de bois de feu d'une population mondiale qui a triplé pendant cette période, et leur contribution, de ce fait, à l'expansion de l'économie mondiale et à l'amélioration générale du niveau de vie. Qui plus est, pendant la même période, l'apport alimentaire moyen par habitant a augmenté de 23 pour cent et depuis 1960, la proportion d'êtres humains souffrant de la faim a été ramenée de 35 à 13 pour cent (en 2000-02). L'expansion de la production a entraîné une baisse des cours des produits, au profit des consommateurs. La FAO peut légitimement prétendre avoir joué le rôle qui lui revenait, compte tenu de son mandat, dans ces succès remarquables.

13

En même temps, l'Organisation et ses Membres doivent reconnaître qu'ils n'ont pas pu répondre aux attentes des membres fondateurs dans deux domaines critiques, à savoir:

- tout d'abord plus de 800 millions de personnes, soit une personne sur huit, souffrent encore de la faim;
- ensuite, pour répondre à l'explosion de la demande, des dégâts incalculables et parfois irréversibles ont été causés aux ressources naturelles mondiales.

À l'aube du XXI^e siècle, la FAO est donc confrontée à deux grandes questions, à savoir comment renforcer l'efficacité de son travail avec ses Membres pour éradiquer la faim et la pauvreté et comment renforcer sa contribution à la satisfaction des besoins mondiaux en denrées alimentaires et produits forestiers, sans compromettre la durabilité des ressources naturelles de la planète, à savoir les terres, l'eau, la biodiversité, les forêts et les zones de pêche.

14

Au tournant du Millénaire, ces préoccupations ont été retenues par la communauté internationale et intégrées dans les huit Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) qui, ensemble, définissent les ambitions immédiates des pays et du système des Nations Unies à l'orée du XXI^e siècle et fixent des buts spécifiques à atteindre avant 2015. Le 13 septembre 2005, lors de la Réunion plénière de haut niveau de la soixantième session de l'Assemblée générale des Nations Unies, les chefs d'État et de gouvernement ont réitéré avec force leur «volonté d'assurer la réalisation intégrale, dans les délais prescrits, des buts et objectifs de développement convenus à l'occasion des grandes conférences et réunions au sommet des Nations Unies, notamment ceux ... qui sont connus sous le nom d'Objectifs du Millénaire pour le développement, lesquels ont imprimé un nouvel élan aux efforts déployés pour éliminer la pauvreté.» Les pays sont convenus «d'adopter, au plus tard en 2006, et de mettre en œuvre des stratégies de développement nationales pour atteindre les buts et objectifs de développement convenus au niveau international, notamment les Objectifs du Millénaire pour le développement».

II. RELEVER LES DÉFIS DU XXI^e SIÈCLE

15

La population de la planète devrait augmenter de moitié dans les 50 prochaines années, atteignant ainsi quelque 9,3 milliards d'habitants, pour se stabiliser autour de 10 milliards d'ici la fin du XXI^e siècle. La croissance des populations rurales a déjà cessé dans bien des pays du fait de l'exode vers les villes et les prévisions indiquent une égalité de population entre les villes et les campagnes à l'échelon mondial, dès 2006. Un accroissement du revenu par habitant, accompagné d'une diminution progressive du nombre de personnes vivant des conditions de grande pauvreté, est attendu notamment dans les régions et les pays où le taux de croissance démographique est en baisse. Dans de nombreux pays d'Afrique et dans certaines régions d'Asie du Sud, la proportion de ceux qui vivent dans la pauvreté fléchira, mais l'on prévoit néanmoins une augmentation de ces populations en nombres absolus, du moins jusqu'en 2030, si les tendances actuelles se poursuivent.

16

Ces changements s'inscriront dans le cadre d'une interdépendance accrue entre les pays, à cause des avancées technologiques sans précédent dans le domaine des communications et des systèmes de transport, et de la multiplication rapide des transactions internationales. Ils laissent supposer que les politiques nationales tendront probablement à avoir une incidence sur d'autres pays, d'où la nécessité d'une meilleure compréhension de la nature même d'une telle interdépendance, notamment dans le secteur de l'alimentation et de l'agriculture.

Contribuer à l'éradication de la pauvreté et de la faim

17

Il est d'une très grande importance pour la FAO que le premier des OMD appelle à l'éradication de la pauvreté extrême et de la faim, considérant la reconnaissance croissante de la faim comme étant à la fois une cause et un effet de la pauvreté. Dans de nombreux pays en développement où une bonne partie de la population souffre encore de malnutrition chronique, réduire l'incidence de la faim favorisera une croissance économique plus rapide, améliorant ainsi les perspectives d'atténuation de la pauvreté.

18

L'éradication de la faim, un défi qui met l'humanité en échec depuis le début de son histoire et qui se situe au cœur même de l'action de la FAO, est sans aucun doute un objectif parfaitement réalisable au cours de ce siècle. Mais il faudra pour cela s'écarter des chemins habituels. Éliminer la faim exige des interventions délibérées et concertées à très grande échelle, sous la conduite des gouvernements mais avec la pleine participation de l'ensemble de la société. Les réductions du nombre des affamés interviendront plus rapidement si les pays adoptent des politiques assurant une répartition plus équitable des bénéfices de la croissance économique. Dans les pays où les ménages en état d'insécurité alimentaire se concentrent dans les zones rurales, un élément important de la solution réside dans l'accroissement du revenu agricole des petits exploitants et dans la promotion d'un développement fondé sur les activités non agricoles. Dans ce cas, toutefois, il ne s'agit pas de promouvoir l'escalade technologique d'un petit nombre d'agriculteurs, mais plutôt, du moins dans un premier temps, de permettre

à des millions de ruraux pauvres de mettre en œuvre des changements simples, à leur portée et donnant lieu à une amélioration immédiate de leurs moyens d'existence et de leur nutrition. Cette position est conforme à la pensée des fondateurs de la FAO, qui avaient établi un parallèle entre «l'arithmétique du progrès et celle du commerce de masse: un petit profit par client multiplié par un nombre suffisant de clients produit un grand total».

19

L'avancée vers l'éradication de la faim sera accélérée par la mise en place de filets de sécurité destinés à assurer une nourriture suffisante aux ménages qui ne peuvent d'ordinaire ni produire, ni acheter les aliments dont ils ont besoin, et à éviter à ceux qui ont de quoi se nourrir mais qui pourraient souffrir de la faim en cas de crises, de devoir dans de telles circonstances se libérer de leurs maigres avoirs. Des dispositifs de protection de ce type peuvent être d'autant plus importants dans les pays où la pauvreté et l'insécurité alimentaire se concentrent dans les centres urbains. Ils peuvent revêtir différentes formes mais doivent être conçus de façon à ne pas induire une dépendance ou favoriser une distorsion des marchés, être ciblés avec attention afin que la plupart des bénéficiaires soient captés par ceux qui en ont le plus besoin, et comporter des coûts contenus.

20

Éliminer la faim et permettre ainsi aux plus démunis de participer aux processus économiques, ne constitue pas une dépense d'assistance, mais plutôt un investissement qu'aucun pays, aspirant à un taux de croissance durable élevé, ne peut se permettre d'ignorer. Les pays pauvres comme les pays riches reconnaissent de plus en plus que l'éradication de la faim à l'échelle de la planète n'est pas seulement une question de droits humains, mais qu'elle sert également leurs propres intérêts, puisque le monde en sera plus prospère et plus sûr. La vision des fondateurs de la FAO était que l'Organisation naissait d'un besoin complémentaire de paix et d'affranchissement de la faim: «la maîtrise de la faim et la couverture des besoins ordinaires d'une vie décente et digne», doivent rester le premier objectif de l'Organisation.

Renforcer la durabilité des systèmes de production et de distribution

21

Fort heureusement pour la plupart de l'humanité, la couverture des besoins mondiaux en denrées alimentaires et en produits de la forêt a pu être assurée tout au long de l'existence de la FAO, mais cela a comporté des coûts environnementaux et sociaux considérables qui dans bien des cas n'ont été ni calculés, ni payés. C'est un problème particulièrement important pour l'agriculture, les forêts et les pêches qui dépendent lourdement de l'exploitation des ressources naturelles et du travail de bon nombre des membres les plus vulnérables de la population mondiale.

22

D'immenses étendues de forêts primaires ont donc fait l'objet de coupes destructrices, labourées ou encore converties en pâturages à faible intensité, réduisant ainsi la diversité biologique et culturelle et causant la destruction de l'habitat des populations autochtones. Des millions d'hectares de terres fertiles ont été irrigués, sans que les investissements nécessaires au niveau du drainage aient été effectués, de sorte que ces terrains sont désormais salins et

improductifs. De nombreux pays connaissent de graves pénuries d'eau, tandis qu'ailleurs on constate une pollution croissante des ressources en eau, superficielles et souterraines, due au lessivage des nitrates contenus dans les engrais et les pesticides. Paradoxalement, les résultats obtenus par les sélectionneurs de végétaux et par les éleveurs dans la sélection de plantes et d'animaux plus performants, contribuent à l'érosion de la biodiversité agricole, en rétrécissant la gamme des variétés et des races dont les programmes de sélection futurs dépendront. Les ressources halieutiques marines ont été décimées par la surexploitation des stocks. Les émissions de méthane provenant des rizières inondées et des élevages intensifs contribuent au changement climatique.

23

Un autre des effets significatifs de la croissance rapide de la production agricole a été un fléchissement marqué sur le long terme du prix des produits de base. Lorsque cela se traduit par une diminution des prix de vente au détail, un grand nombre de consommateurs à faible revenu est susceptible d'en bénéficier. Or cette baisse à long terme des prix a contribué à affaiblir également les revenus des producteurs, surtout dans les pays en développement qui, pour des raisons structurelles et institutionnelles, n'ont pas été en mesure d'effectuer des réductions comparables au niveau des coûts de production. Dans un marché mondialisé, l'agriculteur qui cultive un hectare de terre à la houe est en concurrence directe avec celui qui gère une exploitation agricole à forte intensité de capital, cultivant à lui seul des centaines d'hectares grâce à des systèmes de culture mécanisée et bénéficiant souvent de subventions et autres mesures à effet de distorsion sur les prix. De la même façon, la tentative faite par certains pays de protéger leurs producteurs face à l'évolution du marché mondial, et notamment contre l'affaiblissement tendanciel des prix et l'instabilité des marchés, comporte de plus lourdes charges pour les pays et les producteurs qui ne peuvent se permettre de telles politiques. Les pressions économiques et sociales qui en résultent ont des effets dévastateurs sur de nombreuses sociétés rurales. Une interdépendance grandissante signifie également qu'un grand nombre de ressources partagées risquent d'être surexploitées dans le but d'accélérer la croissance, si elles ne sont pas gérées selon des pratiques convenues par les pays intéressés. Cela concerne de nombreuses ressources d'une grande importance pour l'alimentation et l'agriculture, notamment l'eau, les ressources marines, les forêts et les ressources environnementales, y compris le climat.

24

Ces questions revêtent une importance fondamentale pour la durabilité à long terme des écosystèmes terrestres fragiles et pour les conditions de vie, en particulier celles des populations autochtones, en milieu rural, et donc pour le bien-être futur de l'humanité, comme cela a été reconnu par les fondateurs de la FAO. Elles nécessitent des efforts concertés au sein des organisations du système des Nations Unies, des institutions internationales de recherche et du secteur privé, pour la mise au point de systèmes de production, de traitement et de distribution qui soient véritablement durables dans le sens où, tout en répondant aux besoins de la population mondiale tout entière, ils ne contribuent plus à la dégradation ou à l'épuisement des ressources naturelles de la planète, à l'accélération des changements climatiques ou à l'appauvrissement de la société rurale, en termes aussi bien culturels qu'économiques.

III. LES 60 PROCHAINES ANNÉES DE LA FAO: DES PRIORITÉS EN ÉVOLUTION, DE NOUVELLES OCCASIONS À SAISIR

25

Si les objectifs fondamentaux pour lesquels la FAO a été établie, demeurent valides et inchangés encore aujourd'hui, en revanche le contexte dans lequel l'Organisation intervient et les priorités d'action qui en découlent, continuent d'évoluer, tandis que de nouvelles occasions sont à saisir. Les occasions de mettre à profit les connaissances et d'en promouvoir la transmission, continueront d'augmenter dans les prochaines années, grâce à l'évolution rapide de la technologie des communications. Il faudra veiller avec davantage d'attention à ce que les bénéficiaires de l'urbanisation, de la mondialisation et de la transformation rapide des systèmes alimentaires reviennent à la fois aux consommateurs et aux producteurs, et surtout aux membres de la société qui en ont le plus besoin. Compte tenu de l'apparition de nouvelles institutions dans les domaines relevant du mandat de la FAO et de l'amélioration des capacités institutionnelles et des compétences des pays en développement, l'Organisation devra modifier radicalement sa démarche afin de répondre à des besoins et à des demandes différents émanant des Membres. L'engagement renouvelé d'investir dans le secteur rural ouvrira de nouvelles voies vers la réduction de la pauvreté et la croissance économique. Il s'agira toutefois d'intensifier les efforts pour faire face à des formes connues et nouvelles de catastrophes naturelles et provoquées par l'être humain, et pour améliorer la préparation aux situations d'urgence, afin de ne pas perdre les bénéfices acquis dans les pays vulnérables à la suite de conflits et de cataclysmes susceptibles de réduire à néant le fruit d'années d'efforts de développement.

Mobiliser les connaissances au profit de l'agriculture

26

Les progrès en agriculture, comme dans la plupart des domaines d'activité humaine, résultent de l'inventivité et de la diffusion et mise en application des connaissances quant à la meilleure façon de faire les choses. L'expression la plus claire de ce processus a été la diffusion des espèces cultivées de leur lieu d'origine à d'autres régions du monde où elles sont devenues des aliments de base ou d'importantes sources de recettes d'exportation – un processus qui a pris son essor au moment des grandes explorations du XV^e siècle et qui se poursuit encore aujourd'hui.

27

Les fondateurs de la FAO ont reconnu que l'une des principales fonctions de l'Organisation serait de donner une impulsion aux processus de transfert des connaissances. Ils ont en effet indiqué que l'intervention d'une «organisation internationale pour accélérer l'avancée du savoir scientifique et son application à l'alimentation et à l'agriculture, dans le monde entier, était désormais une nécessité urgente; et que la FAO exercerait cette fonction dans le vaste et important domaine de l'alimentation et de l'agriculture». Une grande partie des travaux de la FAO concernent encore aujourd'hui la transmission du savoir et le renforcement des capacités de mise à profit des connaissances. Pourtant, bien souvent, des connaissances potentiellement importantes pour l'agriculture, la pêche et la foresterie demeurent localisées et involontairement inaccessibles.

28

Les progrès remarquables dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) offrent la possibilité exaltante de donner une forte accélération au flux de connaissances, en les rendant bien plus largement accessibles et souvent même en les enrichissant en cours de route. La FAO doit tirer pleinement parti de ces développements, en maximisant le potentiel des TIC pour orienter la façon dont l'Organisation mène ses activités. Pour ne pas rester à la traîne dans un monde toujours plus interconnecté, la FAO doit tout mettre en œuvre pour tirer parti des opportunités extraordinaires que l'évolution des TIC offre à une organisation œuvrant à l'échelle mondiale. Mais l'Organisation doit devenir plus qu'un simple courtier du savoir et doit contribuer à une meilleure compréhension des priorités en matière de production de connaissances, notamment dans les domaines où il n'existe pas de bénéfices appropriables pour le secteur privé, puisque c'est là que les carences les plus graves sont susceptibles de se trouver.

Partager les bénéfices de l'urbanisation et de la mondialisation

29

Si la croissance rapide des villes a été prévue avec une assez bonne précision, en revanche le rythme auquel les systèmes mondiaux d'échanges de produits alimentaires se transforment a surpris la plupart des observateurs. En quelques années seulement, le commerce international des produits de base est passé sous la domination d'un nombre restreint de compagnies transnationales, avec une concentration comparable de pouvoirs corporatifs dans les industries de transformation des aliments et de production d'intrants agricoles. Plus rapide encore a été l'affirmation des chaînes de supermarchés comme les principaux distributeurs de produits alimentaires pour les populations urbaines des pays développés et en développement. Cette transformation donne naissance à de nouvelles formes de relations parmi les producteurs, les intermédiaires et les consommateurs. Dans des conditions de concurrence commerciale, ces nouveaux systèmes devraient réduire les coûts de transaction au sein de la filière alimentaire et apporter ainsi des bénéfices importants aussi bien aux consommateurs qu'aux producteurs, bien qu'ils soient destinés à causer à court terme des difficultés aux pays et aux populations qui ne sont pas en mesure de s'adapter avec suffisamment de rapidité aux nouvelles possibilités et à l'ajustement des conditions commerciales. Toutefois, ces bénéfices seront certainement difficiles à saisir si le libre échange international est entravé par des obstacles tarifaires et non tarifaires qui limitent l'accès aux marchés de ceux qui sont en mesure de produire avec un avantage comparatif, et augmentent artificiellement les prix pour les consommateurs, ou encore par des mesures qui pénalisent l'importation de produits transformés par rapport à celle de matières premières.

30

Les Membres de la FAO s'adresseront toujours plus à l'Organisation pour être aidés à renforcer leurs capacités et pouvoir ainsi participer efficacement au système de commerce international en évolution et de plus en plus complexe, et mettre en application les normes de qualité et de protection des consommateurs auxquelles les produits agricoles et alimentaires qui font l'objet d'un commerce international doivent de plus en plus souvent se conformer. Ils demanderont une assistance pour la formulation de politiques de développement et d'ajustement afin que les processus de transformation n'aient pas de répercussions négatives sur les pauvres, mais les aident plutôt à venir à bout de la faim et de la malnutrition chroniques et temporaires.

Ils devront planifier et investir dans de nouvelles infrastructures – routes, ports, systèmes de stockage – pour être plus compétitifs sur le marché international. À l'échelon mondial, la conception et la mise en œuvre de nouveaux instruments, notamment de codes de conduite, peuvent constituer un moyen plus efficace encore pour modifier les comportements susceptibles de nuire à l'intérêt public et risquant d'entraver le progrès vers la réduction de la pauvreté et de la faim.

Apparition de nouvelles institutions, amélioration des capacités des pays en développement

31

Depuis la création de la FAO, de nouvelles institutions sont apparues dans les domaines relevant du mandat de l'Organisation, accumulant expérience et compétences spécialisées, souvent à un niveau nettement supérieur aux capacités de l'Organisation. Certaines d'entre elles font partie du système international alors que d'autres se sont développées au sein des universités et l'on a assisté, dans le secteur privé, à une expansion rapide des investissements dans la recherche-développement. La FAO doit donc, dans un certain nombre de domaines, modifier sa démarche générale et, plutôt que de tenter de jouer un rôle moteur, elle doit à la fois instaurer des liens solides avec ces centres d'excellence et favoriser l'établissement de liens entre eux, comme elle veut son rôle et son avantage comparatif en tant que catalyseur du développement.

32

L'apparition d'organisations d'intégration économique régionale et sous-régionale (OIER) donne en outre la possibilité à la FAO de mettre au point des partenariats susceptibles d'amplifier les effets de son action. Les OIER assument un rôle de plus en plus visible sur le plan politique, deviennent souvent des acteurs importants dans les domaines du développement agricole, de la sécurité alimentaire et de la facilitation des échanges et elles bénéficient d'un avantage comparatif pour les questions de nature transfrontalière, y compris en ce qui concerne l'harmonisation des politiques. L'Organisation doit s'adapter, notamment en intensifiant la décentralisation, pour élargir sa coopération avec ces organisations.

33

Comme les rôles respectifs de l'État, du secteur privé et de la société civile ont évolué, comme indiqué précédemment, la FAO se doit d'élargir et d'approfondir ses liens en allant au-delà de ses partenaires traditionnels, pour s'associer plus efficacement à des acteurs tels que: ONG, secteur privé, parlementaires, chambres d'agriculture et de commerce, pouvoirs publics locaux, associations professionnelles et autorités religieuses. Des mesures prises dans ce sens ont abouti à la création de l'Alliance internationale contre la faim – en collaboration avec le FIDA, le PAM, l'Institut international des ressources phytogénétiques (IPGRI) et des ONG internationales – et à l'appui aux alliances nationales contre la faim dans les pays en développement, comme dans les pays développés.

34

Finalement, il y a eu une croissance impressionnante des compétences techniques et des capacités institutionnelles dans presque tous les pays en développement, qui a réduit la demande d'assistance technique à long terme exigeant le déploiement de grandes équipes d'experts recrutés sur le plan international, mais qui a aussi ouvert des possibilités très

intéressantes d'expansion de la Coopération Sud-Sud, d'activités de formation intéressant plusieurs pays et de recherche en collaboration. Cette évolution modifiera aussi les compétences recherchées par les pays souhaitant demander une aide à la FAO.

Renouveler l'engagement en faveur de l'investissement rural

35

Après plusieurs années de recul des investissements en faveur du développement agricole et rural effectués par les gouvernements des pays en développement, les institutions de financement internationales et les donateurs, la tendance semble se renverser. En juillet 2003, par exemple, les chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine se sont engagés dans la Déclaration de Maputo sur l'agriculture et la sécurité alimentaire en Afrique, à allouer «au moins 10 pour cent des ressources budgétaires nationales» à la mise en œuvre du Programme détaillé du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA). Dans d'autres régions, y compris les pays ACP des Caraïbes du Pacifique, ainsi que ceux d'Asie, d'Amérique latine et du Proche-Orient, des programmes ont également été mis en place par les organisations régionales afin d'assurer qu'une plus grande partie des investissements dans le développement profitent aux zones rurales. Au niveau international, après le Consensus de Monterrey issu de la Conférence internationale sur le financement du développement en mars 2002, le Communiqué de Gleneagles présenté à la clôture du Sommet du G8 de juillet 2005, a rendu public l'engagement pris par de nombreux pays développés, y compris les 25 pays membres de l'Union européenne, le Japon et le Canada, de doubler leur aide dans les cinq prochaines années. Au cours de leurs réunions de septembre 2005, le Fonds monétaire international et la Banque mondiale sont convenus d'effacer la dette de 18 pays en développement à leur égard, avec en perspective l'extension d'un tel arrangement à un bien plus grand nombre de pays parmi les plus pauvres.

36

Le rôle de l'agriculture, des forêts et des pêches dans le développement durable a été trop longtemps sous-estimé. L'accroissement des investissements dans ces secteurs a été l'un des principaux objectifs des activités de plaidoyer entreprises par la FAO depuis une dizaine d'années: à Québec en 1995, à l'occasion du cinquantenaire de l'Organisation, à Monterrey en 2002, à Maputo en 2003 et lors du Conseil économique et social en 2005. Certains signes laissant finalement prévoir un arrêt de la tendance à la baisse des ressources, la FAO devra mieux s'équiper pour aider ses Membres à mobiliser et utiliser au mieux ces investissements supplémentaires et ces ressources accrues allouées à la coopération technique, en ciblant plus précisément ses efforts afin d'aider les pays membres en développement à formuler des stratégies et des politiques visant à résoudre leurs problèmes les plus urgents de pauvreté et d'insécurité alimentaire et à mobiliser des ressources à l'intérieur comme à l'étranger pour mettre en œuvre des programmes sur une base durable.

37

L'Organisation doit pouvoir s'engager plus résolument à aider les pays à élaborer des Stratégies de réduction de la pauvreté qui tiennent pleinement compte de la contribution clé du secteur agricole et du renforcement de la sécurité alimentaire, pour la réduction de la pauvreté et la croissance économique; à poursuivre les réformes politiques correspondantes; et à préparer des Programmes nationaux de sécurité alimentaire dans le contexte élargi des programmes mis en

œuvre pour la réalisation des OMD. Cet effort doit s'accompagner d'une évolution des relations de la FAO avec les donateurs multilatéraux et bilatéraux, en mettant l'accent sur la création de partenariats autour de l'objectif commun de la mobilisation de ressources additionnelles pour l'agriculture et la sécurité alimentaire dans les pays membres, plutôt que sur la recherche de ressources extrabudgétaires à destiner principalement aux propres programmes de la FAO.

Réduire l'impact des catastrophes et améliorer la préparation aux situations d'urgence

38

Les situations d'urgence qui retentissent sur l'agriculture et sur les disponibilités alimentaires, semblent destinées à se produire plus fréquemment et à avoir une plus grande ampleur au cours de ce siècle. Cela est dû en partie à la dégradation des écosystèmes causée par l'être humain – par exemple, la destruction des zones côtières de mangroves pour faire place à des élevages intensifs de crevettes ou à des réalisations immobilières, qui privent les communautés côtières d'une protection efficace contre les tempêtes, ou encore la dégradation des parcours due au surpâturage, qui ouvre la voie à la désertification. De nombreux observateurs du changement climatique prévoient une accentuation des événements météorologiques extrêmes et une évolution à long terme des régimes climatiques qui nécessitera de profonds ajustements au niveau des systèmes de culture dans bien des régions du monde. Qui plus est, les processus de mondialisation, notamment la multiplication rapide des déplacements de populations sur longue distance et des transferts de biens au travers des frontières et des océans, accélèrent la diffusion des ravageurs et des maladies des animaux et des végétaux, ainsi que des espèces envahissantes, qu'il s'agisse d'adventices ou de méduses, capables de se multiplier très rapidement en l'absence d'ennemis naturels. L'impact des chocs sur les individus est d'autant plus fort lorsque la capacité de résistance des populations est affaiblie du fait de leur pauvreté ou de leur insécurité alimentaire; aussi des investissements s'attaquant aux causes mêmes de la vulnérabilité contribueront-ils sans aucun doute à réduire l'ampleur des crises – ainsi que les coûts pharamineux des interventions nécessaires – en cas de catastrophes.

39

La FAO continuera d'être appelée à répondre à ce type de situations d'urgence. Son principal avantage comparatif tient à sa capacité d'améliorer les prévisions, la détection rapide et, si possible, la prévention, surtout en cas de menaces à caractère transfrontière ou mondial nécessitant des solutions internationales. Les États Membres reconnaissent de plus en plus qu'il est souvent nettement moins onéreux et bien moins perturbateur sur le plan social d'intervenir à titre préventif au moment opportun, que de laisser des problèmes tels que les pénuries alimentaires, la fièvre aphteuse, les criquets pèlerins ou l'influenza aviaire s'amplifier au point de constituer une menace parfois mortelle, exigeant alors des interventions extrêmement coûteuses et comportant des pertes économiques massives. Cette prise de conscience doit toutefois encore se traduire par un financement des mesures de prévention à l'échelle nécessaire.

IV. LES ARGUMENTS EN FAVEUR D'UNE RÉFORME DE LA FAO

40

Les priorités en évolution et les nouvelles opportunités évoquées dans la section précédente, suffiraient déjà en soi à justifier la nécessité que la FAO s'adapte à ces changements pour pouvoir continuer à desservir ses Membres avec efficacité dans les années à venir. Il va de soi que l'Organisation a été en constante adaptation au cours des six dernières décennies et qu'elle pourrait continuer ainsi à répondre à des exigences nouvelles et diverses selon un processus de mutation et d'amélioration graduelles dans le temps. Il s'agirait alors simplement de maintenir la stratégie habituelle.

41

La décision du Directeur général de proposer plutôt une réforme de grande envergure et d'application immédiate a été dictée à la fois par l'évolution du système des Nations Unies au sens large, et par une série de réflexions et de consultations tenues principalement durant l'année 2005, au niveau du Secrétariat et dans le cadre des organes directeurs de l'Organisation. La présente section fait le point de la situation et expose le processus de consultation sur ces propositions afin de promouvoir un consensus sur ces questions lors de la Conférence en novembre 2005.

La réforme du système des Nations Unies

42

L'année en cours a été marquée par une succession de faits importants d'un grand retentissement pour la FAO. Le Sommet mondial 2005 des Nations Unies a mis encore plus vivement en lumière la nécessité d'agir en vue de réaliser les objectifs convenus au niveau international, et en particulier l'objectif primordial du Millénaire pour le développement (OMD 1) qui reconnaît explicitement les liens entre la faim et la pauvreté et la nécessité impérieuse d'éradiquer ces deux fléaux. Ce message était au cœur de l'action de la FAO durant les deux Sommets mondiaux de l'alimentation qu'elle a organisés au cours de la dernière décennie: le fait qu'il soit reconnu dans le cadre plus vaste de ces objectifs de développement au niveau mondial est la consécration des efforts déployés par la FAO en faveur des populations victimes de l'insécurité alimentaire. Si l'énoncé de ces objectifs a constitué une étape fondamentale, ceux-ci sont néanmoins encore loin d'être atteints et les organisations des Nations Unies ont un rôle important à jouer en aidant les pays à les réaliser.

43

Les Membres des Nations Unies demandent une réforme du système pour pouvoir relever ce défi. Dans une importante section du Document final du Sommet mondial 2005, les chefs d'État et de gouvernement se sont engagés à «rendre sa vocation à un système des Nations Unies, plus efficace, plus efficient, plus responsable et plus crédible». La FAO, qui est une des plus anciennes institutions spécialisées des Nations Unies, se doit d'examiner sérieusement la situation dans laquelle se trouve, à l'heure actuelle, l'ensemble du système, qui doit faire face à des appels pressants l'invitant à une réforme qui permettra d'éliminer les chevauchements dans les activités et les mandats et d'assurer davantage de cohérence et d'efficacité à l'échelle du système. Une telle volonté de changement est due en partie aux concepts de partenariat,

de coordination et d'harmonisation qui ressortent de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement: appropriation, harmonisation, résultats et responsabilité mutuelle*, adoptée à Paris lors du Forum à haut niveau tenu en mars 2005. Les organisations des Nations Unies se doivent de tenir compte des changements dans l'approche adoptée par les principales institutions de financement internationales et par les donateurs bilatéraux, en visant à promouvoir une véritable appartenance nationale des stratégies et des programmes de développement, et la responsabilité des pays à l'égard des résultats.

44

Le processus de réforme des Nations Unies est en cours depuis plusieurs années. Au départ, toutefois, les efforts visaient essentiellement à assurer une meilleure cohérence entre les fonds et les programmes des Nations Unies, au niveau central et dans les pays. L'attention devrait être désormais concentrée plus particulièrement sur les institutions spécialisées, et c'est dans un tel contexte qu'une intervention résolue de la FAO s'avère nécessaire. Des études conduites récemment par des donateurs ont montré que ces institutions, et notamment la FAO, avaient été lentes à s'adapter à l'évolution du cadre élargi de la coopération pour le développement. Du fait de leur mandat sectoriel mondial, les institutions sont de nature très différente des fonds et des programmes des Nations Unies, des institutions de financement internationales ou encore des organismes donateurs. Elles ont des responsabilités importantes pour l'établissement de normes et la production de biens publics mondiaux dans leurs domaines de compétence; concernant l'appui aux efforts nationaux, leur principal avantage comparatif se situe, pour certains, au niveau des activités de promotion, des avis politiques et techniques, et du renforcement des capacités; pour d'autres, il se situe dans l'élaboration de projets pilotes servant de base à un élargissement au niveau national et à la coordination des programmes régionaux et internationaux.

45

En règle générale, elles doivent relever des défis similaires en maintenant le juste équilibre entre leurs travaux à l'échelon mondial et la nécessité de fournir des services aux pays membres pris individuellement. Elles sont toutefois détentrices et dépositaires de savoirs dans leurs domaines de compétence respectifs et représentent l'important investissement effectué par leurs Membres, au fil de nombreuses années, pour constituer un patrimoine d'informations, d'expériences, de connaissances techniques et de capacités analytiques, qui leur permet de fournir des avis éclairés sur les différentes options politiques et techniques et de faciliter le renforcement des capacités et le transfert de connaissances. Il est donc essentiel que les institutions spécialisées participent de manière active et dynamique à la prochaine phase du processus de réforme des Nations Unies, qui devrait trouver les moyens de tirer parti de toutes les connaissances et expériences disponibles au sein même du système pour soutenir le développement dans les pays membres.

La réalisation des OMD

46

La nécessité urgente d'une intervention décisive de la FAO face à de tels enjeux, est apparue encore plus clairement à l'occasion des débats au sein du Conseil des Chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies (CCS) durant lesquels les nouvelles tendances indiquées plus haut ont fait l'objet d'un examen collectif de la part des responsables des organisations

des Nations Unies. Au début de 2005, la FAO a procédé à un nouvel examen de tous ses programmes à la lumière des Objectifs du Millénaire pour le développement et du processus actuel de réforme des Nations Unies. Cette analyse a permis de constater qu'une grande partie des travaux de la FAO contribuaient déjà directement ou indirectement à la réalisation des OMD. Il a été conclu qu'environ la moitié des efforts déployés par l'Organisation en relation avec ces objectifs concernaient la réalisation de l'OMD 1 – réduire l'extrême pauvreté et la faim. D'importantes contributions sont également apportées à l'OMD 7 – assurer un environnement durable, et à l'OMD 3 – promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Des contributions indirectes appréciables sont faites à l'OMD 4 – réduire la mortalité infantile; à l'OMD 5 – améliorer la santé maternelle; et à l'OMD 6 – combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies. La participation accrue de la FAO à des alliances et des partenariats, ainsi que ses travaux concernant les produits de base et les échanges commerciaux, contribuent à l'OMD 8 – mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

47

Toutefois, l'examen ainsi effectué a également montré que l'Organisation devait «procéder à un nouvel examen critique de son propre rôle au sein du système [des Nations Unies] et indiquer clairement comment elle comptait faire face aux défis qui l'attendent». Il a été noté qu'un tel effort devra être déployé essentiellement au niveau des pays et que la FAO devra indiquer où et comment ses capacités seront le plus utilement employées à ce niveau dans le cadre de la contribution globale du système des Nations Unies à ce processus. La stratégie proposée pour renforcer la contribution de la FAO à l'action collective du système des Nations Unies face au défi des OMD, prévoyait quatre éléments principaux: une action de promotion visant à accélérer l'élan vers la réalisation des objectifs; un meilleur ciblage des programmes de la FAO; des alliances et des partenariats stratégiques; et une coopération au niveau national, dans le cadre du réseau des Coordonnateurs résidents des Nations Unies.

48

Il a été conclu que la FAO devrait affermir son rôle en tant que conseiller privilégié des gouvernements dans ses domaines de compétence, et s'engager résolument dans les processus de réforme lancés à l'échelle du système des Nations Unies, en renforçant sa capacité de travailler en partenariat plus étroit dans le cadre des mécanismes des Nations Unies, tels que le CCS et les autres arrangements de coordination pertinents. Elle devrait également apporter une contribution aux processus de coordination au niveau national, notamment les bilans communs de pays et les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). L'Organisation doit considérer ces plans-cadres et les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (PSRP) ou autres stratégies nationales pertinentes, comme des points de référence clés pour une meilleure définition des priorités de ses propres programmes au niveau des pays.

49

L'examen effectué a également souligné l'existence de vastes perspectives d'expansion de la portée des programmes réalisés conjointement avec d'autres institutions des Nations Unies, sur la base de l'expérience fructueuse de la Division mixte FAO/Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) des techniques nucléaires dans l'alimentation et l'agriculture, du Programme conjoint avec l'OMS sur le Codex Alimentarius, et du Programme de coopération FAO/Banque

mondiale. L'une des conclusions a été qu'à l'avenir la FAO pourrait renforcer son aide aux pays pour la réalisation des OMD concernant la mortalité infantile, la santé maternelle et la lutte contre les maladies, domaines dans lesquels une nutrition adéquate revêt une importance cruciale, et qu'une telle action pourrait s'inscrire dans le cadre de travaux conjoints avec d'autres organisations des Nations Unies s'occupant de ces groupes cibles.

Les nouvelles tendances au sein de la FAO

50

Parallèlement à l'étude sur la contribution de la FAO aux OMD, une enquête approfondie a été entreprise pour examiner le rôle de la FAO en tant qu'Organisation chargée de recueillir, de produire, de traiter, d'harmoniser, de diffuser, de transférer et d'appliquer des connaissances en un cycle continu. La conclusion selon laquelle 80 pour cent des connaissances appartenaient aux gens eux-mêmes, au sein de la FAO et ailleurs, a eu des conséquences considérables qui ont abouti au concept de réseaux de connaissances.

51

La préparation de l'examen de la FAO en tant qu'Organisation détentrice d'un savoir et de la contribution de la FAO aux OMD ainsi que de la réforme des Nations Unies a coïncidé avec l'analyse des conclusions de l'Évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO. Les recommandations de cette évaluation n'ont pas été véritablement surprenantes, car la FAO s'efforçait déjà d'affronter certains des problèmes évoqués, mais elles avaient de profondes implications. Il apparaissait clairement que le processus de décentralisation – l'un des principaux éléments du réaménagement de l'Organisation effectué en 1994 et poursuivi au cours des exercices suivants – n'avait pas encore produit tous les avantages escomptés. L'évaluation reconnaissait que le contexte de réduction des ressources dans lequel la décentralisation s'était inscrite, avait eu des répercussions majeures sur son efficacité. Les recommandations formulées par l'Évaluation indépendante prévoyaient néanmoins des modifications substantielles à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés de la FAO.

52

L'évaluation a mis en relief la nécessité de renforcer la capacité de l'Organisation à répondre aux besoins de ses Membres de manière pertinente et rapide, à l'aide de fonctionnaires et de consultants dotés des compétences requises et ayant une bonne connaissance des conditions des pays. Pour ce faire, des arrangements flexibles ont été considérés comme essentiels pour l'identification des priorités nationales au niveau des pays en coopération avec des partenaires multilatéraux, de même que la décentralisation effective des pouvoirs et la localisation du personnel à proximité des pays, notamment dans les régions du monde où les communications physiques sont difficiles. Il a également été jugé important de renforcer l'efficacité des réseaux de l'Organisation afin d'améliorer les échanges entre le Siège et les bureaux décentralisés. Concrètement, la mise en application de ces indications et autres recommandations demandait des changements simultanés au niveau de la structure du Siège de la FAO pour en permettre et en renforcer l'exécution. Les mesures prévues pour l'application des recommandations devaient être accompagnées par des interventions destinées, comme l'avait indiqué le Conseil, à modifier radicalement les pratiques de l'Organisation, pour une plus grande souplesse d'exécution et des responsabilités plus claires à l'égard des résultats.

53

L'Évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO n'était qu'une des dernières séries d'études et d'évaluations extérieures sur lesquelles des rapports ont été soumis aux organes directeurs de la FAO. Ces examens, dont une liste figure à l'Annexe 1, ont porté sur divers aspects des programmes et des interventions de la FAO à la suite des premières mesures de réforme lancées par le Directeur général en 1994. Leurs recommandations ont été étudiées avec attention et mises en application dans la plus grande mesure possible, mais il allait de soi que, comme dans le cas de l'évaluation de la décentralisation, des modifications substantielles à la structure de la FAO et à ses modalités de travail pouvaient constituer un terrain plus fertile pour la mise en œuvre de certaines des principales conclusions de ces examens.

54

Au moment des débats au sein du Conseil concernant la décentralisation, certains Membres ont manifesté clairement leurs préoccupations quant au système de planification et de programmation de la FAO. Afin d'assurer une plus grande transparence, comme cela avait été demandé, l'Organisation a considérablement modernisé et systématisé ses processus de planification, de mise en œuvre, de surveillance et d'évaluation, augmentant le volume de données fiables et d'informations détaillées qu'elle est en mesure de fournir aux organes directeurs. Cela pourrait avoir donné parallèlement l'impression d'une fragmentation accrue au niveau du programme et dans l'affectation des ressources. En demandant de rationaliser et de simplifier les procédures, le Conseil invitait le Secrétariat non seulement à réduire le volume de la documentation, mais aussi à obtenir une structure du programme et une forme de présentation qui permettent aux Membres et au Secrétariat de centrer leur attention sur les grandes priorités.

Le processus

55

Dans la perspective de formuler des propositions qui permettraient d'accroître sensiblement la capacité de l'Organisation de répondre aux attentes, le Directeur général a été amené à demander à ses collaborateurs les plus expérimentés de consulter le personnel pour obtenir leur point de vue sincère concernant les défis en matière de gestion et les priorités de programme de la FAO pour l'avenir. Des opinions franches ont été formulées, suivies par la présentation des priorités de chaque département. La conclusion tirée de ses propres réflexions et de celles du personnel a été qu'un changement était nécessaire et qu'il ne devait pas s'agir de modifications marginales mais d'un véritable réaménagement de l'Organisation, au niveau de ses programmes et de sa structure de gestion.

56

Il est intéressant de constater que cette réflexion interne a permis, entre autres, de conclure que si des gains d'efficacité ont pu être obtenus grâce à l'introduction de nouveaux systèmes de gestion budgétaire et financière, et que d'autres dériveront de leur extension à la gestion des ressources humaines, la FAO doit toutefois dépasser les aspects purement techniques de ces gains et se concentrer sur la transformation des procédures générales de l'Organisation afin d'éliminer les redondances au lieu de se limiter à les rationaliser. Le réaménagement du programme et de l'organisation devrait accélérer ce processus de transformation et permettre à

L'Organisation d'intervenir de manière plus cohérente face aux principaux enjeux et possibilités. Un dernier aspect important concernait l'équilibre à maintenir entre les activités «normatives» et «opérationnelles», une distinction quelque peu artificielle sur laquelle les Membres ont toujours eu des opinions et des perceptions différentes. Une focalisation sur les activités principales de la FAO en tant qu'organisation détentricice de savoirs, offrirait un paradigme bien plus logique dans lequel inscrire les programmes futurs.

57

Le Directeur général a donc pris la décision de présenter à la Conférence de la FAO, à sa trente-troisième session, un ensemble cohérent de propositions à mettre en œuvre à partir de 2006. La section V contient un descriptif sommaire du plan de réforme et de ses objectifs, tel qu'indiqués dans le Supplément du Programme de travail et budget 2006-2007 (C 2005/3 Sup.1) et les informations complémentaires (C 2005/3 up.1 Add.1) demandées par le Comité du Programme et le Comité financier à l'issue de leurs sessions de septembre 2005.

58

À partir d'août 2005, date à laquelle les propositions de réforme ont été annoncées pour la première fois, le Directeur général a entrepris un processus d'information et de consultation avec le personnel de la FAO, à la fois au Siège et, dans les bureaux régionaux et sous-régionaux, ainsi qu'avec divers Représentants de la FAO. Il y a eu des réunions avec des fonctionnaires de direction et avec le Conseil de direction (PPAB) qui rassemble les chefs de département, les directeurs de division et les chefs des bureaux indépendants, avec la participation des associations du personnel. Le Directeur général a également rencontré séparément les représentants des associations du personnel. Il a rencontré tous les fonctionnaires du cadre organique et des services généraux du Siège au cours d'une série de réunions de divisions. À l'issue des sessions du Comité du Programme et du Comité financier, il a consulté par téléconférence tous les bureaux régionaux et sous-régionaux. Pour finir, il a établi un certain nombre de groupes de travail interdépartementaux chargés d'étudier et de recommander des mesures détaillées pour la mise en œuvre des réformes et il s'est entretenu avec eux.

59

Le Directeur général a tenu compte des avis exprimés par le Comité du Programme et le Comité financier, des informations tirées de toutes ses réunions avec le personnel, du document du Sommet mondial 2005 et des suggestions des différents États Membres et groupes de Membres, pour modifier les propositions qu'il avait initialement présentées dans le Supplément au Programme de travail et budget 2006-2007. Ces modifications figurent dans le document C 2005/3 Sup. 1 Add. 1 contenant des informations complémentaires. La Conférence se verra donc proposer plusieurs options correspondant aux scénarios de maintien de la stratégie habituelle et aux propositions de réforme de la FAO.

60

Les consultations menées par le Directeur général sont présentées plus en détail à l'Annexe 2. À l'issue des réunions au cours desquelles il a rencontré les États Membres et les groupes de Membres représentés à Rome, qui ont eu lieu à plusieurs reprises depuis le début du processus de changement, des arrangements ont été pris pour faciliter la consultation entre les Membres

dans le but de parvenir à un consensus sur les propositions avant l'ouverture de la Conférence. Chaque document publié a été immédiatement mis sur le site de l'Organisation et distribué à tous les États Membres dans leur capitale, ainsi qu'à tous les représentants des Membres à Rome, conformément à la procédure établie. Dans les pays où la FAO est représentée, ces documents ont été apportés personnellement aux Ministres.

61

Comme l'ont indiqué le Comité du Programme et le Comité financier, la mise au point des propositions devrait faire partie intégrante d'un plan de mise en œuvre qui sera préparé par le Secrétariat dès que le niveau du budget aura été approuvé par la Conférence. Quoiqu'il en soit, les propositions de réforme nécessitent un processus d'ajustement dûment planifié et bien orchestré, visant à assurer que l'introduction des changements suit une progression logique et comporte un dérèglement minimum des travaux de la FAO. Le Directeur général prévoit l'établissement d'un processus de gestion progressif du changement pour superviser la planification détaillée et la mise en œuvre des réformes. Le Comité des ressources humaines examinera les énoncés des fonctions des principales unités de l'Organisation, qui sont actuellement mis au point dans le cadre du nouvel organigramme proposé. Sur la base de l'expérience de l'Organisation, la transparence dans la gestion des mouvements de personnel sera assurée par des équipes spéciales chargées du redéploiement auxquelles participeront les représentants du personnel. Leur rôle crucial consistera à faire concorder les postes avec les compétences, tâche qui sera grandement facilitée par le nombre de postes déjà vacants et les départs obligatoires à la retraite attendus durant l'année 2005 et l'exercice biennal à venir.

62

Conscient des implications sociales et humaines de ces propositions de réforme, le 3 août 2005, le Directeur général a donné pour instruction de bloquer le recrutement des effectifs des services généraux et du cadre organique, afin que des postes restent vacants pour faciliter le redéploiement du personnel en place, le cas échéant. Par conséquent, au 1er octobre 2005, il y avait 144 postes vacants au siège et 32 dans les bureaux hors siège pour le cadre organique et les catégories supérieures. Pour les services généraux, il y avait 65 postes vacants au Siège et 68 dans les bureaux hors Siège. Durant le reste de l'année 2005 et au cours du prochain exercice biennal, d'autres postes deviendront vacants du fait du départ obligatoire à la retraite de 74 fonctionnaires au Siège et 50 fonctionnaires dans les bureaux hors Siège, pour le cadre organique et les catégories supérieures. Les départs obligatoires à la retraite, durant la même période, pour la catégorie des services généraux libéreront 47 postes au Siège et 31 dans les bureaux hors Siège. La réserve de personnel temporaire offrira d'autres possibilités de redéploiement du personnel au Siège, de même que le départ volontaire ou le départ à la retraite de fonctionnaires.

63

Les postes vacants dans les catégories du cadre organique et des services généraux offriront des possibilités de transferts latéraux qui seront examinées attentivement avec la participation des représentants du personnel dans le cadre des équipes spéciales chargées du redéploiement. Les décisions des organes directeurs concernant la restructuration au Siège prendront effet immédiatement, en tenant compte des contraintes logistiques résultant de la modification des départements. Dans les bureaux hors Siège, les changements devraient être mis en œuvre

progressivement, lorsque des négociations auront été conclues avec les pays hôtes dans les bureaux hors Siège. La plupart des fonctionnaires ne partiront pas avant juillet/août 2006, afin de tenir compte du calendrier de l'année scolaire de leurs enfants, des baux de location et des autres contraintes des personnes concernées. Les équipes spéciales chargées du redéploiement examineront également, comme par le passé, des possibilités de licenciements à l'amiable.

64

En fin de compte, les décisions intéressant non seulement la réforme, mais plus particulièrement le niveau du budget, incombent aux États Membres. La Section 5 décrit la teneur des propositions de réforme, dont la mise en application dépendra du niveau du budget qui sera approuvé par la Conférence.

V. OBJECTIFS ET GRANDES LIGNES DE LA RÉFORME

Objectifs

65

Le but de la réforme est de permettre à l'Organisation de jouer un rôle plus efficace dans l'aide qu'elle apporte à ses Membres afin qu'ils réalisent leurs objectifs en matière de lutte contre la faim et qu'ils produisent des aliments et des fibres pour le commerce mondial dans le respect des ressources naturelles et de l'héritage culturel et de la diversité des populations rurales de la planète. Toutes les activités de l'Organisation doivent contribuer à cet effort, dans le respect des engagements du Sommet mondial de l'alimentation de 1996 et du Sommet mondial de l'alimentation: *cinq ans après*, tenu en 2002.

66

L'évolution des priorités et les possibilités nouvelles qui s'offrent à la FAO, telles qu'elles figurent à la Section III, exigent que l'Organisation adapte ses programmes et ses modalités d'intervention, afin de mieux réagir, à l'avenir, aux besoins et aux attentes des pays et de la communauté internationale. De plus, comme indiqué à la Section IV, il convient que la FAO donne suite immédiatement, et de manière dynamique, au processus de réforme du système des Nations Unies, ainsi qu'aux recommandations des organes directeurs, des évaluations externes et internes qui, pris dans leur ensemble, supposent une restructuration de grande envergure.

67

Ces changements doivent être transcrits dans les programmes de l'Organisation, qui doivent être définis plus précisément et axés plus spécifiquement sur les priorités identifiées par ses Membres, et dans sa structure organisationnelle, qui doit répondre à la nécessité absolue de mettre en place une FAO unifiée, exerçant ses activités par l'intermédiaire d'une structure plus cohérente et plus décentralisée. Les pratiques de la FAO doivent être rationalisées, afin de renforcer l'efficacité et d'améliorer les résultats; il faut également assouplir les mécanismes d'allocation des ressources et renforcer les systèmes de contrôle, d'évaluation et de suivi.

Grandes lignes de la réforme

68

Afin d'atteindre ces objectifs, les propositions de réforme invitent à refondre l'Organisation dans son ensemble. La teneur de ces propositions est la suivante:

- Redéfinir les programmes de l'Organisation afin qu'ils expriment davantage les principales orientations de son action, qu'ils regroupent des activités se renforçant mutuellement, qu'ils redéplient les ressources des programmes à priorité faible vers des programmes à priorité élevée, éliminant les activités pour lesquelles d'autres institutions sont plus compétentes.
- Accentuer le rôle de la FAO en tant qu'organisation de renforcement des capacités, qualifiante et détentrice de savoir, qui aide les pays, leurs responsables, leurs spécialistes techniques et leurs institutions, à développer leurs propres capacités et à tirer un meilleur parti des activités de l'Organisation, notamment par des projets pilotes pour le transfert de technologies appropriées destinées à un élargissement ultérieur aux niveaux national et régional.
- Axer les activités globales de la FAO consacrées aux politiques sur des interventions préconisant une priorité accrue au développement agricole et rural durables et à la sécurité alimentaire et axer les activités de mobilisation des ressources de la FAO sur l'augmentation des investissements provenant de sources nationales ou internationales dans le secteur rural.
- Renforcer le rôle de coordination de la FAO pour aider les pays à prévenir et maîtriser les grandes menaces pour les cultures, l'élevage, la production et la consommation halieutique et forestière, afin de mettre en place des programmes de redressement et de rétablir les capacités productives.
- Accroître l'impact de l'Organisation en mettant en place davantage d'alliances, de partenariats et d'activités conjointes avec d'autres institutions, principalement au sein du système des Nations Unies.
- Faire en sorte que la FAO soit plus transparente, réceptive, réactive et tournée vers l'extérieur, qu'elle fournisse davantage d'informations aux Membres et améliore toutes les formes de communication avec ses différents interlocuteurs et le grand public.

69

Les propositions qui suivent ont pour but de faciliter la réalisation de ces objectifs:

- Restructurer les départements et les bureaux du Siège afin d'associer plus étroitement la structure organisationnelle aux programmes et de parvenir à un meilleur équilibre au sein des unités, en adoptant une structure moins hiérarchisée et plus «aplatie» et en permettant un déploiement plus souple du personnel.
- Refondre le réseau des bureaux décentralisés afin de renforcer les capacités de réaction aux besoins d'avis techniques et d'assistance aux politiques des pays en développement membres de la FAO et des organisations régionales d'intégration économique par le biais d'une décentralisation plus poussée vers les bureaux sous-régionaux, d'une accentuation du rôle des pays, d'une meilleure définition des priorités, d'une plus grande synergie avec d'autres acteurs et d'un recours accru à la coopération Sud-Sud.
- Associer les réformes structurelles à l'introduction simultanée de processus de travail

rationalisés et d'une plus grande délégation des pouvoirs, afin de rendre plus claires les obligations redditionnelles, d'améliorer la motivation du personnel, d'augmenter l'efficacité dans l'utilisation des ressources en personnel et de faciliter le travail d'équipe interdisciplinaire.

- Tirer pleinement parti des ressources limitées en introduisant une plus grande souplesse dans leur affectation, notamment en augmentant la proportion des fonds opérationnels par rapport à ceux des ressources humaines, et en transférant des ressources en personnel vers des ressources hors personnel.

70

La volonté d'aménager et de créer un espace pour un changement culturel à l'intérieur de l'Organisation transparaît dans ces propositions. Certes, un tel changement prendra du temps, mais il est essentiel si l'on veut améliorer la réactivité de l'Organisation vis-à-vis de ses Membres, accroître son efficacité en tant qu'organisation détentrice de savoir et renforcer son impact au niveau mondial.

Restructurer les programmes de la FAO

71

Réaliser les objectifs de la réforme exige de redéfinir la structure globale des programmes de la FAO; la nouvelle structure proposée est présentée dans l'encadré ci-après.

72

Les chapitres 1, 5, 6, 8 et 9 contiennent les dispositions budgétaires nécessaires à l'Organisation pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance et de gestion (l'ancien Chapitre 7, Imprévu, devient le Chapitre 6 car le nombre total des chapitres est inférieur, mais les Chapitres 8 et 9 ne changent pas de numéro car ils sont mentionnés précisément par les numéros 8 et 9 dans les Textes fondamentaux). Les Chapitres 2, 3 et 4 traitent des trois principales orientations interdisciplinaires des activités de la FAO, et chacun de ces trois chapitres rassemble plusieurs groupes de programmes connexes. Dans l'ensemble de ces programmes, il a été décidé que certaines activités seraient supprimées, que d'autres seraient maintenues mais exécutées différemment, et que d'autres encore disposeraient de ressources

Structure proposée des programmes

Chapitre 1: Gouvernance de l'Organisation

Chapitre 2: Systèmes alimentaires et agricoles durables

Chapitre 3: Échange des connaissances, politiques générales et activités de plaidoyer

Chapitre 4: Décentralisation, coopération à l'échelle du système des Nations Unies et exécution du programme

Chapitre 5: Services de gestion et de supervision

Chapitre 6: Imprévu

Chapitre 8: Dépenses d'équipement

Chapitre 9: Dépenses de sécurité

moindres, afin de pouvoir accorder une attention accrue à des activités placées plus haut dans la liste des priorités. De plus, de nouvelles priorités interprogrammes – à savoir l'utilisation des réseaux de connaissances thématiques, l'identification, la synthèse et la diffusion des pratiques optimales, et la place importante accordée au renforcement des capacités au niveau individuel et institutionnel – influenceront profondément sur le choix et la mise en œuvre des activités dans l'ensemble des trois chapitres.

73

La FAO assurera la promotion des nouveaux réseaux de connaissances et ce à deux niveaux: le premier axe de travail consistera à améliorer le partage et l'échange de connaissances entre les membres du personnel qui travaillent dans des lieux différents alors que le second portera sur le partage et l'échange de connaissances entre la FAO et les experts travaillant dans les centres d'excellence des pays membres. En élargissant délibérément sa participation à des réseaux de connaissances thématiques, la FAO sera mieux reliée à la communauté mondiale déjà experte dans ces domaines et aura donc une plus grande influence sur la recherche de solutions aux problèmes mondiaux. S'agissant des pratiques optimales, les expériences de l'Organisation acquises dans le domaine de programmes et projets et celles d'autres partenaires et États Membres devront être synthétisées et rendues plus largement disponibles, sous des formes convenant aux différents types d'utilisateurs – il s'agira de les rendre accessibles non seulement à l'intérieur du Secrétariat et dans les programmes de coopération technique, mais également aux décideurs et aux praticiens des pays membres.

74

Le ciblage thématique des activités de formation pourrait varier au fil du temps, mais l'un des principaux objectifs serait de proposer des possibilités de formation sur des thèmes d'actualité. Ces activités de formation couvriront les grands domaines suivants:

- bourses d'études – adoption d'une approche orientée vers l'avenir pour identifier et saisir les possibilités d'octroi de bourses pour une formation de spécialisation universitaire et professionnelle, au Nord comme au Sud;
- création de programmes de formation en matière de politiques, composés de cours, de séminaires, d'ateliers et de colloques, dont certains se tiendront à Rome et d'autres utiliseront les systèmes de télé-enseignement ciblés sur les responsables politiques et les analystes confirmés;
- amélioration de l'accès des adultes des populations rurales aux possibilités de formation, y compris par des programmes d'écoles d'agriculture de terrain et autres méthodes de vulgarisation;
- renforcement des institutions pour les coopératives, les organisations d'agriculteurs, les chambres d'agriculture, etc.;
- cours théoriques et pratiques de production, de conservation, d'entreposage et de transformation de produits agricoles pour le personnel chargé de la vulgarisation, assurant un effet multiplicateur grâce à la formation de formateurs

Chapitre 2: Systèmes alimentaires et agricoles durables

75

Le Chapitre 2 inclut les domaines d'activité qui posent les fondements des systèmes agricoles et alimentaires durables, notamment les forêts, les pêches et l'aquaculture. Il regroupe la plupart des activités de l'Organisation liées à la chaîne alimentaire – incluant la culture, l'élevage, la production alimentaire, par le biais des infrastructures et du secteur industriel pour garantir la protection du consommateur. Il met également l'accent sur les programmes qui contribuent à une gestion et une conservation responsables des ressources naturelles ainsi que leur utilisation durable. Dans ce vaste domaine d'activités, l'Organisation concentrera progressivement ses ressources sur les domaines dans lesquels elle peut conserver un degré élevé d'excellence du fait de son rôle de pivot et de son personnel multidisciplinaire. Les activités retenues incluront la promotion, le développement et le renforcement des cadres réglementaires et institutionnels pour l'alimentation, l'agriculture, la foresterie et la pêche, notamment par le biais d'instruments internationaux.

76

Dans la rubrique *Agriculture, biosécurité, nutrition et protection du consommateur*, la FAO traitera l'ensemble des questions concernant la chaîne alimentaire, ou l'approche dite de «la ferme à l'assiette». Cette nouvelle priorité contribuera à la concrétisation de la vision initiale des fondateurs de la FAO, qui estimaient que l'Organisation avait pour vocation principale de prendre en charge les intérêts du consommateur et ceux du producteur. Les programmes couvriront les domaines suivants:

Chapitre 2 Systèmes alimentaires et agricoles durables

Agriculture, biosécurité, nutrition et protection des consommateurs

Gestion des systèmes de production vivrière

Gestion des systèmes de production animale

Maladies et ravageurs des animaux et des plantes

Nutrition et protection du consommateur

Forêts

Foresterie: information, statistiques, aspects économiques et politiques générales

Foresterie: gestion, conservation et remise en état

Industrie et produits forestiers

Pêches et aquaculture

Pêches et aquaculture: information, statistiques, aspects économiques et politiques générales

Gestion et conservation des pêches et de l'aquaculture

Produits et industrie de la pêche et de l'aquaculture

Ressources naturelles, technologies et développement durable

Gestion durable des ressources naturelles

Technologie, recherche et vulgarisation

Infrastructure et agro-industries rurales

- la production, la gestion et la conservation des cultures et du bétail, notamment la suite à donner au Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture;
- la prévention et l'éradication des organismes nuisibles et des maladies transfrontières du bétail et des cultures, notamment et sans exclusive le criquet pèlerin et la grippe aviaire, l'accent étant mis sur la Convention internationale pour la protection des végétaux;
- l'intensification des efforts pour relever les défis récents liés à tous les aspects de la qualité des aliments, de la biosécurité et de la protection des consommateurs, y compris les contributions de la FAO au programme commun mis en œuvre avec l'OMS dans le cadre du Codex Alimentarius;
- les applications de biotechnologie, notamment les activités de la division mixte FAO/AIEA.

77

Les activités relevant des *Forêts* comprendront des ajustements internes pour mettre en exergue l'importance des aspects économiques des forêts, leur gestion et leur conservation. Les activités thématiques intersectorielles concerneront la prévention et la maîtrise des incendies, et le reboisement. Dans la rubrique consacrée aux *Pêches et à l'aquaculture*, une importance accrue sera accordée à l'aquaculture du fait de son importance croissante dans la production halieutique mondiale et les moyens d'existence des populations rurales. Parmi les priorités intersectorielles, citons les efforts permettant de mieux comprendre le Code de conduite pour une pêche responsable et sa mise en œuvre et notamment la surveillance des bateaux de pêche et les mesures prises pour assurer la sécurité des pêcheurs, ainsi que d'autres initiatives en faveur d'un meilleur équilibre entre les stocks de poissons marins et les niveaux de capture.

78

La rubrique *Ressources naturelles, technologie et développement durable* concerne le regroupement et le renforcement des activités de l'Organisation dans les domaines suivants:

- le changement climatique, y compris la contribution de l'agriculture aux processus de changement climatique et l'incidence de ces derniers sur le système de production agricole;
- la gestion durable des ressources naturelles, en particulier en ce qui concerne le rôle essentiel de l'eau pour des systèmes sûrs et productifs et la dégradation et l'épuisement des sols, les questions liées au régime foncier, au développement durable des montagnes et à la biodiversité, et leur interaction avec la culture, le bétail, les forêts et la production aquacole;
- Le développement et la diffusion des technologies et de la recherche, notamment les questions liées à la promotion des systèmes de recherche internationaux et au renforcement des instituts nationaux de recherche agronomique par le biais d'une formation postuniversitaire de leur personnel et de bourses dans les institutions de recherche pertinentes; renforcement des services de vulgarisation nationaux par le biais de l'assistance aux politiques, de la formation à l'acquisition de connaissances théoriques et de l'expérience acquise sur le terrain;
- les infrastructures rurales et les agro-industries, étant donné que l'absence de maîtrise de l'eau, de routes rurales, d'installations de conditionnement et de stockage, de marchés, d'abattoirs, de ports de pêche, d'écloseries et de bassins aquacoles et de chaînes du froid

pour les produits agricoles, figurent parmi les facteurs les plus importants qui limitent le développement d'une agriculture compétitive et productive et que l'ajout de valeur grâce aux agro-industries est fondamental pour créer des emplois et des revenus.

Chapitre 3: Échange des connaissances, politiques générales et activités de plaidoyer

79

Le Chapitre 3 regroupe les programmes de développement social et économique de la FAO et souligne l'importance accordée à l'amélioration des activités de l'Organisation qui viennent en soutien de l'échange des connaissances et du renforcement des capacités. Ces activités essentielles n'ont pas été jusqu'à présent explicitement mises en valeur dans le programme.

80

Les programmes relevant de la rubrique *Développement économique et social* assureront la continuité des activités statistiques et analytiques qui sont le fondement de l'assistance aux politiques. Ils encourageront la coopération entre centres d'excellence pour explorer les connaissances de pointe ainsi que les enseignements des expériences historiques et géographiques de développement agricole et l'interface entre le secteur primaire et les autres éléments de la macroéconomie. Les domaines de travail incluront également les études prospectives à long terme, l'établissement de rapports sur la situation de l'alimentation, de l'agriculture et de l'insécurité alimentaire, les questions de commerce et de commercialisation, les aspects économiques des systèmes agricoles et alimentaires, et les statistiques, tous éléments dans lesquels on puisera pour fournir des avis en matière de politiques et une assistance au renforcement des capacités. En ce qui concerne la mobilisation des fonds d'investissement pour les membres, par le biais des programmes conjoints de l'Organisation avec les institutions financières internationales, et de la coopération avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et d'autres institutions spécialisées, l'accent sera placé sur l'aide fournie aux pays en développement membres afin qu'ils

Chapitre 3 Échange des connaissances, politiques générales et activités de plaidoyer

Développement économique et social

Effet multiplicateur sur les ressources et les investissements

Politiques alimentaires et agricoles

Commerce et commercialisation

Information et statistiques agricoles

Alliances et moyens d'existence des populations rurales

Alliances et initiatives de plaidoyer contre la faim et la pauvreté

Parité et équité dans les sociétés rurales

Moyens d'existence en milieu rural

Échange des connaissances, communication et renforcement des capacités

Échange d'informations et renforcement des capacités

Systèmes de technologie de l'information

Communication et information

puissent formuler les Programmes nationaux d'investissement à moyen terme et les projets d'investissement assimilés qui répondent à leurs besoins les plus urgents. La suite donnée au Sommet mondial de l'alimentation de 1996 puis à celui de 2002 inclura le Comité de la sécurité alimentaire mondiale, ainsi que d'autres efforts visant à assurer une place centrale à la sécurité alimentaire dans les programmes internationaux et à promouvoir les politiques et les stratégies pour réaliser les OMD, notamment l'OMD 1. Le soutien à la participation des États Membres au système du commerce international sera poursuivi et renforcé, notamment par le biais d'initiatives en matière de renforcement de capacités et de formation.

81

Les programmes s'inscrivant dans la rubrique *Alliances et moyens d'existence des populations rurales* montrent l'importance qui doit être accordée aux différentes parties prenantes des États Membres et à celles qui interviennent au niveau international afin d'accroître l'impact de l'Organisation, étant entendu que la concrétisation des Objectifs du Millénaire pour le développement ne sera pas seulement tributaire des mesures prises par les gouvernements, mais également de celles prises par les acteurs non étatiques et les associations populaires. Les activités rattachées à cette rubrique incluront la sensibilisation aux questions de parité hommes-femmes, l'équité dans la société rurale, la nutrition des enfants et des communautés, ainsi que les besoins particuliers des populations indigènes et des personnes souffrant de maladies. Ces activités importantes seront étroitement liées au soutien des organisations fédérant des populations rurales et au traitement de l'emploi rural. Les partenariats et les programmes conjoints joueront un rôle particulièrement crucial dans ces domaines qui concernent divers OMD et recourent les mandats de plusieurs organisations des Nations Unies. En ce qui concerne la promotion de la sécurité alimentaire et du développement rural, la coopération de la FAO avec d'autres institutions des Nations Unies basées à Rome et avec des partenaires de la société civile, des parlementaires, des conseils économiques et sociaux, des associations nationales et des entités nationales décentralisées sera incorporée dans un programme qui assurera également le secrétariat de l'Alliance internationale contre la faim et celui du Réseau du Système des Nations Unies sur le développement rural et la sécurité alimentaire. Ce programme encouragera l'adoption des Directives volontaires à l'appui du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale, et gèrera les activités en relation avec la Journée mondiale de l'alimentation et le TeleFood.

82

La nécessité impérieuse pour la FAO d'adopter une approche plus dynamique en matière de création, de partage et de pratiques optimales à l'intérieur de l'Organisation et avec les Membres, voire avec d'autres centres, doit transparaître dans tous les programmes importants de la FAO. Des activités spécialisées continueront à être entreprises dans le cadre des programmes pertinents. Cette démarche exige toutefois d'être planifiée, coordonnée et simplifiée, et il faut également suivre, examiner et évaluer ses résultats, ce qui est la fonction des programmes classés dans les programmes *Échange des connaissances, communication et renforcement des capacités*. Ces programmes doivent créer davantage de possibilités d'échanges d'informations, d'harmonisation des méthodologies et de normalisation des systèmes d'information et contribuer par là même au développement des capacités des institutions nationales, ainsi qu'à la production de matériels de communication pour le grand public. Ce programme accorderait une place privilégiée aux activités entreprises dans le cadre du Centre mondial d'information agricole (WAICENT), instrument primordial d'incitation à

l'échange d'informations et au renforcement des capacités dans la gestion des informations, et des outils qui lui sont associés, notamment l'extension des éléments du modèle institutionnel WAICENT au niveau des pays. Le programme inclurait également l'ensemble des services de bibliothèque de la FAO, ainsi que le Système mondial d'information et d'alerte rapide sur l'alimentation et l'agriculture (SMIAR). Une autre tâche importante serait de conduire la mise en œuvre progressive des systèmes interactifs venant en appui des services «La FAO vous répond», qui fournissent un accès plus direct et plus immédiat à toutes les personnes ou institutions potentiellement intéressées par la richesse des informations accumulées par l'Organisation et dans les États Membres, notamment la diffusion des pratiques optimales. Cette activité apporterait également sa contribution aux programmes de vulgarisation de l'Organisation.

Chapitre 4: Décentralisation, coopération à l'échelle du système des Nations Unies et exécution du programme

83

Le Chapitre 4, *Coordination et décentralisation*, témoigne de la priorité qui sera accordée par l'Organisation au renforcement de la coopération avec les autres organisations des Nations Unies, tant au niveau international que sur le plan national. Il devrait favoriser le programme de coopération, entrepris dans le cadre de différents programmes techniques de la FAO, avec d'autres institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies. Il sera aussi responsable de la promotion et de la coordination d'une interaction avec les organes intergouvernementaux, en particulier le Conseil économique et social de l'ONU, ainsi qu'avec les secrétariats. Les efforts de la FAO pour accroître la visibilité des secteurs de l'agriculture, des pêches et des forêts ne doivent pas rester limités à son cercle étroit, mais doivent s'élargir par une participation constante aux réunions d'autres organismes, si elle veut communiquer son message avec force aux décideurs au-delà du cadre des ministères qui sont les interlocuteurs traditionnels de la FAO. Ces mesures doivent être complétées par l'instauration d'un dialogue et d'un soutien au niveau national, dans le cadre d'une approche cohérente du système des Nations Unies favorisée par l'action des équipes dans les pays et du Coordonnateur résident. Ce chapitre offre également un cadre pour la coordination des services décentralisés fournis par la FAO aux Membres, pour la surveillance de la contribution de la FAO aux Objectifs du Millénaire pour le développement, la promotion de l'élaboration de nouveaux arrangements

Chapitre 4 Décentralisation, coopération à l'échelle du système des Nations Unies et exécution du programme

Coordination et décentralisation

Coopération, intégration et suivi dans le système des Nations Unies
Coordination des services décentralisés

Programmes tournés vers l'extérieur

Sécurité alimentaire, lutte contre la pauvreté et autres programmes de coopération
au développement
Gestion des situations d'urgence et de l'après-crise

Programme de coopération technique

conjoints avec d'autres institutions des Nations Unies dans différents domaines d'intérêt commun et l'instauration, par le réseau décentralisé, de liens plus étroits avec les organisations régionales et sous-régionales.

84

Les *Programmes tournés vers l'extérieur* incluent à la fois les activités habituelles de coopération technique et les programmes de gestion des urgences et de l'après-crise. La pertinence, la cohérence, la qualité, le contenu, l'ampleur et le financement de ces programmes seront contrôlés et surveillés étroitement, par un suivi et un appui à la conception et à la mise en œuvre de toutes les interventions de coopération technique et d'urgence, notamment en ce qui concerne les Programmes de sécurité alimentaire nationaux et régionaux complexes et les autres initiatives relatives aux Objectifs du Millénaire pour le développement et aux documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté. Ces programmes incluent également la collecte et l'analyse d'informations sur les objectifs et les stratégies de développement dans les pays et les sous-régions en ce qui concerne la fixation des priorités de l'Organisation. Les activités de coopération technique ont un rôle double: d'une part, elles permettent de concrétiser les concepts mis au point et les connaissances acquises dans le cadre des mesures prises par la FAO à l'échelle globale et dans le domaine de la définition de normes, d'autre part, elles enrichissent les activités globales de l'Organisation grâce aux enseignements tirés des expériences réalisées sur le terrain. Un des aspects importants de la réforme proposée est l'introduction d'une série de mesures destinées à renforcer la durabilité et l'incidence de toutes les activités de coopération technique de la FAO. Cela nécessitera des ajustements de la conception des programmes, une planification en vue d'assurer la durabilité vers la fin de la phase d'exécution et l'établissement obligatoire de rapports trois mois après la fin des opérations du programme, sur les mesures prises pour assurer la durabilité.

85

La mobilisation de ressources pour la mise en œuvre des programmes de la FAO et des programmes nationaux connexes inclura la gestion du *Programme de coopération technique* et des relations avec les donateurs et les bailleurs de fonds nationaux, pour veiller à ce que les activités de la FAO répondent aux besoins prioritaires des pays et soient entreprises dans le cadre des efforts nationaux de développement. Du fait de coupes budgétaires, la quantité d'assistance technique fournie par la FAO a diminué au fil du temps. L'Organisation a essayé de remédier à ce problème en mobilisant davantage d'experts avec les mêmes ressources, en ayant recours au Programme des experts retraités, aux programmes de coopération technique entre pays en développement et pays en transition, et également en utilisant des chercheurs dans le cadre de programmes de coopération avec des instituts universitaires et de recherche. En outre, l'élément de coopération Sud-Sud du Programme spécial pour la sécurité alimentaire (PSSA) a permis de mobiliser plus de 600 techniciens et experts et des milliers d'autres pourraient être mobilisés pour des travaux de terrain avec des agriculteurs, des éleveurs et des aquaculteurs, des pêcheurs et des forestiers, à des coûts minimes, grâce à la solidarité entre pays en développement, avec l'appui des institutions financières internationales et de donateurs bilatéraux. L'appui des donateurs serait aussi crucial pour permettre d'utiliser les services des jeunes cadres des pays en développement, comme le permet déjà le Programme des cadres associés des pays développés.

Structure de l'Organisation

Siège

86

Étant donné que l'obligation redditionnelle relative à l'exécution des programmes est garantie par la structure de l'Organisation, la proposition de réforme comprend un réaménagement des départements et des bureaux au Siège. Comme on le voit dans l'Annexe 3, la structure proposée comprend 10 départements tandis que le Bureau de l'Inspecteur général et le Bureau du programme, du budget et de l'évaluation ainsi que le Bureau juridique relèvent toujours directement du Directeur général. Le nom des départements rend compte, au niveau général, de l'éventail des tâches qui leur incombent. L'objectif de la redéfinition des responsabilités des départements est de regrouper les compétences disponibles au sein de l'Organisation dans des entités qui seront chargées et responsables de la réalisation des principaux grands objectifs de l'Organisation, dans le cadre de la structure révisée du programme. Ce réaménagement réunira les personnels travaillant dans des domaines semblables ou proches et permettra ainsi d'accroître la synergie dans la mise en œuvre du programme.

87

Ainsi, au sein du Département de l'agriculture, de la biosécurité, de la nutrition et de la protection des consommateurs, les deux divisions chargées de la production, de la gestion et de la conservation des plantes cultivées et des animaux d'élevage traiteront de tous les aspects des systèmes de production jusqu'à l'exploitation de l'exploitation, alors que la nouvelle division des maladies et ravageurs des animaux et des plantes regroupera les activités liées aux questions nationales et internationales (politiques, normes, mesures de prévention et questions transfrontières) et sera chargée de s'assurer de la cohérence de la réaction de l'Organisation aux crises nationales et internationales. Toujours au sein du même Département, la Division de la nutrition et de la protection des consommateurs stimulera les activités liées au Codex Alimentarius, à l'évaluation de la sécurité sanitaire des aliments et au contrôle de la qualité des aliments, dans le cadre d'une approche axée sur l'ensemble de la chaîne de production alimentaire ou de l'exploitant au consommateur.

88

La Division chargée des terres et des eaux sera transférée de l'ancien Département de l'agriculture vers le nouveau Département des ressources naturelles, de la technologie et du développement durable, étant donné que le département est chargé des ressources naturelles dont dépendent non seulement les forêts et les pêches, mais également l'agriculture. Pour la même raison, le département comprendra également la division chargée de la recherche, de la technologie et de la vulgarisation, ainsi qu'une division chargée des infrastructures et des agro-industries rurales, soit deux domaines dans lesquels la FAO doit étoffer ses activités et renforcer les liens avec ses partenaires des secteurs public et privé, afin de promouvoir les mesures et les investissements nécessaires à la mise en valeur durable de l'agriculture, des forêts, des pêches et de l'aquaculture.

89

Dans toute structure organisationnelle, il est nécessaire de disposer de mécanismes efficaces pour favoriser les activités interdépartementales et interdivisionnelles, afin de mobiliser utilement les compétences multidisciplinaires pour traiter les problèmes complexes. Dans

la structure proposée, les fonctions de plusieurs Domaines prioritaires pour une action interdisciplinaire (DPAI) sont converties en programmes situés dans des entités structurelles définies, dans un cadre permettant une coopération a priori plutôt qu'a posteriori en matière de planification, programmation, mobilisation des ressources, suivi et évaluation, et réorientation des activités interdisciplinaires. Les responsabilités sectorielles continueront à relever des départements techniques compétents. La responsabilité officielle de la coordination des autres Domaines prioritaires serait confiée à des unités structurelles spécifiques, en accordant davantage de responsabilités aux coordonnateurs.

90

Pour la même raison, ces propositions prévoient également la création dans cette structure de «foyers institutionnels» destinés à des unités de stimulation chargées des priorités horizontales. Ces unités seront composées de réseaux thématiques visant à renforcer la communication avec des spécialistes extérieurs dans des centres d'excellence des États Membres, les activités interinstitutions concernant les meilleures pratiques et l'accent désormais mis sur le renforcement des capacités. Pour ces priorités, les unités compétentes du Département de l'échange des connaissances, des communications et du renforcement des capacités seront chargées de la collecte et de la maintenance de l'information, ainsi que de la planification, de l'émission d'avis sur les méthodologies, du contrôle, de l'évaluation et de la réorientation d'activités fondée sur les résultats, alors que les départements technique concernés fourniront le cadre intellectuel et scientifique nécessaire aux travaux mis en œuvre.

91

Enfin, la composition et les fonctions d'un certain nombre de comités internes, qui servent de groupes de consultation, contribuent à la surveillance ou coordonnent les activités qui dépassent les responsabilités des différentes unités, sont actuellement à l'étude afin d'être soit simplifiées soit renforcées. Le Comité chargé de l'examen de programmes et de projets fera l'objet d'un examen afin que l'on s'assure que l'accent est bien mis sur les OMD et pour veiller à un examen critique des propositions de projets et de programmes, basé non seulement sur les mérites individuels, mais encore sur la synergie avec d'autres projets et programmes, à la fois de l'Organisation et des pays concernés. Cette évaluation couvrira tous les projets et programmes devant être lancés par la FAO.

92

En ce qui concerne les comités, commissions et autres organes statutaires de l'Organisation, des propositions seraient faites en vue de rationaliser les procédures pour les réunions et d'aider à cibler les débats entre les membres, par exemple en limitant le nombre de points à débattre, les autres points étant présentés pour information. Les exposés du Secrétariat seraient plus brefs. Si nécessaire, des événements parallèles pourraient être organisés.

Bureaux décentralisés

93

Les conclusions de l'évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO, associées à celles de l'évaluation interne du rôle joué jusqu'à présent par l'Organisation dans la concrétisation des

Objectifs du Millénaire pour le développement et le processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies, ont indiqué qu'il était indispensable de faire en sorte que le réseau décentralisé de la FAO réponde plus efficacement aux besoins des Membres et de garantir, par là même, une utilisation plus rationnelle des ressources humaines. Conformément au principe selon lequel les activités doivent être situées là où elles peuvent être le plus utilement mises en œuvre, le principal objectif de ce changement est de renforcer la capacité de l'Organisation de fournir des services dans les pays et les sous-régions, afin d'aider les Membres à atteindre les OMD, en fixant les priorités de l'assistance de la FAO dans les cadres existants, notamment les DSRP, les évaluations communes s'appliquant à tous les pays et les PNUAD.

94

Les capacités au niveau des pays seront renforcées par la fourniture d'un appui technique et administratif plus vigoureux aux représentants de la FAO, par la formation du personnel, par création de postes supplémentaires fonctionnaires supplémentaires recrutés sur le plan national et par l'accroissement des pouvoirs délégués aux représentants de la FAO. Le principe d'universalité oblige la FAO à tout faire pour veiller à ce que tous les Membres puissent participer à la vie de l'Organisation et en tirer avantage, mais la nécessité d'être sélectif dans l'affectation des ressources contraint à aider en premier lieu les États Membres qui en ont le plus besoin. C'est pourquoi la FAO propose d'assumer l'intégralité des coûts de la représentation dans les pays, pour les pays les moins avancés (PMA), les pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV), les pays sans littoral en développement et les petits États insulaires en développement (PEID), qui sont actuellement au nombre de 114. Dans ce groupe de pays, on aura recours à des accords d'accréditation multiple, le cas échéant. Dans les autres pays, toutefois, l'Organisation attendra des gouvernements qu'ils couvrent tous les autres frais, à l'exception des dépenses directes pour un administrateur et un membre du personnel d'appui qui seront financées par la FAO.

95

Chaque bureau de pays aura accès aux services d'une équipe multidisciplinaire de spécialistes des politiques générales et des questions techniques située dans un des 16 bureaux sous-régionaux. Les chefs des bureaux sous-régionaux seront recrutés à la classe D-1 (la plupart d'entre eux venant de mutations latérales issues de l'allègement de la structure administrative du Siège) et ils seront responsables de la coordination des équipes multidisciplinaires. Les effectifs des bureaux sous-régionaux proviendront du Siège et des bureaux décentralisés. Les représentants de la FAO devront consacrer jusqu'à 30 pour cent de leur temps à participer, dans leurs domaines de compétences techniques, à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme d'activités des bureaux sous-régionaux, et en transférant leur expérience parmi les pays. Des cours de recyclage à l'intention des représentants de la FAO et la mise à jour des informations dans leurs domaines de spécialisation seront organisés, grâce, notamment, aux technologies des télécommunications.

96

Les bureaux régionaux seront axés sur les activités régionales, notamment la liaison avec les bureaux régionaux, la formulation des politiques et stratégies régionales, la fourniture de services aux commissions régionales et la coordination ou la mise en œuvre de programmes régionaux. Ils continueront également à organiser les conférences régionales. Sous réserve de

l'agrément des Organisations d'intégration économique régionales, les fonctionnaires de la FAO seront nommés pour faciliter la coopération avec ces organisations. Des agents de coordination de la FAO seront également en poste dans certains pays développés, afin de renforcer l'action de promotion et de sensibilisation de l'Organisation.

Rôles et interactions

97

En règle générale, le Siège est l'organe le mieux placé pour s'occuper des questions et des programmes globaux, alors que les bureaux décentralisés bénéficient d'un avantage comparatif dans le domaine de la définition, de l'application et de la répartition des interventions définies en vue de répondre aux demandes des régions, des sous-régions et des pays. C'est pourquoi les représentants régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO sont chargés de fournir, en temps opportun, des contributions pertinentes en réponse aux demandes des États Membres et des organisations d'intégration économique régionale, et ce, de manière coordonnée et complémentaire. Il leur revient également de donner leur avis au Siège sur les méthodes les mieux adaptées pour que les intérêts régionaux, sous-régionaux et nationaux soient pris en compte dans les stratégies, politiques, programmes et projets de la FAO. Des mécanismes et structures rationnels de coordination seront mis en place afin de garantir une unité de vues et à stimuler les complémentarités entre les fonctions globales de l'Organisation liées aux biens publics et l'assistance fournie aux Membres. La coordination et le travail d'équipe seront assurés notamment grâce à des équipes spéciales chargées de pays et de projets, aux cadres nationaux sur les priorités à moyen terme établis à l'échelle des pays, à la participation des bureaux des représentants de la FAO aux travaux des équipes pluridisciplinaires des bureaux sous-régionaux, à la mobilité du personnel et à la création de réseaux axés sur les connaissances.

98

En substance, les principales responsabilités des bureaux décentralisés peuvent être décrites comme suit :

- les bureaux des représentants de la FAO dirigeront les interventions de l'Organisation visant à satisfaire les besoins des pays en matière d'assistance, principalement grâce à l'appui des bureaux sous-régionaux.
- Les coordonnateurs sous-régionaux et les équipes pluridisciplinaires qu'ils coordonnent appuieront les activités des bureaux des représentants de la FAO et dirigeront les interventions décidées par l'Organisation en vue de satisfaire les besoins des sous-régions, y compris celles des organisations d'intégration économique régionale.
- Les représentants régionaux se chargeront des questions régionales et dirigeront les activités de soutien aux organismes régionaux.

Les bureaux sous-régionaux continueront à faire partie des bureaux régionaux et les Représentants de la FAO suivront la même voie hiérarchique. Les bureaux sous-régionaux auront les pouvoirs et les ressources nécessaires pour fournir une aide aux politiques et une assistance technique aux pays qu'ils desservent, à la demande des Représentants de la FAO, sans qu'il soit nécessaire d'en référer aux bureaux régionaux ou au Siège. Un système financier, administratif et opérationnel adéquat sera mis en place pour assurer l'information, la

planification, le suivi et l'établissement de rapports sur les activités, en prévoyant les contrôles et les vérifications voulus.

99

Les voies hiérarchiques entre les bureaux décentralisés et le Siège seront définies avec soin, en tenant compte des fonctions des départements au Siège. Le Département de la coordination et de la décentralisation sera chargé de garantir l'unité de vues au Siège et dans les bureaux décentralisés; de contrôler les résultats des bureaux décentralisés, d'étudier les facteurs ayant une influence sur ces résultats et d'établir les rapports y afférents, en donnant des orientations à l'ensemble des unités sur les questions de coordination et d'actualité, sur les procédures applicables et sur la répartition des responsabilités entre le Siège et les différents niveaux des structures décentralisées. Les départements et divisions techniques au Siège seront chargés, outre les activités liées aux questions de nature globale, de la validité et de la qualité du volet technique des programmes et projets de la FAO, quel que soit le lieu, et du contrôle de la pertinence et de l'impact de ces derniers, ainsi que des résultats obtenus. Ils donneront des conseils aux bureaux régionaux, aux bureaux sous-régionaux et aux bureaux des représentants de la FAO concernant les démarches et les méthodes les plus adaptées en matière de techniques et de politiques et fourniront une expertise technique spécialisée, selon qu'il conviendra. Le Département des programmes tournés vers l'extérieur est chargé de la portée, de la teneur, de la cohérence et de la qualité des activités d'intervention directe de l'Organisation, notamment les activités de coopération technique et les programmes d'urgence. Le Département fournira ainsi des avis, des orientations et un appui aux personnes responsables de l'exécution de ces programmes, au sein des bureaux décentralisés. Tous les programmes et projets à réaliser sur le terrain passeront par le Département des programmes tournés vers l'extérieur, qui confiera leur exécution aux bureaux régionaux, aux bureaux sous-régionaux ou aux Représentants de la FAO, selon les cas.

Amélioration de l'efficacité et des résultats

100

Pour réaliser des gains d'efficacité supérieurs et améliorer encore les résultats, il convient d'établir un nouveau modèle d'activité visant à mettre en œuvre une structure de gestion aplanie et moins fragmentée, associée à un renforcement des obligations redditionnelles et à un recours accru à la délégation des pouvoirs et des responsabilités aux dirigeants, en particulier ceux des bureaux décentralisés. Il convient surtout de délaisser une culture institutionnelle fondée sur une aversion pour le risque et sur des hiérarchies profondément ancrées et en vertu de laquelle toute initiative individuelle est découragée par la nécessité d'obtenir une multiplicité d'approbations, au profit d'une culture stimulant et récompensant la créativité et incitant le personnel à confronter les expériences et à partager les connaissances. Le nouveau modèle reposera sur la volonté résolue de tirer les enseignements tant des réussites que des échecs de l'Organisation et sur la transparence au niveau de la communication des résultats de ce processus d'apprentissage. Le modèle préconise la diminution de la part relative de l'établissement de rapports concernant des activités mises en œuvre au profit de l'évaluation de l'impact et de la viabilité des activités de l'Organisation. Il devra s'accompagner de mécanismes nouveaux permettant aux membres du personnel spécialistes de disciplines différentes travaillant sur des thèmes connexes, mais dans des unités ou lieux différents, de collaborer avec leurs collègues en vue de définir les meilleures

pratiques et de concrétiser des objectifs partagés et prévoyant des mesures d'incitation pour ces membres du personnel.

101

Le recours accru à la décentralisation et à la délégation de pouvoirs, pour pouvoir assurer des gains d'efficacité, doivent s'accompagner d'une surveillance a posteriori plutôt que de contrôles a priori. Ces mesures, auxquelles s'ajoute l'emploi des outils électroniques, réduiront le coût des transactions, accéléreront le processus de décision et renforceront l'obligation redditionnelle des gestionnaires. La réduction du nombre d'unités et d'emplacements dans lesquels les décisions administratives sont exécutées diminuera également les dépenses de gestion, permettra des économies de personnel et facilitera la normalisation des processus de transaction au sein de l'Organisation. Ces améliorations des systèmes de gestion sont un élément essentiel du processus de réforme. Elles se traduiront, au cours de l'exercice biennal, en une série de mesures visant à améliorer la gestion des ressources humaines, à motiver et former le personnel (notamment par une rotation des effectifs entre le Siège et le terrain), à introduire plus de souplesse dans la structure du personnel et à renforcer les mécanismes permettant d'améliorer la collaboration et le partage des connaissances entre les effectifs sur les thèmes prioritaires parmi les départements, les divisions, les emplacements et les disciplines, en tirant pleinement parti du pouvoir des technologies de l'information et de la communication pour assurer l'excellence et une compréhension commune des meilleures pratiques.

102

D'autres mesures de renforcement de l'efficacité permettront de limiter les dépenses de voyage, de comptabiliser rapidement les dépenses engagées par les bureaux décentralisés, et d'instaurer des accords avec les fournisseurs pour l'achat d'articles non spécialisés fréquemment nécessaires. Un nouveau logiciel de gestion électronique des documents sera introduit, accompagné de mesures visant à limiter l'impression des publications à Rome, pour favoriser la distribution électronique des publications qui seront reproduits dans les pays mêmes. Le Département des ressources humaines, financières et matérielles, chargé d'assurer les services administratifs de l'Organisation, inclura un renforcement des fonctions d'appui administratif et de mise en valeur des ressources humaines, actuellement éparpillées entre différents emplacements, en un seul et unique Centre des services communs. Certaines activités du Centre pourraient être délocalisées ou externalisées vers d'autres institutions des Nations Unies ou de Bretton-Wood, toutes possibilités qui sont à l'étude.

Éléments des propositions budgétaires

103

La proposition de réforme ajustée que le Directeur général soumet à la Conférence prévoit des mesures visant à améliorer plusieurs ratios importants, qui sont présentés en tableau à l'Annexe IV.

- Une de ces mesures prévoit d'intensifier le transfert de ressources humaines vers le réseau décentralisé pour modifier la répartition des compétences spécialisées afin d'optimiser la fourniture de services consultatifs et techniques aux Membres. Le Tableau 1a résume l'évolution des postes dans chaque structure administrative (Siège, bureaux régionaux, bureaux sous-régionaux, bureaux de liaison et Représentations de la FAO). Toutefois,

afin de mitiger les effets de la restructuration sur le personnel en place, quatre bureaux sous-régionaux seront installés dans les locaux des bureaux régionaux, comme indiqué au Tableau 1b. Ces tableaux montrent que, dans les propositions ajustées, 40 pour cent des postes du cadre organique financés par le Programme ordinaire (y compris le cadre organique recruté sur le plan national) seraient concentrés dans des bureaux décentralisés, contre 30 pour cent pour l'exercice biennal en cours.

- Le Tableau 3 de l'Annexe 4 montre que 37 pour cent des ressources du Programme ordinaire seraient dépensées dans des bureaux décentralisés, selon la proposition de réforme ajustée. Toutefois, si l'on tient compte de toutes les ressources, y compris les fonds fiduciaires, ce pourcentage se chiffre à 52 pour cent, selon la proposition de réforme ajustée.

104

D'autres ratios importants sont présentés au Tableau 2 de l'Annexe IV :

- Une mesure importante est l'augmentation des fonds opérationnels par rapport aux dépenses en personnel, afin de donner au personnel les ressources nécessaires pour s'acquitter efficacement de son travail. Le pourcentage des ressources en personnel tomberait de 66 pour cent actuellement à 60 pour cent dans la proposition de réforme ajustée, de sorte que les ressources hors-personnel passeraient de 34 à 40 pour cent.
- L'augmentation des crédits alloués aux autres ressources humaines fournira la souplesse nécessaire pour se doter de compétences spécialisées, où et quand cela s'avère nécessaire. La part des ressources hors-personnel dans l'ensemble du Programme de travail et budget passera ainsi de 17 à 21 pour cent, selon la proposition ajustée.
- Si l'on prenait en compte les ressources dans leur ensemble, y compris les fonds fiduciaires, le pourcentage des dépenses de personnel baisserait jusqu'à 42 pour cent et les crédits alloués aux autres ressources humaines se monteraient à 18 pour cent.
- Le ratio entre les services généraux et les cadres passerait, quant à lui, de 1,25 dans le PTB 2004-05 à 1,09 dans la proposition de réforme ajustée.

105

D'autres mesures permettant d'accroître la souplesse opérationnelle viseraient à faciliter le travail des unités dont l'efficacité dépend dans une large mesure de leur aptitude à engager du personnel d'autres départements pour mener à bien leur programme de travail. Ces unités seront dotées des moyens nécessaires pour leur permettre de mobiliser les compétences requises auprès d'autres unités de manière prévisible et selon un système de coûts plus pertinents. Le budget de la FAO comprendrait à présent un chapitre distinct pour le Dispositif de dépenses de sécurité, qui a été proposé pour répondre au besoin croissant de mesures destinées à assurer la sécurité dans tous les locaux de la FAO et des organisations du système des Nations Unies. Afin d'assurer une réponse commune cohérente au niveau du système des Nations Unies, les deux unités de la FAO responsables de la sécurité au Siège et dans les bureaux hors siège fusionneront au sein du Département de la coordination et de la décentralisation. Le Directeur général, en tant que principal représentant des organisations des Nations Unies en Italie, a récemment accepté l'invitation de l'ONU à faire office de fonctionnaire désigné chargé de la sécurité des Nations Unies en Italie.

Renforcement de la surveillance, de l'évaluation et de la supervision

106

Le réaménagement de la structure du programme de l'Organisation permettra de renforcer considérablement le cadre de gestion basé sur les résultats qui vise à garantir que les activités entreprises par l'Organisation permettent d'obtenir les résultats escomptés de la manière la plus rentable possible. Le modèle de programmation repose sur une approche logique à la planification comprenant, notamment, la définition des motivations, des objectifs et des résultats, et englobe aussi un ensemble de documents de planification et de rapports a posteriori pour un examen d'ensemble du programme par les organes directeurs mettant l'accent sur l'obligation redditionnelle, l'évaluation et la supervision.

107

Le processus de surveillance et de budgétisation fondé sur les résultats sera comme toujours complété par une forte fonction d'évaluation englobant toutes les activités et conçue pour examiner les programmes de l'Organisation; analyser les avantages effectifs pour les Membres et la possibilité d'agir de manière plus efficace et percutante. Les évaluations comprennent donc une fonction d'obligation redditionnelle en ce qui concerne les résultats, mais l'accent porte sur l'amélioration du programme et de l'organisation. Le Service de l'évaluation, qui a une fonction indépendante, est situé dans le Bureau du programme, du budget et de l'évaluation pour des raisons administratives et pour permettre de répercuter les résultats pour une amélioration du programme et de l'organisation. Ce Service est également responsable de l'évaluation des programmes financés de source extrabudgétaire et du soutien de l'auto-évaluation entreprise par les unités du Secrétariat. Un financement ultérieur est proposé pour auto-évaluation en 2006-07. En outre, dans la proposition de réforme, une nouvelle unité pour le suivi et l'inspection est incluse dans le Département des programmes tournés vers l'extérieur. Le Comité du Programme supervise le système d'évaluation et le Directeur général est conseillé par un Comité d'évaluation interne sur les questions ayant trait aux évaluations.

108

Comme cela a toujours été le cas, le Bureau de l'Inspecteur général restera indépendant et rendra compte directement au Directeur général et, à la discrétion de l'Inspecteur général, au Comité financier. Il fournit au Directeur général et aux organes directeurs l'assurance que les résultats de la FAO sont produits dans le plein respect des règles et réglementations et en tenant dûment compte des considérations d'économie, d'efficacité et d'efficacités. Le Comité de vérification interne, créé en avril 2003, fournit des avis au Directeur général et au Bureau de l'Inspecteur général sur les questions de vérification interne. Le Bureau entreprend des vérifications d'ensemble portant sur les aspects financiers, le respect des réglementations et la gestion ou l'optimisation des ressources, et il enquête sur les cas de gaspillage, d'abus d'autorité, de fraudes, de fraudes présumées ou d'activités indésirables. Il s'appuie sur des sociétés locales privées d'audit sur le terrain. L'évaluation externe est une fonction de supervision indépendante relevant directement des organes directeurs. La vérification des comptes est l'aspect le plus important de l'évaluation externe; elle consiste à émettre une opinion sur les états financiers de l'Organisation. En outre, des vérifications des résultats sont menées dans certains domaines.

VI. PERSPECTIVES D'AVENIR

109

Si ces propositions reçoivent l'aval des Membres de l'Organisation durant la Conférence en novembre 2005, le Directeur général s'engage fermement à les mettre rapidement en œuvre, conscient que la rapidité de leur exécution dépendra pour une grande part du niveau de financement disponible.

110

Ces propositions visent à renforcer la capacité de l'Organisation à répondre aux attentes de ses Membres fondateurs dans un monde totalement différent de ce qu'il était en 1945. Ces réformes permettront à la FAO d'être mieux à même de continuer à jouer un rôle essentiel et extrêmement utile à la recherche d'un monde meilleur, dans l'espoir qu'elles permettront de garantir à l'Organisation de pouvoir bénéficier des ressources nécessaires pour mener à bien les responsabilités qui lui ont été confiées, à la satisfaction de tous ses Membres. Toutefois, le rythme auquel interviennent les changements dans un environnement international est rapide et difficilement prévisible. Le processus sera influencé à la fois par l'issue qui sera donnée à la réforme plus vaste de l'ensemble des Nations Unies et par les résultats obtenus par l'Évaluation externe indépendante de la FAO qui a été demandée par le Conseil de la FAO. Le Directeur général est convaincu que la mise en œuvre de ces réformes fournira un cadre plus propice à ces deux processus et permettra à la FAO de renforcer ses capacités en ce qui concerne la mise en œuvre des stratégies et la concrétisation des objectifs que les Membres ont fixé pour l'Organisation ou qu'ils fixeront pour l'avenir.

111

Ces réformes interviennent à une époque d'interdépendance croissante dans un monde où le bien-être futur des nations et celui de leurs peuples sont inextricablement liés. Les choix qui sont faits par les consommateurs à Tokyo, Paris ou New York ont une incidence en bout de course sur les moyens d'existence des producteurs de thé dans les zones d'altitude du Sri Lanka, des horticulteurs du Kenya et des producteurs de café du Nicaragua. En outre, la pauvreté et la faim généralisées dans les pays en développement rendent des millions de personnes extrêmement vulnérables aux catastrophes, qu'elles soient naturelles ou provoquées par l'être humain, et créent les conditions d'une instabilité politique et de conflits qui déstabilisent les marchés internationaux et poussent les masses pauvres à aller chercher une vie meilleure au-delà des frontières. Il n'est jamais apparu de façon plus évidente qu'il existe un intérêt commun – outre l'obligation morale – pour tous les pays du monde à mettre fin à la pauvreté extrême qui afflige tant et tant d'êtres humains tout au long de leur vie.

112

En fait, compte tenu de cette interdépendance, l'incidence finale des activités de l'Organisation dépendra dans une grande mesure de ce qu'il adviendra en dehors de la FAO, dans le cadre plus vaste du développement, en particulier dans les domaines de l'aide et du commerce. La rapidité avec laquelle la faim pourra être éradiquée dans le monde sera déterminée par la manière dont les ressources intérieures et l'aide internationale pourront être dirigées vers les causes mêmes du problème, sur une échelle proportionnée à l'ampleur du fléau. Il faut espérer

que lorsque des crises apparaîtront, elles pourront être gérées à temps sans attendre que des images d'enfants affamés soient diffusées à la télévision dans le monde entier pour déclencher une aide humanitaire de grande ampleur distribuée à grand frais. Si la même politique préventive peut être appliquée aux maladies et aux ravageurs transfrontières des plantes et des animaux, il sera possible de juguler le phénomène avant qu'il ne provoque des pertes immenses et des ravages dans les moyens d'existence des populations pauvres.

113

Si cette réaffectation des ressources vers les causes fondamentales de la vulnérabilité est associée à des changements des relations commerciales de manière à créer des conditions de concurrence plus équitables, les progrès dans la réalisation de la vision qui était celle des fondateurs de la FAO seront d'autant plus rapides. Ce concept ressort implicitement de l'observation de la Commission pour l'Afrique selon laquelle «les règles commerciales sont appliquées avec de longues séries de conditions particulières», ainsi que dans sa recommandation que «la réforme des méthodes de travail de l'Organisation mondiale du commerce et du comportement des pays développés qui en sont membres joue également un rôle central dans l'établissement de l'accès au marché». Les efforts tangibles d'ouverture des marchés, non seulement aux matières premières mais également aux produits manufacturés d'origine agricole, auront un effet profond sur les moyens d'existence de la population, en particulier les habitants des pays les moins favorisés – les PFRDV, les PMA, les pays sans littoral en développement et les PEID – sur lesquels l'Organisation axera de plus en plus ses programmes relatifs aux OMD. Il est vital d'éviter que, selon la mise en garde de la Commission, les OMD s'estompent peu à peu et que «ce qui a commencé comme le plus grand engagement de notre temps entre les riches et les pauvres, risque maintenant de devenir la plus grande trahison de tous les temps des pauvres par les riches».

114

Il ne peut y avoir de mission plus importante pour une institution internationale que celle de garantir que les approvisionnements alimentaires mondiaux soient suffisants pour l'ensemble de la population, aujourd'hui et à l'avenir. À Québec, en 1995, en commémorant le cinquantième anniversaire de la FAO, les membres ont réaffirmé leur soutien politique à l'Organisation dont la mission est «de contribuer à l'édification d'un monde dont tous les peuples puissent vivre dans la dignité, libérés de préoccupations alimentaires». Le Sommet du Millénaire a déclenché un processus par lequel toutes les nations reconnaissent leur intérêt commun à mettre fin à la pauvreté et à la faim et leur devoir de léguer des ressources naturelles intactes aux générations futures. La communauté internationale est plus déterminée que jamais à entreprendre de vastes programmes concrets de réduction de la pauvreté. En introduisant les réformes proposées, la FAO manifesterà la force de son engagement à agir dans les limites de son mandat et de ses pouvoirs, en partenariat avec les autres institutions, au sein et à l'extérieur du système des Nations Unies, qui partagent les mêmes objectifs, pour assumer sa part de ce nouvel effort mondial.

ANNEXE 1

Évaluations externes de janvier 1994 à septembre 2005

PAR OBJET

Titre	Date	Élément externe	Organes directeurs	Cote du document
Agriculture				
Examen du Programme 2.1.4 – Systèmes de soutien à l'agriculture	11/1999	Examineurs externes	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	C 99/4
Évaluation de la composante Santé animale du Programme 2.1.3	5/2002	Consultants externes et examinateurs externes	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	PC 87/4 b)
Évaluation des activités de la FAO dans le domaine de la production végétale	9/2003	Consultants externes et examinateurs externes	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	PC 90/3 a)
Évaluation de l'élevage – production, politiques générales et information (Programme 2.1.3)	5/2005	Consultants externes et Groupe d'examineurs externes indépendants	Examinée à la 93 ^e session du Comité du Programme	PC 93/5, 93/5-Sup. 1, 93/5-Sup. 2
Budgétisation et activités extrabudgétaires				
Dépenses d'appui relatives aux activités extrabudgétaires dans les organisations du système des Nations Unies	5/2003	CCI	Comité du Programme/ Comité financier et Conseil	CL 124/INF/10
Codex Alimentarius				
Évaluation conjointe FAO/OMS du Codex Alimentarius et d'autres activités de la FAO et de l'OMS relatives aux normes alimentaires	5/2003	Menée de façon externe par des consultants externes et un groupe d'experts indépendants	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme) mais également examinée lors d'une session extraordinaire de la Commission du Codex Alimentarius	PC 89/5 a)
Communication				
Évaluation de la Stratégie intersectorielle sur la diffusion des messages de la FAO	9/2005	Menée de façon externe par des consultants externes	Discussed at PC 94	PC 94/5, 94/5-Sup.1
Décentralisation				
Évaluation indépendante de la décentralisation de la FAO	9/2004	Menée de façon externe par des consultants externes	Discussed at PC 92, 93, 94	PC 92/6 a)
Situations d'urgence				
Évaluation du Programme EMPRES – Criquet pèlerin	5/2002	Consultants externes et examinateurs externes	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	PC 87/4 c)

Titre	Date	Élément externe	Organes directeurs	Cote du document
Évaluation thématique de l'objectif stratégique A.3	9/2002	Consultants externes et examinateurs externes	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	PC 88/5 a)
Synthèse des conclusions de deux Évaluations des activités de la FAO dans les pays (Mesures prises par la FAO face à la crise permanente en Afrique australe et le Programme de la FAO consécutif au conflit en Afghanistan)	9/2004	Consultants externes	Examinée à la 92 ^e session du Comité du Programme	PC 92/6 b)
Pêches				
Évaluation des activités de la FAO au titre du Programme 2.3.3 Exploitation et utilisation des ressources halieutiques	5/2004	Consultants externes et examinateurs externes	Document du Comité du Programme	PC 91/5
Forêts				
Développement de la foresterie communautaire (FTPP)	11/1995	Consultants externes	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	C 95/4
Gestion				
Examen par le Corps commun d'inspection de la gestion et de l'administration de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture: FAO	5/2003	CCI	Comité du Programme et Conseil	CL 124/INF/14
Politiques générales				
Évaluation de l'assistance de la FAO en matière de politiques	5/2001	Consultants externes et examinateurs externes	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	PC 85/4
Politiques alimentaires et agricoles – Programme 2.2.4	11/2001	Examineurs externes	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	C 2001/4
Publications				
Les activités de publication de la FAO	11/1997	Examen des publications par une institution indépendante	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	C 97/4
Programme spécial pour la sécurité alimentaire				
Évaluation extérieure indépendante du Programme spécial pour la sécurité alimentaire	5/2002	Équipe d'évaluation externe indépendante	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	PC 87/4 a)
Questions de personnel				
Étude par le Commissaire aux comptes de l'application de l'abattement pour délais de recrutement	9/1994	Cour des Comptes, France (Commissaire aux comptes)	Comité financier/Conseil	FC 79/3 rév. 1

Titre	Date	Élément externe	Organes directeurs	Cote du document
Questions de personnel				
Examen de gestion visant à déterminer le niveau et la structure appropriés des effectifs de l'Organisation – 1 ^{er} Rapport	9/1996	Groupe d'experts sur les priorités et questionnaire adressé aux Membres – Enquête sur les priorités	Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier et Conseil	FC 85/18 et CL 115/12
Examen de gestion visant à déterminer le niveau et la structure appropriés des effectifs de l'Organisation – 2 ^e Rapport	9/1997	Étude de la gestion du Département de l'administration et des finances par Coopers & Lybrand et examen de la structure hiérarchique de la FAO par deux consultants externes	Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier et Conseil	JM 97/2 et CL 113/2
Étude comparative des méthodes utilisées pour appliquer le principe de la répartition géographique équitable dans les organismes appliquant le régime commun des Nations Unies	4/1997	CCI	Comité du Programme/ Comité financier et Conseil	CL 112/INF/13
Examen des niveaux des effectifs de la Division des finances et de la Division des systèmes et des techniques d'information	11/2003	KPMG	Rapport succinct dans le PTB 2004-05	C 2003/2 par. 694
Statistique				
Évaluation du Programme 2.2.2 (Information en matière d'alimentation et d'agriculture) Activités relatives aux statistiques agricoles dans le contexte de FAOSTAT	5/2003	Consultants externes et examinateurs externes	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	PC 89/5 b)
Organes statutaires				
Répertoire des organes statutaires et listes d'experts de la FAO	10/1996	Groupe <i>ad hoc</i> présidé par Mme R. Le Clerc, membre du Comité financier	Réunion conjointe/Conseil et Conférence	CL 112, CL 113 et Résolution 13/97 de la Conférence
PCT				
Politiques et cadre opérationnel du Programme de coopération technique (PCT): Examen indépendant du Programme de coopération technique	5/2005	Mené de façon externe par des consultants externes	Examiné aux 93 ^e et 94 ^e sessions du Comité du Programme	PC 93/INF/4
Formation				
Examen thématique des activités de formation de la FAO à l'appui du développement pendant la période 1994-99	9/2001	Consultants externes et examinateurs externes	Comité du Programme/ Conseil et Conférence (dans le Rapport d'évaluation du programme)	PC 86/3 a)

Note: Des groupes consultatifs d'experts externes et indépendants de haut niveau se sont réunis à plusieurs reprises en vue d'effectuer une évaluation des activités du Département économique et social, du Département des pêches, du Département des forêts et du Département du développement durable. Les rapports de ces groupes ont été soumis aux comités concernés et/ou au Conseil. Celui-ci a également été saisi de rapports du groupe consultatif externe indépendant d'experts concernant les activités liées au Programme spécial pour la sécurité alimentaire (PSSA) et d'un groupe chargé de donner des conseils relatifs à la participation de la société civile aux activités entreprises dans le cadre de la suite donnée au Sommet mondial de l'alimentation.

ANNEXE 2

Consultations du Directeur général sur les propositions de réforme

Première partie: Réunions avec les représentants des États Membres

COMITÉ DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE MONDIALE (trente et unième session) – Événements spéciaux/parallèles – OMD

- **24 mai – 9 h 30**
Événement spécial: Impact des conflits et gouvernance, OMD
- **24 mai – 15 heures**
Événement spécial: La révolution verte
CONSEIL DE LA FAO – Cent vingt-huitième session
- **21 juin – 10 heures**
Événement spécial: Directives volontaires pour le droit à une alimentation adéquate
- **24 juin – 11 heures**
Événement spécial: Traité international sur les ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture

RÉUNIONS INTERNATIONALES

- **Stockholm, 8 juin 2005 – 9 h 30**
Réunion avec les ministres de l'agriculture et de la coopération au développement des pays nordiques
(Cinq pays étaient représentés: Suède, Norvège, Finlande, Islande, Danemark)

RÉUNIONS AVEC LES GROUPES RÉGIONAUX (REPRÉSENTANTS PERMANENTS)

- **Vendredi 22 juillet**
Groupe OCDE (Point à l'ordre du jour: La FAO, organisation détentrice de savoirs et la réforme de l'Organisation) – 9 heures
Groupe des 77 (Point à l'ordre du jour: La FAO, organisation détentrice de savoirs et la réforme de l'Organisation) – 11 h 30
- Lundi 29 août**
Asie et Pacifique Sud-Ouest – 13 h 30
- Jeudi 1^{er} septembre**
Groupe régional Afrique – 14 heures
Groupe régional Proche-Orient – 15 h 30
- Vendredi 2 septembre**
Groupes régionaux Europe et Amérique du Nord – 10 heures
GRULAC – 15 heures
- Lundi 19 septembre**
Pays du G-77 membres du Comité financier et du Comité du Programme + Président du Comité financier – 8 h 30
- Mardi 20 septembre**
Pays de l'OCDE membres du Comité financier et du Comité du Programme + Président du Comité du Programme – 8 heures

- **Mercredi 21 septembre**
Président du G-77 et présidents et vice-présidents des groupes régionaux (Afrique, Asie, Amérique latine, Proche-Orient) et République populaire de Chine – 16 heures
- **Jeudi 22 septembre**
Président du Groupe OCDE et présidents et vice-présidents des groupes régionaux Europe, Amérique du Nord, Asie et Pacifique Sud-Ouest et Représentant permanent du pays assumant la présidence de l'Union européenne (Royaume-uni) – 16 h 30
- **Mercredi 12 octobre**
Représentants du Koweït, de l'Iran, du Yémen, de l'Iraq et de l'Égypte – 12 h 30

RÉUNIONS AVEC DE PETITS GROUPES DE REPRÉSENTANTS PERMANENTS OU RÉUNIONS BILATÉRALES (AU SIÈGE DE LA FAO)

- **Lundi 8 août**
Arabie saoudite – 14 heures
Pakistan – 14 h 30
Égypte – 15 heures
Nouvelle-Zélande – 15 h 30
Costa Rica – 16 heures
Australie – 16 h 30
Mozambique, Cap-Vert – 17 heures
Jamahiriya arabe libyenne, Soudan – 17 h 30
- **Mardi 9 août**
Côte d'Ivoire, Zimbabwe – 13 h 30
Hongrie, Chypre, Lituanie – 14 heures
République de Corée, Inde, Sri Lanka – 14 h 30
République dominicaine, Chili, Brésil – 15 heures
- **Mercredi 10 août**
République populaire démocratique de Corée, Indonésie, Bangladesh – 12 heures
Qatar, Émirats arabes unis – 12 h 30
Royaume-Uni – 15 heures
Canada/États-Unis d'Amérique – 15 h 30
Nigéria, Libéria, Ghana, Cameroun – 16 heures
Malte, Turquie, Arménie – 16 h 30
- **Jeudi 11 août**
Kenya, Éthiopie, Érythrée, Niger – 12 h 30
Jamaïque, Guatemala – 15 heures
Thaïlande, Kazakhstan – 16 h 30
Inde – 17 h 30
Slovénie, Ukraine – 18 heures
- **Mercredi 17 août**
Japon – 11 h 30
Autriche, Israël, Roumanie, Serbie-et-Monténégro – 12 heures
France – 15 h 30
Malaisie – 16 heures
Koweït – 16 h 30
Mexique – 17 heures

- **Jeudi 18 août**
Guatemala – 19 heures
- **Lundi 29 août**
Canada – 15 h 30
Suisse – 16 heures
Oman – 16 h 30
Finlande – 17 h 30
Brésil – 18 heures
- **Mercredi 31 août**
Maroc – 15 heures
République démocratique du Congo – 15 h 30
- **Jeudi 1^{er} septembre**
Espagne (présidence OCDE) – 17 h 30
Pays-Bas – 18 heures
- **Vendredi 2 septembre**
Allemagne – 12 heures
Chili – 14 h 45
- **Lundi 12 septembre**
Italie – 15 heures
Danemark, Norvège, Finlande, Suède – 15 h 30
- **Lundi 19 septembre**
États-Unis d'Amérique – 16 h 30
- **Mardi 20 septembre**
Iran – 16 heures
Mauritanie – 16 h 30
Hongrie – 17 heures
Pérou – 17 h 30
- **Mercredi 21 septembre**
Inde – 10 h 30
Paraguay – 15 heures
- **Vendredi 23 septembre**
Algérie – 16 heures
- **Lundi 26 septembre**
Chine – 10 h 30
Inde – 12 heures
Arabie saoudite – 15 heures
- **Lundi 10 octobre**
Soudan – 13 h 30
- **Mercredi 12 octobre**
Bangladesh – 13 heures
Haïti – 17 heures
- **Mercredi 19 octobre**
Mali – 17 heures
Brésil, République bolivarienne du Venezuela – 18 heures

D'AUTRES RÉUNIONS SONT PRÉVUES

ANNEXE 2

Consultations du Directeur général sur les propositions de réforme

Seconde partie: Réunions avec le personnel de la FAO

RÉUNIONS AVEC LA DIRECTION DE HAUT NIVEAU

- Vendredi 29 juillet – 16 heures
- Lundi 12 septembre – 16 heures

CONSEIL DE DIRECTION

- Mardi 9 août – 17 heures
- Lundi 12 septembre (en présence de représentants des associations du personnel) – 17 h 30

RÉUNION AVEC DES REPRÉSENTANTS DES ASSOCIATIONS DU PERSONNEL

- Jeudi 18 août – 8 h 30

RÉUNIONS AVEC LE PERSONNEL AU SIÈGE (personnel du cadre organique et des services généraux)

- **Mercredi 17 août**
 - Division de la gestion des ressources humaines (AFH) – 9 heures
 - Division de l'alimentation et de la nutrition (ESN) – 10 h 30
 - Division de la recherche, de la vulgarisation et de la formation (SDR) – 14 heures
- **Jeudi 18 août**
 - Bureau du Sous-Directeur général, Secrétariat de la Commission des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture, Unité de la coordination du Programme, Département de l'Agriculture (AGD); et Division de la production et de la santé animales (AGA) – 9 heures
 - Division de la production végétale et de la protection des plantes (AGP) – 11 heures
 - Bureau du Sous-Directeur général, Unité de la coordination du Programme, Unité des ressources et des partenariats stratégiques, Département de la coopération technique (TCD); et Division de l'assistance aux politiques (TCA) – 12 h 30
 - Bureau du Sous-Directeur général, Unité de la coordination du Programme, Département des forêts (FOD); et Division des ressources forestières (FOR) – 14 heures
 - Bureau du Sous-Directeur général, Unité de la coordination du Programme, Département des pêches (FID); Unité de l'information, des données et des statistiques sur les pêches (FIDI); et Division des ressources halieutiques (FIR) – 15 h 30
 - Bureau du Sous-Directeur général, Unité de la coordination du Programme, Unité de liaison avec les comités nationaux, Unité de coordination des manifestations spéciales de la Journée mondiale de l'alimentation et du TeleFood (GID); et Division de l'information (GII) – 17 heures
- **Vendredi 19 août**
 - Bureau du Sous-Directeur général, Service d'appui à la gestion, Unité de la coordination du Programme, Unité médicale, Mutuelle de crédit, Département de l'administration et des finances (AFD); et Division des finances (AFF) – 8 h 30
 - Division de l'économie agricole et du développement (ESA) – 10 heures
 - Division des industries de la pêche (FII) – 11 h 30

- Division des politiques et de l'information forestières (FON) – 13 heures
- Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (GIC) – 14 h 30
- Bureau du Sous-Directeur général, Secrétariat du Conseil scientifique du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), Unité de la coordination du Programme, Département du développement durable (SDD); et Division du développement rural (SDA) – 16 heures
- **Lundi 29 août**
 - Division des systèmes et des techniques d'information (AFI) – 9 heures
- **Mardi 30 août**
 - Division des services administratifs (AFS) – 8 h 30
 - Division de l'économie et des produits forestiers (FOP) – 10 heures
 - Division de la bibliothèque et des systèmes documentaires (GIL) – 11 h 30
 - Division de la parité hommes-femmes et de la population (SDW) – 13 heures
 - Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation (TCE) – 14 h 30
 - Division des politiques et de la planification de la pêche (FIP) – 16 heures
- **Mercredi 31 août**
 - Division de la mise en valeur des terres et des eaux (AGL) – 9 heures
 - Division du Centre d'investissement (TCI) – 10 h 30
 - Division des opérations de terrain (TCO) – 12 heures
 - Bureau du Sous-Directeur général, Droit à l'alimentation, Unité de la coordination du Programme, Unité des études prospectives globales, Département économique et social (ESD); et Division de la statistique (ESS) – 13 h 30
 - Division des produits et du commerce international (ESC) – 16 heures
- **Jeudi 1^{er} septembre**
 - Division des systèmes de soutien à l'agriculture (AGS) – 9 heures
 - Direction générale (ODG): toutes les unités (Bureau du Directeur général adjoint; Bureau rapproché du Directeur général; Cabinet; Bureau de l'Inspecteur général [AUD]; Bureau du programme, du budget et de l'évaluation [PBE]; Bureau juridique [LEG]; Bureau de coordination des activités normatives, opérationnelles et décentralisées [OCD]; Conseillers spéciaux du Directeur Général [SAD]) – 12 heures

BUREAUX RÉGIONAUX – VIDÉOCONFÉRENCES/TÉLÉCONFÉRENCES (personnel du cadre organique et des services généraux)

- **Mardi 4 octobre**
 - Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP) et Bureau sous-régional pour les Îles du Pacifique (SAPA) – 11 heures
 - Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC) et Bureau sous-régional pour les Caraïbes (SLAC) – 15 heures
- **Mercredi 5 octobre**
 - Bureau régional pour le Proche-Orient (RNE) et Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord (SNEA) – 10 heures
 - Bureau régional pour l'Europe (REU) (salle de réunion au Siège) et Bureau sous-régional pour l'Europe centrale et orientale (SEUR) – 11 h 30
 - Bureau régional pour l'Afrique (RAF) et Bureau sous-régional pour l'Afrique australe et orientale (SAFR) – 14 heures

GROUPES DE TRAVAIL INTERDÉPARTEMENTAUX

- **Mercredi 17 août**
Renforcement des capacités – 13 h 30
- **Mardi 20 septembre**
Coopération avec des entités de l'ONU – 15 heures
- **Jeudi 22 septembre**
Rôle de la FAO en tant qu'organisation détentrice de savoirs – 17 h 30
- **Vendredi 23 septembre**
Commissions régionales – 10 h 30
Renforcement des capacités et formation – 16 h 30
- **Lundi 26 septembre**
Systèmes électroniques d'impression – 14 heures
Recherche et vulgarisation – 15 h 30
- **Mardi 27 septembre**
Conventions et traités internationaux – 14 heures
- **Mardi 4 octobre**
Production végétale et animale et bonnes pratiques agricoles – 13 heures
Ravageurs des végétaux/maladies animales – 13 h 30
Pêches/aquaculture – 17 h 30
- **Mercredi 5 octobre**
Industries agricoles et infrastructures rurales – 15 h 30
Gestion et conservation des forêts – 16 heures
- **Lundi 10 octobre**
Terres, eau, agriculture et développement rural durables et utilisation durable des ressources naturelles – 12 heures
Changements climatiques – 12 h 30
Sécurité alimentaire, nutrition, moyens d'existence – 14 heures
Utilisation durable des ressources naturelles – 14 h 30
Qualité et sécurité sanitaire des aliments – 15 h 30
Analyse des politiques agricoles – 16 heures
- **Mardi 11 octobre**
Analyses socioéconomiques globales et évaluation des marchés – 12 h 30
Mobilisation des ressources et financement du développement agricole – 14 heures
Alliances contre la faim et communications – 14 h 30
Rôle des bureaux décentralisés et liens avec le Siège – 16 heures
- **Mercredi 12 octobre**
Systèmes d'information de gestion – 14 heures
- **Mercredi 19 octobre**
Exécution et contrôle du Programme de terrain – 15 h 30
Rationalisation des procédures administratives et délégation des pouvoirs – 16 heures
- **Jeudi 20 octobre**
Comités techniques du Conseil – 10 heures
Programmes de partenariats – 10 h 30

Organigramme proposé – Siège de la FAO

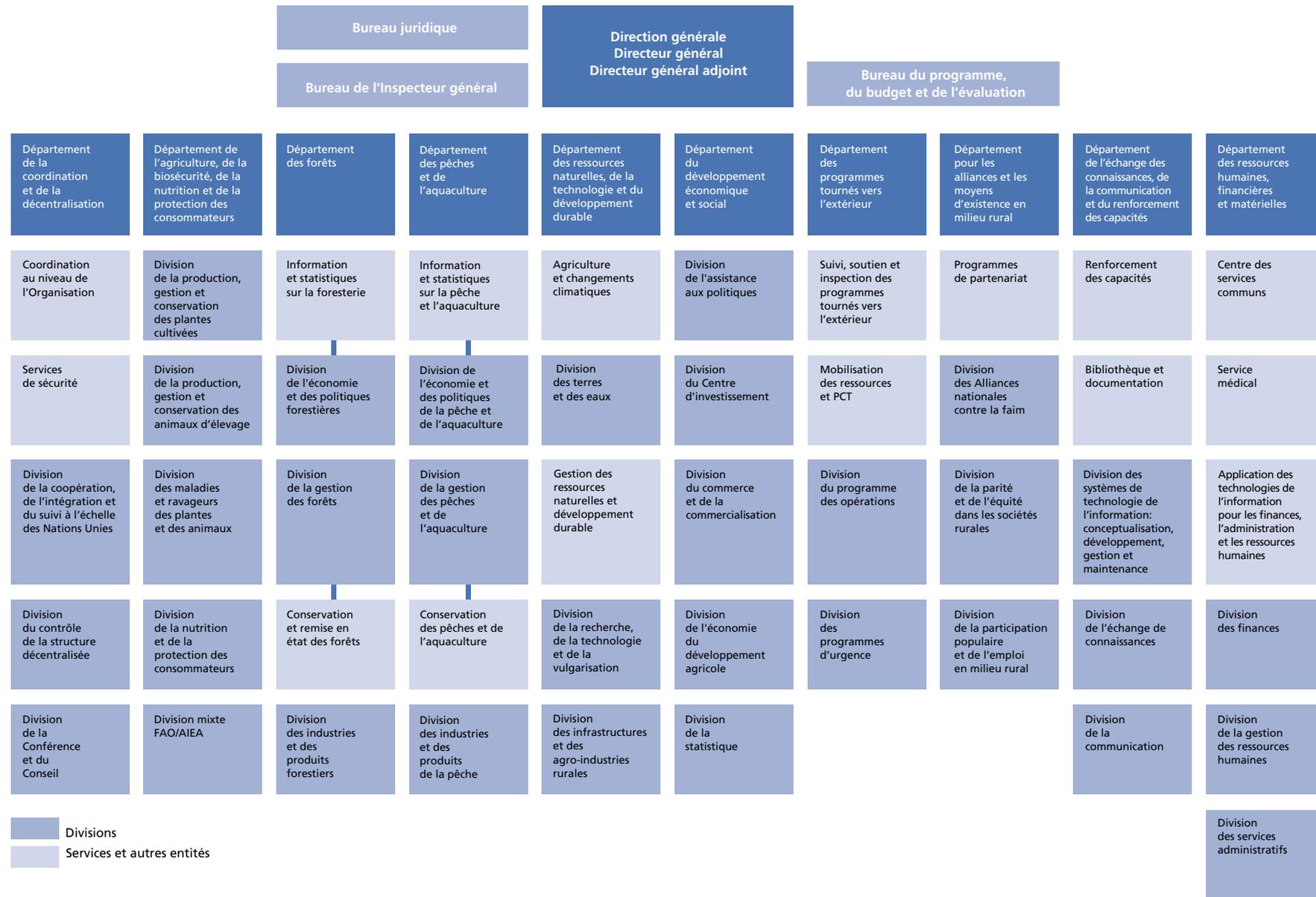


Tableau 1a: Évolution des postes – nombre de postes par lieu d'affectation

Catégorie	PTB 2004-05	% du total par catégorie	PTB – document principal				PWB supplement			
			PTB 2006-07 CRZ et CR (C 2005/3)	% du total par catégorie	PTB 2006-07 CNZ (C 2005/3)	% du total par catégorie	CR 2006-07 Proposition de réforme (C 2005/3 Sup. 1)	% du total par catégorie	CR 2006-07 Proposition de réforme ajustée (C 2005/3 Sup. 1 Add. 1)	% du total par catégorie
Siège										
Cadre organique	993	70%	1 011	69%	986	69%	952	67%	883	60%
Services généraux	959	54%	964	55%	902	53%	923	56%	859	54%
Total Siège	1 952	61%	1 975	61%	1 888	61%	1 875	61%	1 742	57%
Bureaux régionaux										
Cadres recrutés sur le plan international	158	11%	157	11%	148	10%	42	3%	98	7%
Cadres recrutés sur le plan national	0	0%	0	0%	1	0%	8	1%	9	1%
Services généraux	222	13%	231	13%	225	13%	43	3%	69	4%
Total BR	380	12%	388	12%	374	12%	93	3%	176	6%
Bureaux sous-régionaux										
Cadres recrutés sur le plan international	56	4%	57	4%	52	4%	127	9%	147	10%
Cadres recrutés sur le plan national	0	0%	0	0%	0	0%	45	3%	58	4%
Services généraux	49	3%	49	3%	46	3%	200	12%	207	13%
Total BSR	105	3%	106	3%	98	3%	372	12%	412	13%
Bureaux de liaison										
Cadres recrutés sur le plan international	17	1%	17	1%	17	1%	23	2%	20	1%
Cadres recrutés sur le plan national	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Services généraux	22	1%	22	1%	22	1%	31	2%	28	2%
Total Bureaux de liaison	39	1%	39	1%	39	1%	54	2%	48	2%
Bureaux des représentants de la FAO										
Cadres recrutés sur le plan international	92	6%	80	5%	80	6%	71	5%	83	6%
Cadres recrutés sur le plan national	106	7%	139	10%	139	10%	151	11%	170	12%
Services généraux	520	29%	501	28%	501	30%	441	27%	441	27%
Total FAOR	718	22%	720	22%	720	23%	663	22%	694	23%
Total bureaux décentralisés										
Cadre (international/national)	429	30%	450	31%	437	31%	467	33%	585	40%
Services généraux	813	46%	803	45%	794	47%	715	44%	745	46%
Total bureaux décentralisés	1 242	39%	1 253	39%	1 231	39%	1 182	39%	1 330	43%
Total, tous lieux d'affectation										
Cadres recrutés sur le plan international	1 316	93%	1 322	90%	1 283	90%	1 215	86%	1 231	84%
Cadres recrutés sur le plan national	106	7%	139	10%	140	10%	204	14%	237	16%
Services généraux	1 772	100%	1 767	100%	1 696	100%	1 638	100%	1 604	100%
TOTAL	3 194	100%	3 228	100%	3 119	100%	3 057	100%	3 072	100%

Tableau 1b: Évolution des postes – nombre de postes par lieu d'affectation, compte tenu des locaux communs entre Bureaux sous-régionaux et Bureaux régionaux

Catégorie	PTB – document principal						PTB supplément			
	PTB 2004-05	% du total par catégorie	PTB 2006-07 CRZ et CR (C 2005/3)	% du total par catégorie	PTB 2006-07 CNZ (C 2005/3)	% du total par catégorie	CR 2006-07 Proposition de réforme (C 2005/3 Sup.1)	% du total par catégorie	CR 2006-07 Proposition de réforme ajustée (C 2005/3 Sup. 1 Add. 1)	% du total par catégorie
Siège										
Cadre organique	993	70%	1 011	69%	986	69%	952	67%	883	60%
Services généraux	959	54%	964	55%	902	53%	923	56%	859	54%
Total Siège	1 952	61%	1 975	61%	1 888	61%	1 875	61%	1 742	57%
Bureaux régionaux										
Cadres recrutés sur le plan international	158	11%	157	11%	148	10%	78	5%	138	9%
Cadres recrutés sur le plan national	0	0%	0	0%	1	0%	17	1%	19	1%
Services généraux	222	13%	231	13%	225	13%	90	5%	117	7%
Total Bureaux régionaux	380	12%	388	12%	374	12%	185	6%	274	9%
Bureaux sous-régionaux										
Cadres recrutés sur le plan international	56	4%	57	4%	52	4%	91	6%	107	7%
Cadres recrutés sur le plan national	0	0%	0	0%	0	0%	36	3%	48	3%
Services généraux	49	3%	49	3%	46	3%	153	9%	159	10%
Total SRO	105	3%	106	3%	98	3%	280	9%	314	10%
Bureaux de liaison										
Cadres recrutés sur le plan international	17	1%	17	1%	17	1%	23	2%	20	1%
Cadres recrutés sur le plan national	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Services généraux	22	1%	22	1%	22	1%	31	2%	28	2%
Total Bureaux de liaison	39	1%	39	1%	39	1%	54	2%	48	2%
Bureaux des représentants de la FAO										
Cadres recrutés sur le plan international	92	6%	80	5%	80	6%	71	5%	83	6%
Cadres recrutés sur le plan national	106	7%	139	10%	139	10%	151	11%	170	12%
Services généraux	520	29%	501	28%	501	30%	441	27%	441	27%
Total FAOR	718	22%	720	22%	720	23%	663	22%	694	23%
Total Bureaux décentralisés										
Cadre (international/national)	429	30%	450	31%	437	31%	467	33%	585	40%
Services généraux	813	46%	803	45%	794	47%	715	44%	745	46%
Total Bureaux décentralisés	1 242	39%	1 253	39%	1 231	39%	1 182	39%	1 330	43%
Total tous lieux d'affectation										
Cadres recrutés sur le plan international	1 316	93%	1 322	90%	1 283	90%	1 215	86%	1 231	84%
Cadres recrutés sur le plan national	106	7%	139	10%	140	10%	204	14%	237	16%
Services généraux	1 772	100%	1 767	100%	1 696	100%	1 638	100%	1 604	100%
TOTAL	3 194	100%	3 228	100%	3 119	100%	3 057	100%	3 072	100%

Tableau 2: Ratios indicatifs

Catégorie	PTB 2004-05 Programme de travail	PTB Document principal – Programme de travail			PTB supplément – Programme de travail		Ressources totales
		PTB 2006-07 CRZ	2006-07 PWB RG	2006-07 PWB ZNG	2006-07 Proposition de réforme – (C 2005/3 Sup. 1)	CR 2006-07 Proposition de réforme ajustée (C 2005/3 Sup. 1 Add. 1)	Proposition de réforme ajustée + fonds fiduciaires
Siège							
% des ressources en personnel (cadres et services généraux)	73%	73%	70%	76%	67%	67%	59%
% des autres ressources humaines	14%	10%	14%	8%	16%	17%	16%
% des ressources humaines totales	87%	83%	84%	84%	83%	83%	75%
% des autres ressources hors personnel	13%	17%	16%	16%	17%	17%	25%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ratio services généraux/cadres	0.97	0.95	0.95	0.91	0.97	0.97	
Ressources décentralisées							
% des ressources en personnel (cadres et services généraux)	51%	50%	49%	51%	45%	48%	26%
% des autres ressources humaines	24%	24%	26%	24%	30%	29%	20%
% des ressources humaines totales	75%	74%	75%	75%	75%	77%	46%
% des autres ressources hors personnel	25%	26%	25%	25%	25%	23%	54%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ratio services généraux/cadres	1.90	1.78	1.78	1.82	1.53	1.27	
FAO total							
% des ressources en personnel (cadres et services généraux)	66%	65%	63%	67%	59%	60%	42%
% des autres ressources humaines	17%	15%	18%	14%	21%	21%	18%
% des ressources humaines totales	83%	80%	81%	81%	80%	81%	60%
% des autres ressources hors personnel	17%	20%	19%	19%	20%	19%	40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ratio services généraux/cadres	1.25	1.21	1.21	1.19	1.15	1.09	

