



منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
--------------------------------------------	--------------------	------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

## CONFERENCE

**Trente-sixième session**

**Rome, 18-23 novembre 2009**

**RAPPORT DU CoC-EEI À LA CONFÉRENCE DE LA FAO  
CONCERNANT LE PLAN D'ACTION IMMÉDIATE POUR LE  
RENOUVEAU DE LA FAO**

## **Rapport du CoC-EEI à la Conférence de la FAO concernant le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO**

Avant-Propos du Directeur général.....	4
Message du Directeur général.....	6
Introduction.....	7
I. Cadre stratégique, Plan à moyen terme et Programme de travail et budget.....	10
a) Le Cadre stratégique.....	10
b) Le Plan à moyen terme.....	12
c) Le Programme de travail et budget.....	13
d) Les cadres de résultats.....	14
e) Le concept de "réforme dans la croissance".....	15
II. Réforme de la gouvernance.....	17
a) Modifications à apporter aux Textes fondamentaux aux fins de la mise en oeuvre du Plan d'action immédiate.....	17
b) Composition du Conseil de la FAO.....	18
III. Réforme des systèmes, changement de culture et restructuration de l'Organisation.....	19
a) Structure organisationnelle au siège.....	19
b) Structure décentralisée (dotation en effectifs des bureaux décentralisés, localisation et pays desservis.....)	22
c) Gestion des ressources humaines.....	25
d) Changement de culture.....	26
e) Cadre d'évaluation et de gestion des risques.....	26
IV. La voie à suivre.....	27
a) Domaines de travail en cours.....	27
b) Arrangements en matière de suivi par les Organes directeurs.....	28
Appendices.....	
Appendice 1 - Résolution 1/2008 - Adoption du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO	
Appendice 2 - Composition du Bureau et des Groupes de travail du Comité de la Conférence (CoC-EEI) en 2009	
Appendice 3 - Rapport du CoC-EEI sur les amendements aux Textes fondamentaux pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate	
Appendice 4 - Cadre stratégique 2010-2019	
Appendice 5 - Rapport 2009 sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate	

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

APD	Aide publique au développement
CIPV	Convention internationale pour la protection des végétaux.
CoC-EEI	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO
CQCJ	Comité des questions constitutionnelles et juridiques
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CSC	Centre des services communs
DAP	Domaines d'action prioritaires
DGA	Directeur général adjoint
EEI	Évaluation externe indépendante de la FAO
ES	Département du développement économique et social
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
OCD	Bureau de la coordination et de la décentralisation
PAI	Plan d'action immédiate
APD	Aide publique au développement
CIPV	Convention internationale pour la protection des végétaux.
CoC-EEI	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO
CQCJ	Comité des questions constitutionnelles et juridiques
PAM	Programme alimentaire mondial
PEMS	Système d'évaluation et de gestion des résultats
PMA	Pays les moins avancés
PMT	Plan à moyen terme
PTB	Programme de travail et budget
RGO	Règlement général de l'Organisation
RH	Ressources humaines

## AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT

1. En qualité de Président du Comité de la Conférence, je tiens à faire part de ma gratitude pour tout l'appui reçu du Comité et de la Direction de la FAO, ainsi que du personnel de l'Organisation concernant la mise en œuvre du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) convenu par la Conférence de la FAO à sa session extraordinaire de novembre 2008.
2. C'est évidemment avec beaucoup d'humilité que nous présentons ce rapport à la Conférence. Le nombre de personnes souffrant de la faim est tout à fait inacceptable, puisqu'il atteint maintenant un milliard de personnes, qui ont les mêmes droits et aspirations au respect et à la dignité que chacun d'entre nous. À court terme, les défis et les choix auxquels le monde est confronté sont moins difficiles car nous commençons tout juste à sortir de la crise financière et économique, mais il n'en va pas de même à moyen et à long termes. Alors que la population mondiale, qui est actuellement de 6,8 milliards de personnes, va inexorablement dépasser les 9 milliards à l'horizon 2050, les budgets des États sont plombés par des déficits records dans la plupart des pays développés, les prix des denrées alimentaires sont au-dessus de leurs moyennes récentes et les incidences du changement climatique sur les moyens d'existence des pauvres et des personnes souffrant de la faim deviennent de plus en plus évidentes.
3. Comme en témoigne le récent Sommet du G8, le monde n'a pas oublié les besoins des pauvres et des personnes souffrant de la faim, néanmoins il ne fait pas assez. Le prochain Sommet mondial sur la sécurité alimentaire sera l'occasion de renforcer cet engagement et de remettre en ordre les priorités en privilégiant celles qui sont véritablement importantes.
4. Rappelant la conclusion de l'Évaluation externe indépendante selon laquelle « le monde est confronté en permanence à de nouveaux défis que seule une organisation à vocation mondiale disposant du mandat et de l'expérience de la FAO peut relever avec autorité et en toute légitimité », nous devons nous demander si nous avons fait assez pour permettre à la FAO de jouer son rôle essentiel au sein de la communauté mondiale. Avec l'adoption du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, les Membres, avec l'appui de la Direction de la FAO, ont démontré leur attachement à un ordre du jour de la réforme. C'est donc avec beaucoup de gratitude, de satisfaction et de fierté que je présente aujourd'hui le rapport final du Comité à la Conférence de la FAO.
5. Les réalisations sont éloquentes:
  - la gestion axée sur les résultats a été introduite et l'adoption d'une culture fondée sur les résultats a démarré;
  - la décentralisation progresse, de même que la délégation de pouvoirs;
  - la rationalisation de l'organisation a été engagée;
  - on s'attache à améliorer la gestion des ressources humaines;
  - enfin une gouvernance plus efficace est mise en place.
6. Mais surtout, nous avons instauré une confiance mutuelle et une cohésion des objectifs parmi les Membres et entre ceux-ci et la Direction. La réforme ne saurait être un processus statique et le Directeur général la conduit, sous la supervision des organes directeurs. Les défis sont immenses et la réponse doit être à leur mesure.

7. Certes, les progrès faits à ce jour ont été considérables, mais on aurait pu faire davantage. Il y a eu une pénurie de ressources à l'appui du Fonds fiduciaire du PAI, qui a abouti au séquençage d'actions initialement prévues comme un tout. Il est aisé de perdre l'élan acquis, qui dépend du changement de culture au sein à la fois du Secrétariat et des organes directeurs. Alors que nos esprits et nos cœurs s'attachent indéfectiblement à faire de la FAO un agent plus efficace de l'effort mondial de lutte contre la faim et la pauvreté, nous devons nourrir cette plante fragile. Chacun d'entre nous doit maintenant redoubler d'efforts: assurer les ressources financières nécessaires, optimiser les résultats au sein des organes directeurs et fournir la supervision et l'appui indispensables à la Direction et au personnel pour poursuivre la mise en œuvre du PAI, en vue de rendre la FAO plus efficace, afin que celle-ci joue un rôle de premier plan dans l'élimination de la faim et la concrétisation du droit à l'alimentation dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale et ce, dans la communauté mondiale tout entière.

Mohammad Saeid Noori-Naeini  
Président du Comité de la Conférence  
chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI)

## Message du Directeur général

1. Pendant la première année de la mise en oeuvre du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, l'Organisation et ses États Membres ont fait des progrès décisifs en matière de réforme, jetant les bases solides d'un changement durable. Le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) a joué de façon exemplaire son rôle de chef de file et a dispensé des encouragements en guidant les Membres et le Secrétariat pendant toute la mise en oeuvre. Les fonctionnaires et la Direction de la FAO ont, quant à eux, fait preuve d'un enthousiasme, d'un attachement et d'une détermination extraordinaires dans l'appui qu'ils ont fourni aux efforts de réforme. En ce qui me concerne, la réforme de la FAO et la mise en oeuvre du PAI demeurent ma première préoccupation, car le monde a besoin d'une FAO renforcée qui joue son rôle dans la lutte contre la faim.
2. Le nouveau Cadre stratégique formulé par les Membres et par la Direction énonce les grands principes et l'orientation à long terme de nos futurs programmes de travail. Il repose sur une base conceptuelle solide - une approche améliorée fondée sur les résultats - conformément à la décision du PAI. Le Plan à moyen terme (PMT) proposé pour 2010-13 et le Programme de travail et budget (PTB) 2010-11 dirigent toutes les ressources dont dispose une Organisation restructurée, aux méthodes de travail remaniées, vers l'obtention de résultats quantifiables, une distinction nette étant opérée entre les travaux techniques et les opérations administratives. De fait, chaque section du PMT et du PTB est un programme de réforme en soi.
3. L'approche du CoC-EEI consistant à suivre les progrès réalisés par l'intermédiaire de groupes de travail conduits par les pays était novatrice et elle a porté ses fruits, en créant les conditions d'un dialogue utile entre les Membres et avec la Direction. Les Membres ont été tenus au courant des réalisations et ils ont assuré un retour d'informations afin de modeler les politiques et la planification dans les domaines de la gestion axée sur les résultats, des réformes relatives aux ressources humaines, du changement de culture, de la réforme des systèmes administratifs et de l'unité de fonctionnement. Le dialogue a contribué de façon notable à l'édification du partenariat entre les Membres et entre ceux-ci et la Direction, qui est nécessaire pour entreprendre des réformes de grande ampleur, profondes et durables.
4. Il est certain qu'il reste encore beaucoup à faire, même si 56 pour cent des actions du PAI ont été menées à bien pendant la première année. Il nous reste encore à relever de nombreux défis avant de mener à bien un certain nombre d'initiatives de vaste portée, complexes et interdépendantes. Les Membres peuvent être certains que je suis déterminé à ne pas perdre de dynamisme en ce qui concerne le PAI et que le personnel de la FAO ne faiblira pas dans son dévouement et s'acquittera de son obligation de mise en oeuvre des réformes. Je me réjouis à l'avance de l'attachement renouvelé des Membres au renouveau de la FAO, qui se traduit par votre appui financier, vos encouragements et votre supervision efficace.
5. Je suis reconnaissant au Professeur Noori et à tous les membres du CoC-EEI de mener l'ensemble le plus complet de réformes jamais entrepris dans tout le système des Nations Unies, alliant de façon exemplaire vision et sens pratique.

*À l'occasion de la présentation de son rapport à la Conférence, le CoC- EEI souhaite adresser ses remerciements au Directeur général et à la Direction de la FAO pour le soutien ferme et constant qu'ils lui ont apporté durant ses travaux. Le CoC-EEI tient aussi à reconnaître avec gratitude l'engagement indéfectible du personnel de la FAO à l'égard de la réforme de l'Organisation. En outre, le leadership, le dévouement et l'effort inlassable du Président du CoC-EEI, M. le Professeur Mohammad Saeid Noori Naeini, des Vice-présidents, MM. les ambassadeurs Agnes van Ardenne et Wilfred Joseph Ngirwa, ainsi que des présidents, vice-présidents et membres des groupes de travail ont été décisifs pour mener à bonne fin la mission du CoC-EEI.*

## INTRODUCTION

1. En 2008, la session extraordinaire de la Conférence a adopté le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) portant sur la période 2009-2011. La Conférence a établi par la même occasion « un Comité de la Conférence (CoC-EEI) de durée limitée pour l'année 2009, au titre de l'article VI de l'Acte constitutif de la FAO, chargé de donner suite à l'Évaluation externe indépendante de la FAO de manière continue, en achevant le travail en cours dans le cadre du Plan d'action immédiate »<sup>1</sup>

2. Le CoC-EEI avait pour mission de recommander à la Conférence, en 2009:

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

3. Le CoC-EEI était également chargé de « recommander à la Conférence en 2009 les changements à apporter aux Textes fondamentaux comme prévu dans le Plan d'action immédiate » et de suivre la mise en œuvre du PAI en 2009 en étroite consultation avec les organes directeurs de la FAO.

<sup>1</sup> Résolution 1/2008: Adoption du Plan d'Action immédiate pour le renouveau de la FAO – le texte intégral de la résolution est reproduit à l'annexe 1 du présent rapport.

4. Il a en outre été demandé au CoC-EEI d' « *analyser le concept de réforme dans la croissance et présenter des propositions à la Conférence de 2009* ».
5. Les modalités de fonctionnement du CoC-EEI, de son Bureau et de ses groupes de travail du CoC-EEI sont celles qui ont été adoptées en 2008. Compte tenu de la nature de la tâche à accomplir en 2009, les groupes de travail ont été réorganisés comme suit<sup>2</sup>:
- Groupe de travail I: Cadre stratégique, Plan à moyen terme et Programme de travail et budget;
  - Groupe de travail II: Textes fondamentaux et composition du Conseil;
  - Groupe de travail III: Réforme des systèmes, changement culturel et restructuration organisationnelle.
6. À sa première réunion, tenue le 21 janvier 2009, le CoC-EEI a arrêté son plan de travail. Des efforts ont été faits, dans le cadre d'une planification minutieuse, pour assurer la pleine cohérence des programmes de travail du CoC-EEI et de la Direction ainsi que leur bonne coordination avec les réunions des organes directeurs en 2009. Au total, 28 sessions avaient été initialement prévues; leur nombre a ensuite été porté à 36.
7. De plus, un certain nombre de séminaires informels ont été organisés sur des questions relatives au PAI. Ils ont été organisés à la demande des Membres désireux de procéder à des échanges de vues, de manière informelle et interactive, entre eux et avec la Direction, sur des questions d'intérêt particulier. Bien qu'en marge des délibérations officielles, ces séminaires se sont révélés utiles pour l'amélioration de la communication et de la compréhension, contribuant ainsi à la réalisation de progrès sur des questions diverses, dans des domaines tels que le changement culturel, la restructuration du Siège et des bureaux décentralisés, la gestion axée sur les résultats, la rationalisation des processus administratifs, la gestion des ressources humaines, la participation et les aspirations du personnel, etc.
8. **Mise en œuvre du PAI:** Durant 2009, les progrès de la mise en œuvre du PAI ont fait l'objet de rapports réguliers de la Direction de la FAO au CoC-EEI et à ses groupes de travail, ainsi qu'au Conseil de la FAO. Comme demandé dans la Résolution 1/2008, un Fonds fiduciaire a été établi pour la mise en œuvre du PAI. À la fin du mois de septembre 2009, 31 Membres avaient fait des annonces de contributions pour un total de 8,3 millions d'USD, et 23 autres avaient effectué des versements au Fonds fiduciaire à hauteur de 5 millions d'USD. La résolution demandait instamment à tous les Membres de verser des ressources extrabudgétaires d'un montant provisoire de 21,8 millions d'USD (à l'exclusion de 7 pour cent au titre des dépenses d'appui aux projets) pour 2009. Le montant du financement nécessaire pour 2009 a ensuite été ramené à 14,3 millions d'USD (à l'exclusion des dépenses d'appui aux projets), dont 9,8 millions d'USD (ou 10,5 millions d'USD dépenses d'appui aux projets comprises) jugés indispensables pour le démarrage des actions interdépendantes, mais les annonces de contributions totales sont inférieures à ce montant.
9. La mise en œuvre du PAI se décline en 14 projets, regroupant chacun un certain nombre d'actions étroitement liées, sous la direction des chefs et des équipes de projet désignés par la Direction. Si de nombreux projets sont déjà bien avancés, selon leur portée et leur longueur, certaines parties importantes ne sont toutefois pas encore complètement achevées. La mise en œuvre du PAI n'en est en fait qu'à la fin de la première année de la

<sup>2</sup> Des informations détaillées sur la composition du CoC-EEI, de ses groupes de travail et de son bureau figurent à l'annexe 2 du présent rapport.



---

période plus longue durant laquelle ce processus complexe doit se déployer. En conséquence, comme cela a été le cas en 2009, la poursuite de la mise œuvre aboutissant à la réalisation complète du PAI représentera l'un des éléments marquants de l'exercice biennal 2010-11.

10. En avril 2009, la société de consultants Ernst et Young a remis son rapport au terme de l'examen détaillé recommandé par l'EEI, qui portait essentiellement sur les processus administratifs. Comme en sont convenus le Conseil et le CoC-EEI, pour faciliter la compréhension des mesures de réforme et actions diverses et souvent solidaires qui sous-tendent à la fois le PAI et les recommandations issues de l'examen détaillé, une approche intégrée a été adoptée, de manière à inscrire les actions découlant de l'examen détaillé dans les projets pertinents du PAI. L'appendice 5 indique les progrès réalisés en 2009 dans toutes les actions du PAI et donne une vue d'ensemble de ces actions prévues pour la période allant de 2009 à 2011 et au-delà.

11. Le plan du rapport suit le texte de la résolution 1/2008 et reflète les principaux domaines de travail du CoC-EEI en 2009. La première partie donne une vue d'ensemble des documents de planification élaborés par la Direction pour répondre à la nécessité d'un nouveau cadre axé sur les résultats énoncé dans le PAI. Elle rend également compte de l'analyse du concept de « réforme dans la croissance » à laquelle s'est livré le CoC-EEI. La deuxième partie du rapport porte sur la question de la réforme de la gouvernance et décrit le processus qui a conduit à la formulation des amendements aux textes fondamentaux nécessaires à la mise en œuvre du PAI et le résultat des délibérations relatives à la composition du Conseil. Enfin, la troisième partie fait le bilan de ce qui a été accompli en matière de réforme des systèmes, changement culturel et restructuration organisationnelle, tandis que la quatrième partie énumère les tâches qui restent à exécuter en ce qui concerne le PAI et les mécanismes qui seront établis en 2010 pour en assurer la réalisation.

## **I. CADRE STRATÉGIQUE, PLAN À MOYEN TERME ET PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET**

12. La présente section, consacrée au nouveau cadre de résultats de la FAO, donne un aperçu général des documents programmatiques et budgétaires. Elle présente aussi le concept de la “réforme dans la croissance”, selon le vœu exprimé par la Conférence en 2008. Les documents de planification représentent un important effort tendant à mettre en relation les moyens et les fins, à définir les résultats compte tenu des objectifs visés et des ressources nécessaires. Ils constituent un programme de travail unifié au sein des cadres de résultats relatifs aux contributions ordinaires et volontaires pour tous les lieux, et amorcent le passage d’un système fondé sur l’offre à un système reposant sur l’initiative de la demande concernant les résultats visés et l’allocation des ressources. Grâce aux indicateurs définis dans les cadres de résultats, ils permettent aussi l’application du principe de la responsabilisation en matière de gestion, au sein de l’Organisation et vis-à-vis des Membres.

13. Comme le prévoit le PAI et afin d’établir un lien clair entre les résultats à atteindre et les ressources nécessaires, la Direction présente pour la première fois le Plan à moyen terme (PMT) 2010-13 et le Programme de travail et budget (PTB) 2010-11 dans un seul et même document. Fondé sur le Cadre stratégique, le PMT quadriennal présente une stratégie de programmation des travaux de l’Organisation axée sur les résultats, toutes sources de financement confondues. L’approche ainsi adoptée dans le PMT contribuera à focaliser et à hiérarchiser les travaux de l’Organisation, un processus qui se poursuivra durant l’exercice biennal 2010-11.

14. Le PTB définit en revanche les ressources, provenant aussi bien de contributions ordinaires que de contributions volontaires, à gérer dans le cadre du programme de travail unifié pendant les deux premières années du cadre de résultats pour le PMT. Le fait que le PTB 2010-2011 constitue un ensemble complet intégrant des réformes et un programme de travail, a singulièrement compliqué le processus de formulation.

### **a) Le Cadre stratégique**

15. Le nouveau Cadre stratégique est un document à caractère prospectif à horizon temporel de dix ans, soumis à révision tous les quatre ans, qui énonce la vision de la FAO et les objectifs mondiaux des Membres, et expose l’approche axée sur les résultats de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de la communication des résultats des programmes, selon la hiérarchie des moyens et des fins appliquée à tous les travaux de l’Organisation (Appendice 4).

16. Conformément à la présentation du PAI (action 3.2), le Cadre stratégique comprend (voir encadré):

- L’analyse des défis confrontant l’alimentation, l’agriculture et le développement rural (section I);
- La vision de la FAO et les objectifs mondiaux des Membres dont il a été convenu (section II);
- Une approche axée sur les résultats de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de la communication des résultats des programmes, selon la hiérarchie des moyens et des fins appliquée à tous les travaux de l’Organisation (section III);
- Les objectifs stratégiques que doivent atteindre les pays membres avec le soutien de la FAO (section IV); et
- Les huit fonctions essentielles définies dans le PAI, correspondant aux avantages comparatifs de la FAO et appliquées à tous les objectifs (section V).

## *Cadre de résultats de la FAO*

### **Vision de la FAO**

Un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, et cela de manière durable en termes économiques, sociaux et environnementaux.

#### Les trois **Objectifs mondiaux**:

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

#### **Objectifs stratégiques**

- A. Intensification durable de la production agricole.
- B. Accroissement de la production animale durable.
- C. Gestion et utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles.
- D. Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments à tous les stades de la filière alimentaire.
- E. Gestion durable des forêts et des arbres.
- F. Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réponses améliorées aux défis mondiaux liés à l'environnement ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.
- G. Environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence.
- H. Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.
- I. Amélioration de la préparation et de la réaction aux menaces et aux situations d'urgence ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.
- K. Équité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décision dans les zones rurales.
- L. Accroissement et amélioration de l'efficacité des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural.

#### **Objectifs fonctionnels**

- X. Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes.
- Y. Administration efficiente et efficace.

#### **Fonctions essentielles**

- a. Suivi et évaluation des tendances et perspectives à moyen et long termes.
- b. Collecte et fourniture d'informations, connaissances et statistiques.
- c. Élaboration d'instruments internationaux et de normes.
- d. Options et avis en matière de politiques et de législation.
- e. Appui technique au transfert de technologies et au renforcement des capacités.
- f. Sensibilisation et communication.
- g. Interdisciplinarité et innovation.
- h. Partenariats et alliances.

17. Face aux défis que rencontrent l'alimentation, l'agriculture et le développement rural, la nouvelle approche axée sur les résultats fournit à la FAO un moyen structuré qui lui permettra de se concentrer sur les opportunités à l'égard desquelles elle est le mieux placée pour intervenir, en mettant à profit les avantages comparatifs dont elle dispose par rapport aux autres partenaires du développement. La définition impulsée par la demande d'interventions ciblées, directement liées à la réalisation des buts et objectifs des Membres, se trouvera ainsi facilitée. Ces interventions forment la base des cadres de résultats quadriennaux et du programme de travail biennal présentés dans le plan à moyen terme et dans le programme de travail et budget.

#### **b) Le Plan à moyen terme**

18. Le PAI a défini le mode de présentation dans le PMT, des objectifs stratégiques et fonctionnels ainsi que des résultats de l'Organisation qui les sous-tendent (PAI, action 3.3).

19. Le PMT a un horizon temporel de quatre ans, soumis à révision tous les deux ans; il comprend:

- a) Des objectifs stratégiques à réaliser par les pays membres et la communauté internationale avec le soutien de la FAO, conformément au Cadre stratégique;
- b) Des objectifs fonctionnels sous-tendant les processus organisationnels et les tâches administratives à mettre en œuvre pour améliorer le cadre de résultats
- c) Des résultats de l'Organisation, consistant dans les réalisations attendues au cours de la période quadriennale, toutes sources de financement confondues, et contribuant aux objectifs stratégiques.
- d) Les fonctions essentielles de la FAO; et
- e) Les domaines d'action prioritaires (DAP) qui fournissent un outil de communication et de plaidoyer permettant d'orienter l'effort de mobilisation de ressources et de partenariat vers des groupes prioritaires de résultats.

19. Les groupes de travail se sont félicités du nombre plus restreint de résultats de l'Organisation(56) figurant dans le nouveau cadre de résultats, conformément à la tendance précédente à la réduction des entités programmatiques (183).

20. **Indicateurs.** Comme le prévoit le PAI (action 3.3), la formulation d'indicateurs de résultat spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et assortis de délais, est au cœur du nouveau cadre de planification de la FAO et sera un facteur de succès crucial pour le système de gestion axé sur les résultats. À cet égard, les groupes de travail du CoC-EEI ont formulé les orientations suivantes: i) les indicateurs devraient mesurer les réalisations plutôt que le niveau quantitatif des produits; ii) il convient d'être en mesure d'étalonner, de mesurer et de suivre les indicateurs de façon continue à partir des valeurs de références et des sources de données; et iii) des efforts devraient être faits pour limiter le nombre d'indicateurs concernant chaque réalisation, de façon à en permettre le suivi dans les limites des ressources prévisibles.

21. Comme le prévoit le PAI (action 3.12), l'Organisation doit mettre en place à partir du prochain exercice biennal une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources englobant les domaines d'action prioritaires, les cadres nationaux de priorités à moyen terme, et les domaines régionaux et sous-régionaux d'action prioritaire. Cette stratégie s'inscrira dans le processus de planification à moyen terme afin d'assurer que les contributions volontaires soient axées sur les cadres de résultats et d'améliorer le suivi et la supervision par les organes directeurs.

22. **Domaines d'action prioritaires.** Comme l'indique le PAI (action 1.5), des domaines d'action prioritaires (DAP) ont été établis afin:

- a) de contribuer à mobiliser des ressources pour les groupes prioritaires de résultats susceptibles de bénéficier d'un financement supplémentaire, jouant le rôle de "phares" et fournissant un outil de communication et de plaidoyer permettant de mieux attirer des ressources extrabudgétaires volontaires et des partenariats en complément des contributions ordinaires;
- b) de mettre progressivement en place un financement commun, moins rigide et moins assujéti à affectations des contributions extrabudgétaires volontaires;
- c) de traiter principalement les questions prioritaires pour les pays en développement en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et l'amélioration des cadres politiques; et
- d) de faciliter la supervision par les organes directeurs de l'utilisation des ressources extrabudgétaires conformément aux priorités convenues dans le nouveau modèle de budgétisation.

Il a aussi été reconnu que l'utilisation pleine et entière des domaines d'action prioritaires est encore en cours et la question devrait être régulièrement examinée par le Comité financier et le Comité du Programme au cours de 2010-11.

23. Le CoC-EEI a approuvé sept domaines d'action prioritaires qui permettront la mobilisation d'un soutien extrabudgétaire pour 45 des 49 résultats de l'Organisation relevant des objectifs stratégiques.

#### **Domaines d'action prioritaires de la FAO**

- a) Soutien à la mise en œuvre du Cadre global d'action – production alimentaire des petits exploitants et systèmes mondiaux d'information et de contrôle (DAP-CGA);
- b) Menaces transfrontières pesant sur la production, la santé et l'environnement (DAP-EMPRES);
- c) Renforcement des moyens de base pour la gestion durable des forêts (DAP-GDF);
- d) Renforcement des capacités à l'appui de la mise en œuvre du Code de conduite pour une pêche responsable (DAP-CCPR);
- e) Faire face à la pénurie de ressources hydriques et foncières (DAP-WALS);
- f) Renforcement des capacités pour améliorer la qualité des informations et des statistiques en vue de prises de décisions à l'appui de la gestion durable de l'agriculture, des ressources naturelles, de la sécurité alimentaire et de la lutte contre la pauvreté (DAP-RCIS);
- g) Établissement de normes mondiales et application des normes dans les politiques et les législations nationales (DAP-NLN).

#### **c) Le Programme de travail et Budget**

24. Comme l'indique le PAI (action 3.4), le PTB présente, pour la première fois, une vue intégrée des ressources totales nécessaire à l'exécution du Programme de travail, sous forme de contributions ordinaires et de contributions volontaires gérées au sein d'un seul et même programme de travail. Dans le cadre de l'approche fondée sur les résultats, ces ressources seront soumises aux mêmes procédures de planification et de contrôle, et les donateurs seront

encouragés à réduire la part des affectations spécifiques et à accroître le regroupement des contributions volontaires. Dans le nouveau cycle de planification, tel que prévu dans le PAI, le Conseil proposera le programme de travail et le montant du budget, accompagnés d'une estimation des financements extrabudgétaires à la Conférence, pour examen et approbation.

25. Le CoC-EEI a entériné l'application du nouveau modèle de budgétisation, prévu dans le PAI, notant que le budget intégré présentait une vue plus globale des ressources dont disposait l'Organisation, visant à améliorer la gouvernance, le contrôle et l'application des cadres de résultats convenus tout en faisant ressortir le rôle important des contributions volontaires. Sachant que l'incertitude et l'affectation des contributions volontaires pourraient compromettre l'obtention des résultats prévus dans le programme de travail unifié, il a été noté que la mobilisation et la fourniture des contributions volontaires devaient être pleinement alignées sur les Objectifs stratégiques. Les contributions volontaires feront l'objet d'un suivi régulier par le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil, elles seront guidées par les cadres de résultats et la pratique de l'affectation sera restreinte. Ce contrôle sera facilité par l'introduction d'un système fondé sur les résultats de suivi et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités en 2010-11.

26. Le Programme de travail se fonde sur les besoins liés aux cibles à atteindre sur deux ans, fixées dans le Cadre des résultats relatifs aux objectifs stratégiques et fonctionnels présenté dans le Plan à moyen terme, ainsi que sur les besoins connexes pour les bureaux de pays, le Programme de coopération technique et les Dépenses d'équipement et de sécurité.

27. Le PTB doit porter sur un seul exercice biennal et le budget se subdivise en un budget administratif et un budget de programme alimentés par les contributions ordinaires et les ressources extrabudgétaires estimatives présentées dans un cadre de résultats et comportant:

- Les Résultats de l'Organisation avec indication de la responsabilité organisationnelle de chaque résultat à atteindre pendant l'exercice biennal;
- une quantification des coûts pour tous les résultats de l'Organisation et toutes les obligations;
- un calcul des augmentations de coûts et des gains d'efficacité prévus;
- l'indication des obligations à long terme, des obligations insuffisamment financées et des fonds de réserve;
- un projet de Résolution relative aux ouvertures de crédits devant être approuvé par la Conférence.

#### **d) Les cadres de résultats**

28. Comme le prévoit le PAI (action 3.3) et comme en sont convenus le CoC-EEI et le Conseil, le PMT/PTB unifié fournit une présentation complète des cadres de résultats et indique l'allocation des ressources prévue pour 2010-11 au titre de chaque objectif stratégique et de chaque objectif fonctionnel, comme suit:

- le titre de l'objectif, à savoir les avantages ou changements dont l'obtention est prévue dans un délai de dix ans au sein des institutions du pays, de la communauté internationale ou des partenaires du développement;
- l'énoncé des problèmes et défis, à savoir le ou les problèmes à régler, notamment les facteurs et tendances démographiques, environnementaux et macro-économiques importants; il met en exergue les principaux besoins d'intervention pour le développement en privilégiant les possibilités d'intervention de la FAO, par l'intermédiaire de résultats de l'Organisation ciblés et d'outils principaux;

- les hypothèses et risques associés à la réalisation de l'objectif, en supposant que les résultats de l'Organisation soient obtenus. Les hypothèses concernent les risques qui pourraient avoir une incidence sur l'avancement ou la réussite d'une intervention de développement;
- la liste récapitulative de l'application des fonctions essentielles à la réalisation de chacun des résultats de l'Organisation;
- les résultats de l'Organisation, à savoir les réalisations ou effets attendus, sur une période de quatre ans, de l'acceptation et de l'utilisation des produits et services de la FAO;
- les indicateurs, à savoir les facteurs ou variables quantitatifs ou qualitatifs qui fournissent un moyen simple et fiable de mesurer la réalisation, de prendre en compte les changements liés à une intervention ou d'aider à évaluer les prestations d'un acteur du développement;
- la base, à savoir la valeur de l'indicateur mesuré au début de la période – en l'occurrence, le début de 2010;
- les cibles, à savoir la valeur du même indicateur à la fin du PTB (deux ans) et du PMT (quatre ans) reflétant donc les réalisations attendues pendant cette période, sur la base du niveau de ressources (contributions ordinaires et volontaires) figurant dans le PTB;
- le niveau des ressources (contributions ordinaires et contributions volontaires) prévu pour chaque résultat de l'Organisation, dans l'ensemble de l'Organisation, pour l'exercice biennal 2010-11.

Il est à noter que le programme des représentants de la FAO et le PCT, actuellement, ne sont pas pleinement intégrés dans le cadre fondé sur les résultats. Étant donné que cette question correspond à un travail en cours, elle sera examinée plus en détail par la Direction et les organes directeurs compétents au cours de l'exercice 2010-11 en vue d'une mise en œuvre en 2012 dans la mesure du possible.

29. Bien qu'il ait été tenté initialement dans le PMT d'énoncer les priorités fondamentales de l'Organisation, force est de reconnaître que la fixation des priorités est une tâche de longue haleine dépendant de l'obtention d'informations complémentaires suffisantes de la part des comités techniques et des conférences régionales, qui devraient être fournies durant le premier cycle complet de planification axée sur les résultats en 2010-11. Dans ce contexte, l'élaboration de domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux est prévue en vue d'un examen par les Conférences régionales en 2010.

#### **e) Le concept de "réforme dans la croissance"**

30. La résolution 1/2008 chargeait le CoC-EEI d'analyser le concept de "réforme dans la croissance" et de présenter des propositions à la Conférence 2009. En effet, si l'expression « réforme dans la croissance » était un message essentiel de l'EEI, il n'a toutefois pas été clairement défini par les évaluateurs.

31. À l'issue de consultations avec le Comité du programme et le Comité financier, les groupes de travail sont convenus que s'il pouvait y avoir diverses perceptions de ce qu'implique le concept de "réforme dans la croissance", cette notion suppose, entre autres choses, une Organisation dotée de ressources suffisantes, et disposant d'un avantage comparatif plus important, d'une meilleure gouvernance, et de compétences techniques, administratives et de gestion renforcées, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés. Les principales conclusions qui ont été tirées sont reproduites dans l'encadré ci-dessous.

**« Réforme dans la croissance »<sup>3</sup>**

*« Les Comités ont soumis au CoC-EEI les éléments initiaux ci-après relatifs au concept de « réforme dans la croissance » aux fins d'examen. La croissance devrait être réelle, compte tenu des éléments suivants:*

- a) la considération principale est d'assurer des services efficaces et efficaces aux pays membres;*
- b) il faut garantir la durabilité des réformes actuellement entreprises dans l'Organisation;*
- c) il faut impérativement faire en sorte que des ressources humaines de qualité et suffisantes soient à la disposition de la FAO;*
- d) la croissance nécessaire ne doit pas être déterminée par des chiffres prédéfinis, mais être évaluée tout d'abord en fonction des objectifs stratégiques et fonctionnels et du PMT approuvés par les Organes directeurs;*
- e) les ressources du budget ordinaire et les ressources extrabudgétaires doivent être pleinement intégrées dans le PMT et le PTB. »*

32. Les Membres ont aussi insisté sur la nécessité d'envisager les options relatives à une approche à long terme de la "réforme dans la croissance", conjuguant notamment augmentation des ressources et responsabilisation et efficacité accrues au sein d'une Organisation réformée. Afin de tenter d'éclaircir la signification du concept, les aspects suivants ont été mis en relief:

- l'inclusion de l'impact sur la sécurité alimentaire comme un des éléments possibles de la définition de la réforme dans la croissance;
- le souci de la prévisibilité des ressources extrabudgétaires;
- le maintien des ressources humaines de l'Organisation à un niveau adéquat;
- la garantie d'un suivi adéquat du processus de réforme dans la croissance.

<sup>3</sup> Paragraphe 17 du rapport de la réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier (CL 136/10, 13 mai 2009).



## II. RÉFORME DE LA GOUVERNANCE

33. La Conférence tenue en 2008 a demandé qu'un suivi soit mené dans deux domaines ayant trait à la gouvernance: i) les modifications qu'il est nécessaire d'apporter aux Textes fondamentaux de l'Organisation pour mettre en œuvre le Plan d'action immédiate; et ii) la question de la composition du Conseil, laissée ouverte en 2008. Les modifications à apporter aux Textes fondamentaux recommandées par le CoC-EEI sont abordées de manière détaillée à l'appendice 3 et ne sont donc que survolées dans la présente section.

### a) Modifications à apporter aux Textes fondamentaux aux fins de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate

34. La Conférence, réunie en session extraordinaire, a décidé (Résolution 1/2008) que le CoC-EEI devrait recommander à la Conférence en 2009 les modifications qu'il était nécessaire d'apporter aux Textes fondamentaux aux fins de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI). Elle a en outre décidé que ce travail devrait être effectué à partir des recommandations formulées par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) et qu'il serait examiné par le Conseil le cas échéant.

35. Le CQCJ a tenu cinq sessions en 2009, toutes ouvertes à des observateurs n'ayant pas le droit de parole, et a recommandé un certain nombre de modifications à apporter aux Textes fondamentaux, dans tous les domaines prescrits par le PAI.

36. Le groupe de travail II du CoC-EEI s'est réuni à trois reprises en 2009 pour examiner les modifications proposées aux Textes fondamentaux de l'Organisation. Il a également donné des instructions au CQCJ sur des questions particulières, à savoir: i) l'harmonisation du statut du CQCJ avec ceux du Comité du programme et du Comité financier pour que le CQCJ, outre ses sept membres élus, dispose d'un président élu par le Conseil sur la base de ses qualifications propres, qui ne représente pas un pays ou une région et n'ait pas le droit de vote; et ii) la possibilité de remplacer un membre au cours d'une session du Comité du programme et du Comité financier et des procédures y afférentes.

37. Le CoC-EEI a entériné en juin 2009 tous les amendements proposés qui avaient été recommandés par le CQCJ et examinés par le groupe de travail II à l'époque. Le délai de juillet 2009 fixé pour informer les Membres de la FAO des modifications proposées à l'Acte constitutif<sup>4</sup> a ainsi pu être respecté. Le CoC-EEI a également noté que le CQCJ devrait examiner à l'une de ses sessions ultérieures de 2009 des modifications supplémentaires à apporter aux Textes fondamentaux en rapport avec le PAI.

38. Le *Rapport du CoC-EEI sur les modifications à apporter aux Textes fondamentaux aux fins de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate*, qui figure à l'appendice 3 du présent rapport, proposait des modifications des Textes fondamentaux dans les domaines ci-après:

- Conférence;
- Conseil;
- Président indépendant du Conseil;
- Comité du Programme et Comité financier;

<sup>4</sup> Le délai proposé pour informer les Membres des propositions d'amendements à l'Acte constitutif est de 120 jours avant la session de la Conférence à laquelle les propositions vont être mises au vote (paragraphe 4 de l'article XX de l'Acte constitutif).

- Comité des questions constitutionnelles et juridiques;
- Comités techniques;
- Conférences régionales;
- Réunions ministérielles;
- Nomination et mandat du Directeur général;
- Réforme de la programmation et de l'établissement du budget et suivi axé sur les résultats;
- Délégation de pouvoirs au Directeur général.

39. Conformément aux recommandations du CQCJ, les modifications proposées concernent l'Acte constitutif, le Règlement général de l'Organisation et son Règlement financier. En outre, certaines des actions préconisées par le PAI doivent être approuvées par voie de résolutions de la Conférence. Toutes les modifications proposées sont décrites en détail à l'appendice 3 du présent rapport.

#### **b) Composition du Conseil de la FAO**

40. La résolution 1/2008 prévoyait que le CoC-EEI devrait recommander à la Conférence en 2009 "tout changement jugé souhaitable concernant la composition du Conseil (nombre de membres et représentation régionale)."

41. La question de la composition du Conseil a été examinée de manière approfondie en 2008 après que le groupe de travail II eut conclu que la base de représentation des Membres du Conseil n'était pas équilibrée et devait être revue. En 2009, les diverses options concernant la composition du Conseil qui s'étaient dégagées des précédents débats ont été soumises au groupe de travail II pour un examen plus approfondi et il a été noté que, de l'avis de tous les Membres, le Conseil devait être efficace et efficient.

42. Le groupe de travail II est convenu que: i) l'option concernant la redistribution des sièges entre les régions n'était pas acceptable si le nombre actuel de Membres du Conseil était maintenu; et ii) la reconstitution du Conseil sur un modèle de type conseil exécutif avec un nombre de membres réduit (comme recommandé par l'EEI) n'était pas envisageable en l'état actuel des choses.

43. Les options possibles consistant à conserver la composition du Conseil en l'état ou à augmenter le nombre de sièges du Conseil et à distribuer les sièges supplémentaires entre les groupes régionaux ont été examinées de plus près par le groupe de travail II, ainsi qu'au cours de consultations entre les groupes régionaux.

44. À la fin septembre, les participants n'avaient pu se mettre d'accord quant à une éventuelle modification du nombre de sièges au Conseil, mais des négociations étaient néanmoins encore en cours en vue de parvenir à un consensus sur cette question de préférence avant la trente-sixième session de la Conférence.

### III. RÉFORME DES SYSTÈMES, CHANGEMENT DE CULTURE ET RESTRUCTURATION DE L'ORGANISATION

45. La présente section porte sur l'administration, le changement de culture et la restructuration de l'organisation. Elle porte également sur les résultats de l'Examen détaillé et de l'étude sur un cadre d'évaluation et de gestion des risques institutionnels qui ont été demandés par la Conférence en 2008.

#### a) Structure organisationnelle au siège

46. Le PAI préconisait une restructuration complète du Siège de la FAO qui devait démarrer en 2009, se poursuivre au cours de la période 2010-2011 pour s'achever d'ici à 2012 (actions 3.91 à 3.103 du PAI). Il contenait un projet indicatif de révision de la structure organisationnelle du Siège, un accord de principe s'étant globalement dégagé sur les niveaux supérieurs d'un nouvel organigramme. Il restait à mettre au point les détails de cette structure moyennant des consultations étroites entre les Membres et la Direction. Le CoC-EEI souscrit à la vaste restructuration du Siège de la FAO (figure 1) aux fins de mise en œuvre. Ainsi que prévu dans le PAI, la structure de l'Organisation sera affinée jusqu'en 2012 sur la base de consultations entre la Direction et les Organes directeurs, ce qui consistera notamment à aligner la structure sur des questions transversales comme le développement rural et la sécurité alimentaire.

47. La Direction a soumis deux documents analytiques aux réunions conjointes des groupes de travail I et III, lesquels contenaient des descriptifs des fonctions des principaux services et des précisions en réponse aux questions posées par les Membres. Il était entendu qu'une synthèse de ces propositions serait incluse dans le PTB 2010-2011.

48. Ces travaux ont été guidés par les principes énoncés pour la restructuration, tels qu'ils sont décrits au paragraphe 46 du PAI, à savoir: mise en place de périmètres de contrôle gérables; regroupement des services et réduction du cloisonnement; intégration et représentation des bureaux décentralisés dans les processus décisionnels des échelons supérieurs de la hiérarchie; souplesse et déstratification des structures; développement et emploi efficaces des ressources humaines; gestion axée sur les résultats, la délégation de pouvoirs et l'obligation de rendre des comptes; prise des décisions relatives à la localisation sur la base du rapport coût-efficacité; et, là où cela sera possible, partage des services avec d'autres institutions des Nations Unies et externalisation.

49. La nouvelle structure réduit à sept le nombre des liaisons hiérarchiques directes avec le Directeur général. Une nouvelle équipe de direction de haut niveau sera encadrée par le Directeur général en sa qualité de responsable de la direction exécutive et inclura les deux Directeurs généraux adjoints chargés de la base de connaissances de l'Organisation et des aspects opérationnels de ses activités. Cette équipe sera plus souple tout en ayant les responsabilités, les pouvoirs et la latitude fonctionnelle requis pour s'assurer que les décisions concernant tous les aspects des activités de l'Organisation sont prises rapidement et efficacement.

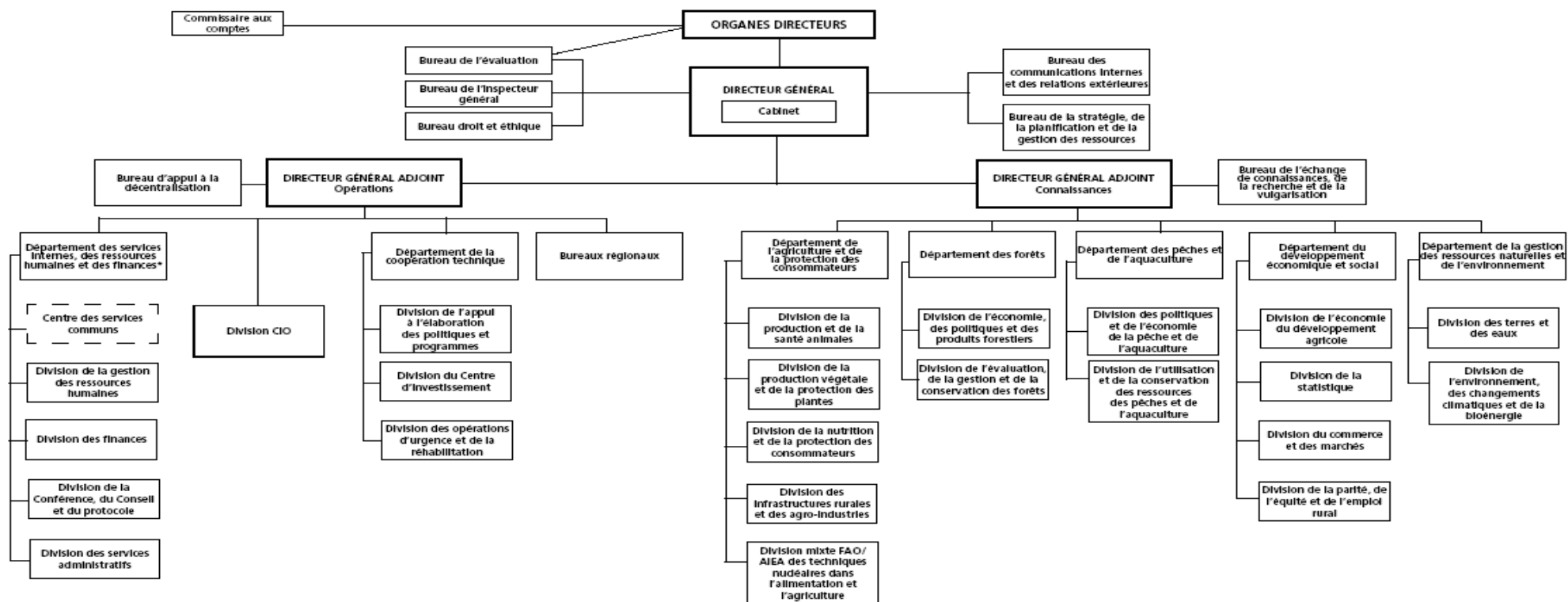
50. La structure des départements au-dessous du niveau supérieur de la hiérarchie tient compte des analyses fonctionnelles réalisées en 2009 et tirera également parti des études en cours et de la mise en œuvre des actions du PAI et des recommandations de l'Examen détaillé. Les modifications apportées à la structure proposée, par rapport à l'organisation actuelle, peuvent se résumer de la manière suivante:

- a) Le Département des connaissances et de la communication et le Département des ressources humaines, financières et matérielles seront supprimés.
- b) Un nouveau Département des services internes, des ressources humaines et des finances sera créé et progressivement constitué au fil de l'exercice biennal à partir des composantes suivantes: l'essentiel du Département des ressources humaines, financières et matérielles (AF); certaines parties du Service du programme et du budget (PBEP), notamment les fonctions en rapport avec les prévisions financières et l'engagement des dépenses par rapport au budget; et la Division de la Conférence, du Conseil et du Protocole (KCC).
- c) Le Département de la coopération technique remplacera la Division des opérations de terrain (TCO) dont certaines des activités seront absorbées par un nouveau Service du suivi et de la coordination des activités de terrain, rattaché au Bureau du DGA, et d'autres confiées à une Division élargie de l'appui à l'élaboration des politiques et des programmes (remplaçant l'ancienne TCA).
- d) Le Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement continuera à se consacrer à l'utilisation durable des ressources naturelles, à la coordination des ressources génétiques destinées à l'alimentation et à l'agriculture ainsi qu'aux aspects relatifs à l'environnement, y compris le changement climatique et les défis et possibilités liées aux bioénergies. La Division de la recherche et de la vulgarisation sera supprimée et ses fonctions seront assumées par le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation.
- e) Le Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs et le Département du développement économique et social garderont leur structure divisionnaire actuelle, d'importants changements étant introduits au niveau infra divisionnaire moyennant l'adoption de modalités plus souples, rendue plus aisée par la déstratification.
- f) Le Département des pêches et de l'aquaculture et le Département forêts réduiront le nombre de leurs divisions de trois à deux, tout en gardant leur mandat respectif actuel.
- g) En application d'une recommandation de l'Examen détaillé visant à réduire la fragmentation et les chevauchements, une division unique du Directeur de l'informatique, rendant compte directement au Directeur général adjoint – Opérations, sera chargée de la fourniture de services d'informatique et de services de communications et de technologies de l'information.

51. Par ailleurs, comme recommandé par l'Examen détaillé, un nouvel examen externe distinct du rôle du Bureau du Directeur général quant aux activités administratives, a démarré en juillet 2009, dont les résultats seront disponibles à fin octobre.

52. La structure proposée pour le Siège est illustrée à la figure 1, le détail des postes et des ressources affectées aux divers services étant indiquée dans le PTB 2010-11.

Figure 1: Organigramme du Siège



\* La structure et les fonctions du Département des services internes, des ressources humaines et des finances sont sujettes à modifications ultérieures

   Service

**b) Structure décentralisée (dotation en effectifs des bureaux décentralisés, localisation et pays desservis)**

53. Le CoC-EEI a rappelé combien il importait de renforcer la structure décentralisée de la FAO en reconnaissant que le succès de l'Organisation dépendait de sa capacité de communication au niveau local des connaissances qu'elle générerait pour aider les pays à relever les défis auxquels ils étaient confrontés. À cet égard, il a été décidé de prévoir dans le PTB 2010-2011 des ressources pour financer des visites des Membres dans les bureaux décentralisés. En 2009, les visites effectuées sur le terrain par des représentants permanents de la FAO se sont révélées extrêmement utiles car elles ont permis aux Membres et aux organes directeurs de se familiariser avec les activités des bureaux décentralisés. Elles leur ont permis de se faire une idée directe des difficultés que rencontrent ces bureaux pour appuyer l'action humanitaire et de développement de ces pays et de comprendre les possibilités d'amélioration du fonctionnement de ces bureaux et les enjeux s'y rapportant.

54. Comme le prévoit le PAI (actions 3.76 à 3.90), au cours de l'exercice biennal 2010-2011, on mettra fortement l'accent sur l'amélioration de la cohérence, de l'efficacité et de l'intégration du réseau actuel des bureaux décentralisés en veillant à assurer l'unité dans l'action de l'Organisation.

55. Les bureaux régionaux, en collaboration s'il y a lieu avec les bureaux sous-régionaux, assumeront progressivement de nouvelles responsabilités dans divers domaines, pour lesquelles ils seront tenus de rendre des comptes: i) supervision des bureaux de pays, y compris la gestion des ressources du réseau des représentants de la FAO; ii) gestion dans leur région respective des programmes autres que d'urgence entrepris au titre du PCT; iii) conduite du processus de planification stratégique, de programmation et de budgétisation dans la région; iv) supervision des fonctionnaires techniques régionaux; v) organisation de conférences régionales renforcées, et prestation des services requis; vi) encadrement des partenariats, en particulier avec les organisations régionales; et vii) appui aux bureaux de pays pour les questions liées aux réformes du système des Nations Unies. Le financement des bureaux régionaux devra être à la mesure de leurs nouvelles responsabilités.

56. Les bureaux décentralisés assumeront leur nouveau rôle de planification stratégique et de définition des priorités à l'échelle de l'Organisation et localement. Ils contribueront à l'élaboration des cadres nationaux des priorités à moyen terme et au choix des domaines prioritaires régionaux et sous-régionaux. Ils prendront également une part active à la formulation et l'introduction progressive de domaines d'action prioritaires, y compris la mise en œuvre de la stratégie correspondante de mobilisation des ressources. Le personnel des bureaux décentralisés sera formé aux concepts de la gestion axée sur les résultats et à l'utilisation d'un nouveau système de planification, de suivi et d'information au niveau opérationnel; en outre, des critères de référence seront mis au point et adoptés.

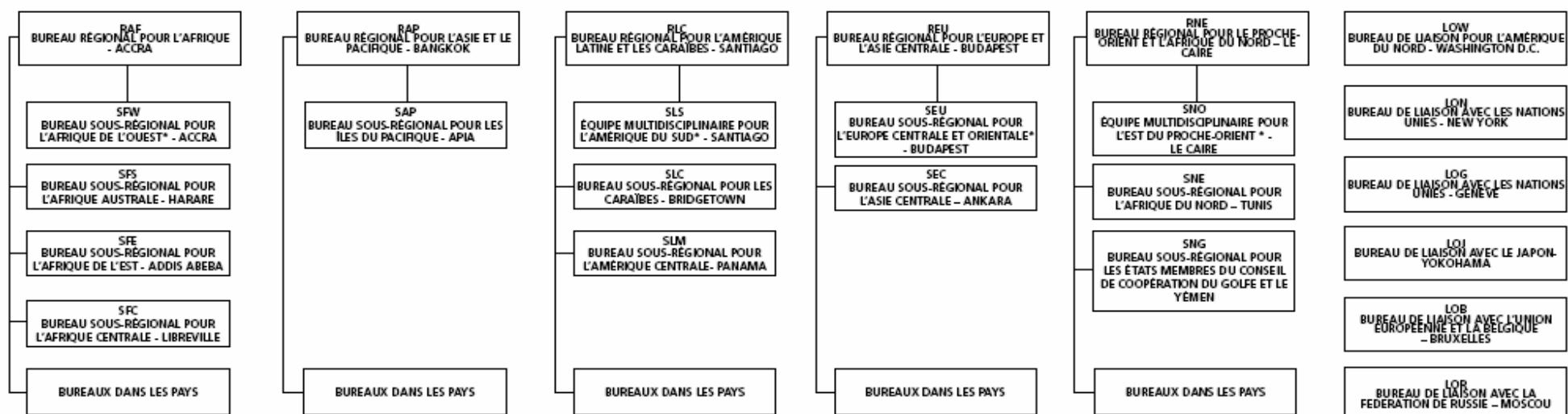
57. Les initiatives lancées par la Direction, dans le cadre des pouvoirs accordés au Directeur général, pour combler à court terme le déficit structurel du budget du réseau des bureaux de pays ont été approuvées par le CoC-EEI. Comme le recommandait l'EEI, il a été convenu de supprimer l'abattement prévu pour délai de recrutement pour les postes du réseau des représentants de la FAO, une mesure qui permettra d'affecter des ressources plus importantes aux budgets de ce réseau et contribuera à la réduction du déficit structurel. Le déficit restant du réseau des représentants de la FAO en 2010-11 sera comblé grâce à des mesures intérimaires telles que la nomination de coordonnateurs des secours d'urgence en tant

que fonctionnaires chargés des représentations de la FAO , si possible, et avec l'accord préalable des bailleurs de fonds concernés, et, au cas par cas, en plaçant les actuels représentants de la FAO à des postes vacants dans les bureaux régionaux et sous-régionaux . Les efforts visant à obtenir le paiement ponctuel et intégral des contributions gouvernementales de contrepartie en espèces seront également poursuivis, compte tenu des situations particulières des pays.

**58. Décentralisation des fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation (OCD) et du PCT.** Comme le préconisait le PAI, dans le nouveau PTB, les ressources du PCT ont été affectées aux régions, sous l'autorité des représentants régionaux (action 3.22 du PAI). De plus, les fonctions d'appui du Bureau de la coordination et de la décentralisation concernant les bureaux de pays ont été transférées aux bureaux régionaux et sous-régionaux concernés (actions 3. 95 du PAI). Les ressources provisoirement allouées au PTB 2010-2011 en application de ces nouvelles dispositions pourraient devoir être ajustées en cours d'exécution.

**59.** Comme on le voit à la figure 2, qui illustre la structure décentralisée, les bureaux régionaux superviseront les bureaux de pays dans leurs régions respectives et les représentants régionaux feront rapport au Directeur général adjoint (Opérations). En fonction des modifications qui seront éventuellement apportées suite à l'examen externe du Bureau du Directeur général, les bureaux de liaison avec les bureaux de l'ONU de Genève et New York feront rapport au Bureau des communications internes et des relations extérieures, tandis que les autres bureaux de liaison feront rapport au Directeur général adjoint (Opérations).

Figure 2: Organigrammes de la structure décentralisée



\* Situé au même endroit qu'un bureau régional existant



### c) Gestion des ressources humaines

60. Le PAI indiquait que “les ressources humaines de la FAO sont son principal atout et fournissent la totalité de son appui technique aux États Membres” et précisait une série d’actions à mener dans ce domaine (actions 3.59 à 3.75). En 2009, le CoC-EEI a confirmé que les Ressources humaines (RH) étaient un domaine essentiel pour le succès de la réforme de l’Organisation, en insistant pour que la Direction continue de le considérer comme prioritaire.

61. La Direction a élaboré, en consultant les Membres, une stratégie et un cadre d’ensemble pour la gestion des ressources humaines<sup>5</sup> qui énonce trois objectifs essentiels pour les RH, à savoir:

- a) créer les conditions requises pour que le personnel atteigne un niveau d’excellence et une forte productivité;
- b) faire des RH un partenaire stratégique de la gestion de l’Organisation; et
- c) fournir des services RH efficaces et économiques à l’appui de l’exécution du programme.

62. Six initiatives centrales ont été recensées pour atteindre efficacement les trois objectifs RH, à savoir: évaluation de la performance, formation en gestion/encadrement, communication d’informations pour la gestion, nouvelles politiques relatives aux RH, appui à la restructuration et actions liées à la rationalisation.

63. Le rapport de l’Examen détaillé contient une série de recommandations sur la gestion des ressources humaines, notamment les suivantes: i) transformation majeure de la fonction RH pour en faire un “partenaire stratégique”; ii) nouveau cadre des responsabilités pour la fonction RH; iii) rationalisation des processus existants en matière de RH pour les rendre plus efficaces; iv) établissement de nouveaux processus RH (stratégie RH, communication RH et effectifs RH, par exemple) en vue de renforcer la fonction RH et de la rendre plus stratégique; v) réalignement de la gamme de connaissances et de compétences du cadre organique chargé des RH; et vi) renforcement des compétences de gestion.

64. Le CoC-EEI a souscrit à l’inclusion proposée des recommandations approuvées de l’Examen détaillé dans le cadre général applicable aux RH, en notant que les trois objectifs du cadre stratégique RH étaient conformes à l’objectif fonctionnel Y, intitulé “Administration efficace et efficiente” et aux résultats de l’Organisation s’y rapportant, tels qu’élaborés pour le PMT 2010-2013. La contribution des matrices d’indicateurs et de valeurs cibles s’y rapportant à l’amélioration de la gestion axée sur les résultats a été reconnue. Le CoC-EEI a également reconnu que le cadre stratégique de gestion des RH était un document évolutif qui serait revu et actualisé en fonction des besoins pour tenir compte des nouvelles initiatives lancées dans ce domaine et des nouvelles améliorations qui y sont apportées.

65. L’approche envisagée de la transformation de la fonction RH en “partenaire stratégique” pour en faire une fonction plus stratégique et plus consultative a été accueillie avec satisfaction, tout comme les mesures mises en oeuvre pour mettre au point les outils d’appui tels que le système de communication de l’information sur la gestion des RH. En outre, il a été souligné combien il importait de rationaliser les services RH et d’en assurer l’efficacité pour améliorer l’efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients.

66. Étant donné le rôle fondamental que joue la fonction RH dans la gestion efficace et le renouveau de l’Organisation, le Comité financier a invité, à sa cent vingt-huitième session tenue en juillet 2009, à renforcer la collaboration avec les autres organisations du système

<sup>5</sup> *Rapport intérimaire sur la mise en application de la Stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines (FC 128/9).*

commun des Nations Unies pour élaborer des politiques appropriées de gestion des RH, en se félicitant à cet égard de la participation active de la FAO au réseau des ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies.

67. La modernisation de la fonction RH sera un processus intensif et continu au cours des deux prochains exercices biennaux. Les réformes seront introduites de manière progressive sur la base de plans de travail détaillés axés sur les résultats, avec des indicateurs de réalisation et des valeurs cibles permettant de mesurer les progrès et le contrôle, et coïncidant avec d'autres domaines relevant du suivi de l'EEI, notamment l'Examen détaillé et les mesures relatives au changement de culture institutionnelle. Il faudra également veiller à assurer une représentation équilibrée des deux sexes et des diverses régions au sein du personnel de l'Organisation.

68. Les progrès seront surveillés par le Conseil par l'intermédiaire du Comité financier qui, compte tenu de l'importance de la fonction RH pour l'Organisation, a réaffirmé que l'examen de la mise en œuvre du cadre stratégique applicable aux RH devrait se poursuivre et figurer à titre permanent sur l'ordre du jour de ses sessions ordinaires futures. Afin de renforcer sa supervision de la mise en œuvre des principales initiatives relatives aux RH, le Comité a également demandé que le cadre soit complété par des rapports de situation réguliers sur la mise en œuvre de chaque initiative et par une évaluation de l'impact des activités achevées, s'il y a lieu.

#### **d) Changement de culture**

69. D'après le PAI, "un changement de culture s'impose pour que la réforme de la FAO atteigne son but" et la constitution par la Direction d'une équipe chargée du changement de culture, sous la présidence du Directeur général adjoint, était accueillie avec satisfaction. En 2009, de progrès significatifs ont été réalisés dans ce domaine crucial. Le CoC-EEI a reconnu l'intensité des efforts mis en œuvre par cette équipe qui ont abouti, grâce à une participation active du personnel de la FAO, à la mise au point d'une vision interne, telle que prônée par l'action 3.31 du PAI. Tout au long de l'année, des séminaires ont été organisés au siège et dans les bureaux décentralisés à l'intention du personnel, lesquels ont permis à l'équipe chargée du changement de culture interne de tirer parti des contributions de plus de 1000 membres du personnel. Trente propositions d'action ont été élaborées en ce qui concerne *les reconnaissances et les récompenses, l'évolution des carrières et la mise en place d'un environnement de travail ouvert*. En 2010, les activités en matière de changement de culture seront axées sur l'approbation et l'application de ces propositions, en veillant à les harmoniser et à créer des synergies avec celles de la Division de la gestion des ressources humaines. Les efforts déployés pour intégrer le changement de culture dans le processus global de réforme et en assurer la pérennité doivent s'intensifier à l'échelle de toute l'Organisation.

#### **e) Cadre d'évaluation et de gestion des risques**

70. Une stratégie visant à améliorer l'approche de la gestion des risques de la FAO a été présentée aux groupes de travail par les consultants de Deloitte et par le Bureau de l'Inspecteur général. Cette nouvelle approche privilégie un projet dirigé en interne, avec l'appui de consultants spécialisés en gestion des risques au besoin, à une approche conduite par des consultants comme le prévoyait le PAI (actions 3.49 à 3.54). Le Comité financier a particulièrement souligné combien il importait d'exercer la prudence financière requise à tous les niveaux de l'Organisation, conformément aux recommandations de l'EEI et du PAI, et s'est dit satisfait de l'attachement de la Direction à la mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels, y compris la prise en compte de la gestion des risques dans le futur système d'évaluation de la performance.

#### IV. LA VOIE À SUIVRE

71. Cette section illustre les prochaines étapes du processus de réforme, en indiquant les domaines dans lesquels il faudra poursuivre le travail, ainsi que les mécanismes de suivi envisagés pour assurer un suivi adéquat de la mise en œuvre du PAI.

##### a) Domaines de travail en cours

72. D'ici la fin de 2009, 56 pour cent du total des actions du PAI demandées dans la Résolution 1/2008 de la Conférence devraient avoir été menées à bien. Au cours de l'exercice 2010-11 et au-delà, un nombre de projets particulièrement complexes seront mis en œuvre en vue d'introduire de nouveaux modes de gestion, de nouveaux processus de travail, de nouveaux services administratifs, de nouvelles politiques en matière de ressources humaines, et de nouveaux systèmes de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation qui modifieront de façon significative le mode de fonctionnement de l'Organisation (voir l'appendice 5). La Direction présentera un calendrier révisé pour la poursuite de la mise en œuvre du programme de réforme. Au cours du prochain exercice biennal, les actions du PAI s'articuleront principalement autour des cinq thèmes suivants:

- *Se concentrer sur les besoins des Membres grâce à la **programmation axée sur les résultats**, au suivi, à l'établissement de rapports et à la mobilisation des ressources:* l'Organisation mettra au point des systèmes de suivi et d'établissement de rapports destinés à donner aux Membres des informations clés sur les performances, et améliorera encore le nouveau modèle de planification et budgétisation grâce, entre autres, aux activités mentionnées aux paragraphes 22, 25 et 28 se rapportant à l'utilisation des domaines d'action prioritaires et à la pleine mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats. Le déploiement du système d'évaluation du personnel (PEMS) à l'échelle de l'Organisation sera entrepris en 2010-11 pour compléter le « lien de responsabilité » entre les objectifs stratégiques de la FAO et les performances individuelles du personnel. L'accent sera mis sur l'établissement d'un rang de priorité pour les travaux techniques de l'Organisation, activité permanente qui doit être menée activement pendant le premier cycle complet de planification fondée sur les résultats en 2010-11. Une stratégie de mobilisation des ressources et de gestion composée de domaines d'action prioritaires, de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et de domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux, sera mise en place en vue de faire en sorte que les contributions volontaires soient axées sur les cadres des résultats convenus et améliorent le suivi et le contrôle par les organes directeurs.
- ***L'unité de fonctionnement de l'Organisation** obtenue par alignement de ses structures, rôles et responsabilités sur le cadre de résultats:* la structure du Siège continuera à être affinée et l'Organisation investira dans l'infrastructure essentielle pour permettre au personnel des bureaux décentralisés d'utiliser les mêmes outils et installations que leurs collègues du Siège. L'Organisation doublera également le nombre des fonctionnaires faisant la rotation entre le Siège et les bureaux décentralisés afin d'assurer le flux de savoirs et de compétences entre les bureaux, et d'enrichir ainsi les expériences et les connaissances du personnel. Des éclaircissements ultérieurs relatifs aux fonctions de certaines unités seront nécessaires afin d'assurer l'unité d'action de l'Organisation. La Direction préparera une vision à moyen et à long terme liée à la structure et au fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, compte

tenu des actions PAI relatives à la décentralisation. Après réception des contributions des Conférences régionales, la Direction de la FAO présentera des propositions aux Organes directeurs compétents aux fins d'approbation et de mise en œuvre. Le processus tout entier se déroulera avec la participation active et les indications du CoC-EEI. Les partenariats de la FAO seront renforcés et renouvelés compte tenu des possibilités d'activités conjointes ultérieures et d'arrangements de collaboration avec les institutions ayant leur siège à Rome et le système des Nations Unies, ainsi que le secteur privé et les organisations de la société civile.

- *Optimisation des ressources humaines dans le cadre de la politique, des pratiques et du changement de culture en matière de ressources humaines*: l'Organisation mettra en place un système commun et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes cadres, et investira dans l'ajout d'autres fonctionnaires du cadre organique au sein de la Division de la gestion des ressources humaines pour renforcer leur rôle de partenaires stratégiques de l'Organisation. Des initiatives importantes telles que la politique de rotation du personnel et la mise en place du système d'évaluation et de gestion des résultats seront mises en œuvre. Les activités relatives au changement de culture seront axées sur le suivi de l'application de la vision interne et l'intégration du changement de culture dans l'ensemble du processus de réforme.
- *Utilisation efficace des contributions des membres dans le cadre de la réforme des systèmes administratifs et de gestion*: le fonctionnement du Centre des services communs à Budapest sera amélioré et l'examen et l'automatisation accrue de la fonction des dossiers courants commenceront. La nouvelle unité d'impression et de distribution sera mise en place, et une série d'améliorations relatives aux processus d'achat au Siège et sur le terrain seront introduites. Les systèmes administratifs continueront à être rationalisés, compte tenu également des résultats de l'examen externe en cours des activités administratives de la Direction générale. Un projet pilote de gestion des risques de l'entreprise sera mené à bien, dans le cadre duquel il sera procédé à une évaluation de la structure/du cadre actuel de gestion des risques de la FAO, à une identification des lacunes et à la communication d'informations utiles à l'élaboration d'un cadre de gestion des risques de l'entreprise à l'échelle de l'Organisation, qui contiendra les éléments nécessaires à l'amélioration continue des capacités de gestion des risques de l'Organisation.
- *Amélioration de la description des besoins des Membres grâce à une gouvernance et à une supervision efficaces*: la fonction d'évaluation sera encore renforcée, notamment en ce qui concerne son rôle consultatif pour la gestion axée sur les résultats, la programmation et l'établissement du budget. Les programmes pluriannuels de travail pour le Conseil, les Comités du Conseil et les Conférences régionales seront encore définis et préparés. Les Organes directeurs compétents poursuivront l'examen des fonctions et du mandat du Comité de l'éthique proposé.

#### b) Arrangements en matière de suivi par les Organes directeurs

73. Le CoC-EEI a examiné deux options possibles pour le suivi en matière de gouvernance au cours de l'exercice 2010-11, et il est convenu de mettre en place les dispositifs de supervision ci-après, étant explicitement entendu que le CoC-EEI proposé pour 2010-11 serait présidé par le Président indépendant du Conseil de la FAO.

74. Un Comité de la Conférence de durée limitée sera constitué pour la période 2010-11; il fera rapport à la Conférence en 2011 et sera de nature similaire au CoC-EEI pour 2009. Dans un souci de continuité, ce Comité aura le même nom et acronyme (CoC-EEI) que le Comité de la Conférence actuel. Il sera toutefois différent quant à son mandat et à sa structure. Son mandat sera centré sur le suivi général de l'exécution du PAI, outre la fourniture d'orientations pour toute amélioration nécessaire à cet égard. Il se réunira moins fréquemment (au maximum trois fois par an) et sa structure sera simplifiée, sans groupes de travail distincts chargés de questions spécifiques, ni secrétariat spécial desservant régulièrement le Comité, tandis que pour le reste il travaillera selon des modalités similaires:

- il sera ouvert à la pleine participation de l'ensemble des Membres, conduira ses travaux dans toutes les langues de l'Organisation, et prendra ses décisions par consensus dans la mesure du possible;
- ses réunions seront programmées en fonction des sessions pertinentes des Organes directeurs afin d'assurer un enchaînement approprié des réunions complémentaires, et elles ne se tiendront pas en concomitance avec les réunions importantes des organisations des Nations Unies ayant leur siège à Rome;
- il nommera un Bureau composé du président et des deux vice-présidents du Comité, et d'un représentant des Nations Unies par région, qui s'occupera exclusivement des questions administratives et organisationnelles;
- il sera soutenu en amont par la Direction, qui fournira des services de secrétariat et les documents nécessaires pour ses réunions.

75. Par ailleurs, il sera fait appel aux Organes directeurs, notamment au Conseil, au Comité financier, au Comité du Programme et au Comité des questions constitutionnelles et juridiques:

- le Conseil continuera de suivre l'avancement général de la mise en œuvre du PAI et il en fera rapport à la Conférence en 2011, recevant de la Direction des rapports d'avancement sur la mise en œuvre du PAI pour examen et orientations;
- le Comité du Programme, le Comité financier et le Comité des questions constitutionnelles et juridiques apporteront, comme il convient, des contributions spécifiques au Conseil dans leurs domaines de compétence respectifs;
- le Président indépendant du Conseil jouera, dans le cadre de sa fonction renforcée, un rôle proactif de facilitation et de coordination dans l'exercice de cette fonction de supervision

---

## APPENDICES

**Appendice 1:** Résolution 1/2008 - Adoption du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO (2009-11)

**Appendice 2:** Composition du Bureau et des groupes de travail du Comité de la Conférence (CoC-EEI) en 2009

**Appendice 3:** Rapport du CoC-EEI sur les amendements proposés aux Textes fondamentaux pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate

**Appendice 4:** Cadre stratégique

**Appendice 5:** Rapport 2009 sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate

### *Note*

⇒ *Les Appendices 1 et 2 apportent des informations complémentaires.*

⇒ *Les Appendices 3, 4 et 5 sont inclus aux fins de référence.*

*L'Appendice 5 a été examiné par le Conseil de la FAO à sa cent trente-septième session, tandis que les Appendices 3 et 4 seront examinés dans le cadre de points distincts de l'ordre du jour de la Conférence de la FAO à sa trente-sixième session en novembre 2009.*

## Appendice 1

### RÉSOLUTION 1/2008 - ADOPTION DU PLAN D'ACTION IMMÉDIATE (PAI) POUR LE RENOUVEAU DE LA FAO (2009-11)

#### LA CONFÉRENCE:

**Réaffirmant** le mandat mondial unique de la FAO dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture et l'engagement constant des États Membres en faveur de la réalisation des objectifs du Sommet mondial de l'alimentation et des Objectifs du Millénaire pour le développement;

**Réaffirmant** la contribution que la FAO doit apporter en la matière, ainsi qu'à la résolution de problèmes tels que: la réduction de la faim et de la pauvreté, l'expansion de la production agricole et vivrière, la hausse des prix des produits alimentaires, le changement climatique, les effets de la crise financière actuelle sur les investissements dans l'agriculture et les défis et opportunités liés aux bioénergies,

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

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

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

4) **DÉCIDE d'établir un Comité de la Conférence** (CoC-EEI) de durée limitée pour l'année 2009, au titre de l'article VI de l'Acte constitutif de la FAO, chargé de donner suite à l'Évaluation externe indépendante de la FAO de manière continue, en achevant le travail en cours dans le cadre du Plan d'action immédiate. Le Comité terminera son rapport sur les amendements à apporter aux Textes fondamentaux en juin 2009<sup>6</sup> et achèvera son rapport final au plus tard en septembre 2009, pour soumission à la Conférence en novembre 2009;

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

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

- i) recommander à la Conférence en 2009:
  - 1) le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11, proposés par la Direction sur la base du nouveau cadre intégré fondé sur les résultats;
  - 2) tout changement jugé souhaitable concernant la composition du Conseil (nombre de membres et représentation régionale);
  - 3) la poursuite des réformes des systèmes, du changement de culture et de la restructuration organisationnelle, notamment:
    - a) la suite dynamique que la Direction doit donner aux rapports de l'Examen détaillé, y compris les actions rapides;
    - b) l'établissement et l'examen du rapport sur l'étude relative à un cadre d'évaluation et de gestion des risques de l'Organisation;
    - c) des plans de renforcement de l'efficacité des bureaux décentralisés;
    - d) des propositions détaillées de renforcement de la gestion des ressources humaines.
- ii) recommander à la Conférence en 2009 les changements à apporter aux Textes fondamentaux comme prévu dans le Plan d'action immédiate, en assurant la supervision générale du processus de révision des Textes fondamentaux et en donnant des orientations à ce sujet. Ce travail sera exécuté sur la base des recommandations du Comité des questions constitutionnelles et juridiques, qui seront communiquées directement au Comité, et sera examiné par le Conseil, s'il y a lieu;
- iii) analyser le concept de réforme dans la croissance et présenter des propositions à la Conférence de 2009.

<sup>6</sup> Afin que les propositions d'amendements à l'Acte constitutif soient communiquées aux Membres 120 jours avant la session de la Conférence, comme indiqué au paragraphe 4 de l'Article XX de l'Acte constitutif.



## b) Le Comité de la Conférence:

- i) établira trois Groupes de travail qui lui présenteront des éléments pour examen sur les points suivants:
  - 1) le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11;
  - 2) les amendements aux Textes fondamentaux proposés et tout changement jugé souhaitable concernant la composition (nombre de membres et représentation régionale) du Conseil; et
  - 3) la réforme des systèmes, le changement de culture et la restructuration organisationnelle.
- ii) pourra éventuellement établir d'autres groupes de travail de durée limitée en tant que de besoin; et
- iii) se dotera d'un Bureau composé du Président et des Vice-Présidents du Comité de la Conférence, d'un représentant des États membres par région et des présidents et vice-présidents des groupes de travail participant en qualité d'observateurs ayant le droit de parole. Ce bureau traitera exclusivement des questions administratives et organisationnelles.

c) Les modalités de fonctionnement du Comité de la Conférence seront les suivantes: les groupes de travail seront composés d'un président et d'un vice-président (ou de deux coprésidents) nommés par le Comité de la Conférence et seront ouverts à tous les membres qui pourront participer pleinement aux débats, avec droit de parole. Trois représentants d'États membres par région, au maximum, seront désignés comme porte-parole de leur région dans chacun des groupes de travail. Les réunions du Bureau seront ouvertes à des observateurs de l'ensemble des États Membres de la FAO sans droit de parole. Les travaux du Comité de la Conférence se dérouleront dans toutes les langues de l'Organisation. Les réunions du Comité de la Conférence, de ses groupes de travail ou de son Bureau n'auront pas lieu simultanément, ni parallèlement, à d'autres réunions importantes des organisations du système des Nations Unies ayant leur siège à Rome, de manière à permettre une participation aussi complète que possible des membres. Le président du Comité de la Conférence et son Bureau ainsi que les présidents des groupes de travail veilleront à ce que des aide-mémoire soient mis à la disposition des membres après chaque session;

6) **DÉCIDE de nommer les personnes suivantes membres du Bureau du Comité de la Conférence (CoC-EEI):** M. Mohammad Saeid Noori-Naeini, Président et Mme Agnes van Ardenne-van der Hoeven et M. Wilfred Joseph Ngirwa, Vice-Présidents du Comité.

7) **DÉCIDE que le Conseil** suivra l'avancement global de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence à sa trente-sixième session en 2009 et à sa trente-septième session en 2011. Il recevra de la Direction des rapports trimestriels réguliers sur l'état d'avancement de la mise en œuvre, pour examen et avis. Le Conseil sera assisté dans cette tâche de suivi, pendant toute l'année 2009, par le Comité de la Conférence (CoC-EEI). Il recevra aussi des contributions du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques dans les domaines de compétence respectifs de ces organes qui pourront, en toute souplesse, convoquer des sessions supplémentaires, le cas échéant.

(Adoptée le 19 novembre 2008)

## Appendice 2

### Composition du Bureau et des groupes de travail du Comité de la Conférence (CoC-EEI) en 2009

*Président: Professeur Noori Naeini (Président indépendant du Conseil)*

*Vice-Présidents: Ambassadeur van Ardenne (Pays-Bas) et Ambassadeur Ngirwa (Tanzanie)*

	<b>Cadre stratégique, PMT et PTB</b>	<b>Textes fondamentaux et composition du Conseil</b>	<b>Réforme des systèmes, changement de culture et restructuration de l'Organisation</b>	<b>Bureau</b>
	<b>Groupe de travail I</b>	<b>Groupe de travail II</b>	<b>Groupe de travail III</b>	
<b>Président CoPrésident</b>	Vic Heard (Royaume-Uni)	Lamya Al-Saqqaf (Koweït) Natalie Feistritzner (Autriche)	Noel de Luna (Philippines)	Professeur Noori Naeini
<b>Vice-Président</b>	Horacio Maltez (Panama)		Rita Mannella (Italie)	Ambassadeur van Ardenne Ambassadeur Ngirwa
<b>Afrique</b>	Cameroun	Angola	Éthiopie	Érythrée
	Côte d'Ivoire	Congo (Rép. du)	Gabon	
	Zimbabwe	Nigéria	Égypte	
<b>Asie</b>	Chine	Sri Lanka	Malaysia	Pakistan
	Inde	Indonésie	Thaïlande	
	Japon	Pakistan	Bangladesh	
<b>Europe</b>	Allemagne	France	Belgique	Suède
	Pologne	Fédération de Russie	Finlande	
	Suisse	Espagne	Turquie	
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	Colombie	Argentine	Brésil	Brésil
	Paraguay	Brésil	Mexique	
	Venezuela	République dominicaine	Venezuela	
<b>Proche-Orient</b>	Égypte	Jordanie	Oman	Afghanistan
	Iran	Syrie	Soudan	
<b>Amérique du Nord</b>	Afghanistan Canada	Égypte Canada	Libye Canada	États-Unis
	États-Unis	États-Unis	États-Unis	
<b>Pacifique Sud- Ouest</b>	Australie	Australie	Australie	Australie
	Nouvelle-Zélande			

### Appendice 3

#### Rapport du CoC-EEI sur les amendements proposés aux Textes fondamentaux pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate

<b>1) HISTORIQUE</b>	<b>2</b>
<b>2) AMENDEMENTS RECOMMANDÉS AUX TEXTES FONDAMENTAUX</b>	<b>2</b>
a) Définition de l'expression « organes directeurs »	3
b) Conférence	3
c) Conseil	3
d) Président indépendant du Conseil	4
e) Comité du Programme et Comité financier	6
f) Comité des questions constitutionnelles et juridiques	6
g) Conférences régionales	7
h) Comités techniques	7
i) Réunions ministérielles	8
j) Directeur général	8
k) Programmation, établissement du budget et suivi fondé sur les résultats	8
 <b>ANNEXE 1: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES AMENDEMENTS PROPOSÉS AUX TEXTES FONDAMENTAUX</b>	 <b>10</b>
 <b>ANNEXE 2: TEXTE INTÉGRAL DES AMENDEMENTS RECOMMANDÉS AUX TEXTES FONDAMENTAUX</b>	 <b>14</b>
<b>I. Amendements proposés aux textes fondamentaux</b>	<b>14</b>
A. Amendements à l'Acte constitutif	14
B. Amendements à apporter au Règlement général de l'Organisation	17
 <b>II. Propositions de résolutions de la Conférence</b>	 <b>37</b>
A. Résolution de la Conférence relative à la mise en œuvre des actions du PAI concernant la Conférence	37
B. Résolution de la Conférence relative au Conseil de la FAO	38
C. Résolution de la Conférence relative au Président indépendant du Conseil	39
D. Résolution de la Conférence relative à la réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats	40
E. Résolution de la Conférence relative aux réunions ministérielles	43
F. Définition proposée de l'expression « organes directeurs »	43

## 1) HISTORIQUE

1. En 2008, la session extraordinaire de la Conférence avait décidé, dans sa résolution 1/2008, que le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) devait recommander à la Conférence, en 2009, les changements à apporter aux Textes fondamentaux comme prévu dans le Plan d'action immédiate, en assurant la supervision générale du processus de révision des Textes fondamentaux et en donnant des orientations à ce sujet. Il avait en outre précisé que ce travail serait exécuté sur la base des recommandations du Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ), qui seraient communiquées directement au Comité, et examinées par le Conseil, s'il y avait lieu.

2. Le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) a tenu cinq réunions après l'approbation du PAI par la Conférence en novembre 2008: deux en février 2009 (quatre-vingt-quatrième et quatre-vingt-cinquième sessions), deux en mai 2009 (quatre-vingt-sixième et quatre-vingt-septième sessions) et une en septembre 2009 (quatre-vingt-huitième session). Ouvertes à des observateurs sans droit de parole, ces cinq sessions ont été entièrement consacrées à l'examen des modifications qu'il convient d'apporter aux Textes fondamentaux dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate (PAI), et à des questions connexes. Le CQCJ a recommandé d'apporter un certain nombre d'amendements aux Textes fondamentaux, y compris pour toutes les actions du PAI exigeant des modifications de l'Acte constitutif.

3. Le Groupe de travail II du CoC-EEI s'est réuni trois fois lors du premier semestre de 2009 pour examiner les amendements proposés aux Textes fondamentaux de l'Organisation et donner des orientations au CQCJ.

4. Le CoC-EEI a entériné toutes les recommandations du CQCJ figurant dans ce rapport, en notant que les Membres de la FAO devraient être informés des amendements proposés à l'Acte constitutif pour la mi-juillet 2009<sup>7</sup>. Il a également noté que le CQCJ devait encore examiner d'autres amendements aux Textes fondamentaux, liés au PAI, lors d'une prochaine session en 2009.

5. La section suivante de ce rapport présente les domaines où des amendements aux Textes fondamentaux sont recommandés. L'Annexe 1 contient un tableau synthétisant tous les amendements proposés aux Textes fondamentaux, en précisant les liens avec les actions correspondantes du PAI qui exigeaient de tels changements, alors que l'Annexe 2 comprend le libellé intégral des changements aux Textes fondamentaux recommandés par le CoC-EEI à la Conférence.

## 2) AMENDEMENTS RECOMMANDÉS AUX TEXTES FONDAMENTAUX

6. Le CQCJ a recommandé que les amendements présentés ci-après soient apportés à l'Acte constitutif, au Règlement général de l'Organisation (RGO), au Règlement financier ainsi qu'aux règlements intérieurs des différents comités. Il a également recommandé que certaines actions du PAI fassent l'objet de résolutions de la Conférence.

---

<sup>7</sup> La date limite prévue pour porter à la connaissance des Membres les amendements proposés à l'Acte constitutif est de 120 jours avant la session au cours de laquelle ces propositions seront mises aux voix, c'est-à-dire à la mi-juillet 2009 pour la prochaine Conférence.

**a) Définition de l'expression « organes directeurs »**

7. Le CQCJ a noté que la question avait retenu l'attention lors des débats du CoC-EEI et que les Membres avaient posé des questions concernant les concepts de « *gouvernance* » et « *organes directeurs* ». À la lumière des pratiques utilisées dans d'autres organisations du système des Nations Unies, le CQCJ a recommandé d'insérer une note appropriée dans les Textes fondamentaux, définissant l'expression « organes directeurs » (le contenu de cette note est reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport).

**b) Conférence**

8. Le CQCJ a approuvé le texte révisé du paragraphe 1 de l'Article I du Règlement général de l'Organisation concernant la date et la session ordinaire de la Conférence, reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport.

9. Le CQCJ a estimé qu'afin de mieux refléter la matrice d'actions du PAI concernant la Conférence, il serait souhaitable que les actions 2.5, 2.6 et 2.10 du PAI fassent l'objet d'une résolution de la Conférence, qui devrait être incluse dans le Volume II des Textes fondamentaux. Ce projet de résolution est présenté à l'Annexe 2 du présent rapport.

10. Le CQCJ a estimé que d'autres actions prévues dans la Matrice en ce qui concerne la Conférence devraient se traduire par des changements appropriés apportés aux méthodes de travail actuelles. À cet égard, le CQCJ a noté qu'à chaque session de la Conférence, un document intitulé « *Organisation de la session de la Conférence* » était préparé. Le CQCJ a recommandé d'inviter le Secrétariat à mettre à jour ce document en fonction des amendements aux Textes fondamentaux qui seront approuvés par la Conférence et d'inclure dans ce document tout changement recommandé aux méthodes de travail, selon qu'il conviendra. Le CQCJ a également recommandé qu'à l'avenir, un tel document bénéficie d'une large diffusion et soit porté à l'attention de tous les fonctionnaires pertinents et des Membres de l'Organisation.

**c) Conseil**

11. Le CQCJ a observé que les amendements à apporter dans ce domaine comprenaient la mise en œuvre de la Matrice d'actions concernant les fonctions du Conseil, mais aussi les conséquences du nouveau cycle des sessions de la Conférence sur les mandats des membres du Conseil et du président, et la nécessité de prendre des mesures transitoires. Le CQCJ a par ailleurs souligné que des mesures transitoires devraient également être adoptées à l'égard des mandats des membres du Comité du programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques.

12. Le CQCJ a approuvé la proposition de modification des paragraphes 1.c. et 2 de l'Article XXII du Règlement général de l'Organisation (RGO), relatif à l'élection des membres du Conseil, que l'on trouvera à l'Annexe 2 du présent rapport. Ces modifications étaient la conséquence du nouveau cycle des sessions de la Conférence, qui auraient lieu non plus en octobre ou novembre mais au mois de juin d'une année de Conférence.

13. Le CQCJ a noté que, en vertu de l'Article XXII du RGO, les membres du Conseil sont élus pour trois ans et sont renouvelés partiellement chaque année sur la base de trois groupes de membres élus par la Conférence. À chacune de ses sessions, la Conférence élit deux groupes de membres afin d'assurer un renouvellement partiel, par roulement, des membres du Conseil. Le CQCJ a fait observer que dans la mesure où la Conférence tiendrait une session

en novembre 2009, puis une autre en juin 2011 (soit six mois plus tôt que prévu), il faudrait appliquer des mesures transitoires. Ainsi, à sa session de novembre 2009, la Conférence élirait deux groupes de membres pour un mandat de deux ans et demi et en juin 2011, elle élirait un groupe pour deux ans et demi, et un autre pour trois ans. À l'issue de ce processus d'ajustement, le renouvellement des membres se déroulerait normalement, en application des procédures révisées. Le CQCJ a souligné que la réduction de la durée du mandat ne serait appliquée qu'aux nominations intervenant après la modification du RGO et ne concerneraient pas le mandat des membres du Conseil déjà élus, en vertu du principe selon lequel les modifications de mandat ne doivent pas avoir d'effet rétroactif.

14. Le CQCJ a noté qu'étant donné que la Conférence, qui élit le Président indépendant du Conseil, tiendra une session en novembre 2009 et une autre en juin 2011, la nomination du Président indépendant à la prochaine session serait pour un mandat d'environ un an et demi, c'est-à-dire jusqu'à l'élection d'un nouveau président en juin 2011.

15. Le CQCJ a également noté qu'il serait nécessaire d'adopter des mesures transitoires en ce qui concerne le mandat des membres du Comité du Programme, du Comité financier et du CQCJ. Les membres de ces comités seraient élus à la session du Conseil tenue immédiatement après la prochaine session de la Conférence et ils auraient un mandat d'environ deux ans et demi jusqu'à l'élection de nouveaux membres à la session du Conseil tenue après celle de la Conférence, en juin 2011.

16. Le CQCJ a souscrit à ces dispositions et a souligné que ces dispositions ne soulèveraient aucune question d'ordre juridique, étant donné que les futurs membres du Conseil, le Président indépendant du Conseil ainsi que les membres des Comités seraient élus dans le cadre du nouveau dispositif et seraient informés avant l'élection de la durée réduite du mandat.

17. Le CQCJ a souscrit à l'amendement proposé à l'Article XXIV, paragraphe 1 du RGO au sujet des fonctions du Conseil en ce qui concerne la « *Situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture et les questions connexes* », tenant compte du fait qu'à l'avenir ces fonctions seraient principalement des questions relevant des Comités techniques et de la Conférence. L'amendement proposé a été inséré à l'Annexe 2 du présent rapport.

18. Le CQCJ a souscrit à la proposition selon laquelle les autres actions de la matrice d'actions seraient traitées moyennant l'adoption d'une résolution de la Conférence dont il serait fait état dans le Volume II des Textes fondamentaux. Le CQCJ a approuvé la résolution de la Conférence proposée à cet effet, qui est reproduite à l'Annexe 2.

19. Le CQCJ a noté que pendant de nombreuses années, une « *Note d'information sur les méthodes de travail du Conseil* » avait été régulièrement distribuée aux membres. Le CQCJ a recommandé que cette note soit révisée dans un proche avenir. Cette note, ainsi que les articles révisés du RGO et la résolution de la Conférence, définiraient le nouveau mode de fonctionnement du Conseil. Le CQCJ a également recommandé que les présidents du Conseil appellent systématiquement l'attention des membres du Conseil sur la note révisée.

#### **d) Président indépendant du Conseil**

20. Le CQCJ a recommandé que la Conférence adopte une résolution sur le Président indépendant du Conseil, reproduite à l'Annexe 2 du présent rapport, et que cette résolution soit incluse dans le Volume II des Textes fondamentaux.

21. Le CQCJ a également recommandé, par souci de clarté et pour donner aux Membres un aperçu complet de toutes les dispositions juridiques applicables à une question particulière, que les principaux instruments des Textes fondamentaux, notamment le Règlement général de l'Organisation, contiennent des notes de bas de page appelant l'attention sur les résolutions pertinentes de la Conférence, reproduites dans le Volume II des Textes fondamentaux, et renvoyant à ces résolutions.

**e) Comité du Programme et Comité financier<sup>8</sup>**

22. Le CQCJ a noté que le PAI préconisait, entre autres, que les membres aient les qualités nécessaires, que le Président soit élu par le Conseil et qu'un certain nombre de sièges soient alloués à chaque région, ce qui impliquait d'apporter des modifications aux modalités d'élection des membres. Le CQCJ a noté que les propositions témoignaient du souhait d'harmoniser le statut des comités à composition restreinte du Conseil. Le CQCJ a également examiné assez longuement la proposition selon laquelle les présidents des comités devraient toujours agir *supra partes* et ne sauraient donc avoir la qualité de « membre » des comités.

23. Pour ce qui est de la date butoir de présentation par les États Membres de candidats à la fonction de président du Comité du Programme et du Comité financier, le CQCJ a souscrit à la proposition du Secrétariat, formulée après consultation de l'unité pertinente de l'Organisation, d'une date butoir de présentation des candidatures de 20 jours avant l'ouverture de la session du Conseil à laquelle l'élection doit avoir lieu. Cette date limite concernerait la présentation par les États Membres de candidats aussi bien à la qualité de membre qu'à la fonction de président des Comités.

24. S'agissant du paragraphe 8 b) de l'Article XXVI du RGO permettant à cinq États Membres de l'Organisation au minimum de demander au Directeur général de convoquer une session du Comité du Programme, le CQCJ a recommandé que le chiffre de cinq membres soit porté à quinze compte tenu du nombre actuel de Membres de l'Organisation (191 États Membres). Par conséquent, le paragraphe 8 b) révisé de l'Article XXVI du RGO disposerait que le Comité du Programme tient des sessions sur convocation du Directeur général, ou sur demande adressée par écrit à celui-ci par 15 États Membres au moins.

25. Le CQCJ a examiné la question de savoir si, au cas où le Président élu par le Conseil n'était pas en mesure d'assister à une session du Comité ou d'exercer ses fonctions, le Vice-Président devrait pouvoir voter et si cela devrait être mentionné dans le texte révisé de l'Article XXVI du RGO. Le Comité a noté qu'en vertu des nouvelles procédures, le Conseil élirait d'abord un président parmi les représentants d'États Membres proposés et que le Président serait élu à titre personnel et ne devrait pas représenter une région ou un pays. Selon les nouvelles modalités, le Président ne voterait pas. Cependant, les membres du Comité élus sur une base régionale étaient censés représenter leur région et devraient voter.

26. Le CQCJ a noté que les Comités devaient amender leur règlement intérieur, en particulier pour tenir compte du fait que le Président ne voterait pas. À cette occasion, il serait possible, par une révision des règlements intérieurs, de préciser qu'un vice-président assumant les fonctions de président serait en mesure de voter. Le CQCJ a noté que les situations dans lesquelles un vice-président ferait office de président seraient exceptionnelles

---

<sup>8</sup> La présente section se limite à décrire la situation et la composition du Comité du Programme et du Comité financier. Les amendements proposés en ce qui concerne leurs fonctions sont examinés en même temps que les modifications du Programme de travail et budget et seront donc inclus dans la section portant sur « La programmation, la budgétisation et le suivi axé sur les résultats ».

et, de surcroît, que les Comités prenaient habituellement leurs décisions par consensus. Le texte révisé de l'Article IV du Règlement intérieur des Comités pourrait stipuler ce qui suit:

*« Le Président du Comité élu par le Conseil ne vote pas.  
Les représentants des membres du Comité, y compris un vice-président assumant les fonctions de président, disposent chacun d'une voix. (...) »*

27. Le CQCJ a approuvé le texte révisé des Articles XXVI et XXVII du RGO concernant le Comité du Programme et le Comité financier, reproduits à l'Annexe 2 du présent rapport.

28. Au cours d'une réunion du Groupe de travail II du CoC-EEI, il a été remarqué que, conformément au PAI, le Comité du Programme, le Comité financier et le CQCJ devraient être ouverts à des observateurs sans droit de parole. Exceptionnellement, un Comité pourrait décider de tenir une réunion à huis clos pour examiner des points spécifiques, s'il estimait qu'il y avait d'importantes raisons de le faire. Après un examen approfondi de cette question, le CQCJ a recommandé le libellé révisé ci-après du paragraphe 9 de l'Article XXVI et du paragraphe 9 de l'Article XXVII du Règlement général de l'Organisation:

*« Les sessions du Comité (du Programme ou financier, selon le cas) sont ouvertes à des observateurs sans droit de parole, sauf décision contraire du Comité. Les raisons de cette décision sont indiquées dans le rapport de la session. Les observateurs sans droit de parole ne prennent part à aucun débat ».*

29. En mai 2009, le Groupe de travail II a demandé au CQCJ d'examiner deux questions relatives à la représentation et à la participation aux travaux du Comité du Programme et du Comité financier, à savoir:

- S'il serait possible de remplacer un Membre au cours d'une session des Comités. Le CQCJ a indiqué que s'il se produisait des situations dans lesquelles, après le commencement d'une session, il y aurait une nécessité imprévue de remplacer un représentant, un responsable désigné du même Membre devrait être en mesure de participer aux travaux. Le CQCJ a donc recommandé d'amender en conséquence le règlement intérieur des Comités.
- Quel serait le représentant autorisé à prendre la parole lorsqu'un Membre a plus d'un représentant présent à une réunion des Comités. Le CQCJ a estimé que cette situation ne pouvait pas se produire, parce qu'un représentant d'un Membre au sein d'un Comité était expressément élu par le Conseil ou désigné selon d'autres modalités dans le cadre de procédures applicables et que seul le représentant désigné pouvait participer aux travaux.

#### **f) Comité des questions constitutionnelles et juridiques**

30. Le CoC-EEI avait débattu et approuvé la proposition examinée à la quatre-vingt-quatrième session du CQCJ, relative à l'harmonisation du statut du CQCJ, du Comité du Programme et du Comité financier, de sorte qu'outre ses sept membres élus, le CQCJ aurait un président élu par le Conseil sur la base de ses qualifications personnelles. Le Président ne représenterait pas un pays ou une région et n'aurait pas de droit de vote. En conséquence, le CQCJ a recommandé au Conseil un amendement à l'Article XXXIV du Règlement général de l'Organisation, qui figure à l'Annexe 2 du présent rapport.



31. Lors d'une réunion du Groupe de travail II du CoC-EEI, il a été remarqué que, conformément au PAI, le Comité du Programme, le Comité financier et le CQCJ devraient être ouverts à des observateurs sans droit de parole. Exceptionnellement, un Comité pourrait décider de tenir une réunion à huis clos pour examiner des points spécifiques, s'il estimait qu'il y avait d'importantes raisons de le faire. Il a été noté qu'à la différence du Comité du Programme et du Comité financier, il ne serait peut-être pas approprié, dans le cas du CQCJ, d'indiquer dans le rapport les raisons d'une décision de tenir telle ou telle séance à huis clos, du fait de la nature des questions dont est saisi le CQCJ. Pour le CQCJ, l'Article XXXIV révisé du RGO serait libellé comme suit:

*« Les sessions du Comité sont ouvertes à des observateurs sans droit de parole, sauf décision contraire du Comité. Les observateurs sans droit de parole ne prennent part à aucun débat ».*

#### **g) Conférences régionales**

32. Le CQCJ a noté que les fonctions et modalités de travail des Conférences régionales avaient été longuement examinées par le CoC-EEI et, compte tenu de l'importance de la question, il a consacré beaucoup de temps à l'examen des amendements proposés.

33. Le CQCJ a examiné et approuvé l'amendement proposé à l'Article IV de l'Acte constitutif concernant les Conférences régionales, qui est reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport.

34. Le CQCJ a recommandé d'adopter le nouvel Article XXXV du RGO (reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport) afin d'établir un cadre juridique commun et uniforme pour les Conférences régionales de l'Organisation, tout en permettant aux Conférences régionales d'adopter leurs propres règlements intérieurs et méthodes de travail.

#### **h) Comités techniques**

35. Pour permettre la mise en œuvre des actions 2.56 à 2.65 du PAI, le CQCJ a souscrit au projet d'amendement des paragraphes 6 et 7 de l'Article V de l'Acte constitutif concernant les Comités techniques, reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport, qui respecterait la structure générale de cet article et refléterait une distinction entre les comités à composition restreinte et les comités techniques à composition non limitée. Le CQCJ a également souscrit aux amendements à l'Article II (paragraphe 2) et à l'Article XXIV du RGO sur les lignes hiérarchiques des Comités (reproduits aussi à l'Annexe 2) et a recommandé au Conseil de demander aux Comités techniques d'amender leurs règlements intérieurs.

#### Comité de l'agriculture

36. Pour permettre la mise en œuvre de l'action 2.61 du PAI, le CQCJ a recommandé un amendement au paragraphe 6 b) de l'Article XXXII du RGO concernant l'inclusion de l'élevage dans l'ordre du jour du Comité. L'article révisé est reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport.

#### Comité des produits

37. Pour permettre la mise en œuvre de l'action 2.62 du PAI, le CQCJ a recommandé d'amender le paragraphe 7 de l'Article XXIX du RGO concernant les interactions avec la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, l'Organisation mondiale

du commerce et le Fonds commun pour les produits de base. L'Article révisé est reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport.

#### Comité de la sécurité alimentaire mondiale

38. Pour permettre la mise en œuvre de l'action 2.65 du PAI, le CQCJ a recommandé d'amender l'alinéa a) du paragraphe 6 de l'Article XXXIII du RGO concernant la révision du rapport sur l'insécurité alimentaire mondiale par le Comité. L'Article révisé est reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport.

##### **i) Réunions ministérielles**

39. Le CQCJ a noté que les réunions ministérielles étaient jusqu'à présent convoquées en vertu du paragraphe 5 de l'Article VI de l'Acte constitutif pour l'examen de questions particulières et qu'en général, les organes directeurs pertinents avaient approuvé la convocation de ces sessions.

40. Le CQCJ a également noté qu'en général, les Textes fondamentaux des organisations du système des Nations Unies ne contenaient pas de dispositions quant au niveau de représentation des Membres, parce que cette question relève principalement des États Membres eux-mêmes et que les délégués à une réunion intergouvernementale représentent nécessairement les positions de leur Gouvernement, quel que soit le niveau des représentants officiels.

41. Le CQCJ a recommandé au Conseil que la Conférence approuve la résolution sur les conditions applicables à la convocation de Réunion ministérielles, ainsi que sur leurs lignes hiérarchiques, reproduite à l'Annexe 2 du présent rapport et que la résolution proposée à la Conférence soit incorporée dans le Volume II des Textes fondamentaux.

##### **j) Directeur général**

#### Nomination et mandat du Directeur général et questions connexes

42. Le CQCJ a examiné la question de la nomination et du mandat du Directeur général et a approuvé le texte révisé des paragraphes 1 et 3 de l'Article VII de l'Acte constitutif, reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport.

43. Le CQCJ a également approuvé le paragraphe 3 révisé de l'Article XXXVI du RGO concernant la procédure destinée à faire face à une vacance imprévue du poste de Directeur général qui, sans définir en substance la procédure accélérée, prévoyait que le Conseil serait chargé de prendre rapidement les dispositions nécessaires pour l'élection d'un nouveau Directeur général.

44. En ce qui concerne les dispositions actuelles du paragraphe 2 de l'Article XXXVI du RGO, qui stipulaient que le Directeur général adjoint remplit les fonctions de Directeur général en cas d'empêchement de celui-ci ou en cas de vacance du poste de Directeur général, le CQCJ a noté que le Directeur général adjoint ayant le plus d'ancienneté à ce poste remplirait les fonctions de Directeur général en cas d'empêchement de celui-ci ou en cas de vacance du poste de Directeur général. Si les deux directeurs généraux adjoints avaient été nommés en même temps, les fonctions de Directeur général seraient exercées par le Directeur général adjoint ayant le plus d'ancienneté au sein de l'Organisation ou, si tous les deux avaient la même ancienneté, par le Directeur général adjoint le plus âgé. Cette disposition est reflétée dans le nouveau paragraphe 5 de l'Article XXXVI du RGO, reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport.

### Délégation de pouvoirs par le Directeur général

45. Le CQCJ a noté que le CoC-EEI avait examiné longuement la question et que l'action 3.43 du PAI était le résultat d'un long processus d'examen. Le CQCJ a approuvé le nouveau paragraphe 5 de l'Article XXXVII du RGO, reproduit à l'Annexe 2 du présent rapport.

#### **k) Programmation, établissement du budget et suivi fondé sur les résultats**

46. Le CQCJ a noté l'interrelation qui existe entre la plupart des actions nécessaires pour la mise en œuvre de la matrice d'actions dans ce domaine et il a également souscrit à l'approche proposée par le Secrétariat en ce qui concerne la mise en œuvre des actions qui, conformément à ses précédents débats relatifs aux critères de distribution des amendements proposés dans les Textes fondamentaux, supposaient des amendements au Règlement général, au Règlement financier et l'adoption d'une résolution de la Conférence énonçant les grandes lignes du nouveau système de planification et d'établissement du budget.

47. En particulier, le CQCJ:

- a) A approuvé l'amendement proposé de l'Article XXV du Règlement général de l'Organisation. À cet égard, le CQCJ a noté que certaines modifications des pratiques et fonctions actuelles du Conseil relatives aux préparatifs de la Conférence pourraient être nécessaires;
- b) A approuvé l'amendement proposé au paragraphe 2 de l'Article II du Règlement général de l'Organisation relatif à l'ordre du jour de la Conférence;
- c) A approuvé l'amendement proposé au paragraphe 2 de l'Article XXIV du Règlement général de l'Organisation, relatif aux fonctions du Conseil;
- d) A approuvé l'amendement proposé au paragraphe 7 de l'Article XXVI du Règlement général de l'Organisation, relatif aux fonctions du Comité du Programme;
- e) A approuvé l'amendement proposé au paragraphe 7 (a) de l'Article XXVII du Règlement général de l'Organisation, relatif aux fonctions du Comité financier;
- f) A approuvé l'amendement proposé à l'Article XXVIII relatif aux sessions simultanées et réunions conjointes du Comité du Programme et du Comité financier;
- g) A approuvé l'amendement proposé aux alinéas 3.4 et 3.6 du Règlement financier et la suppression de l'alinéa 3.5 du Règlement financier.

48. Le CQCJ a approuvé un projet de résolution de la Conférence intitulé « *Réforme du système de programmation, de budgétisation et de suivi fondé sur les résultats* » et il a recommandé qu'il soit inséré dans le Volume II des Textes fondamentaux.

49. Les textes des amendements au RGO, au Règlement financier et de la résolution de la Conférence approuvés par le CQCJ sont reproduits à l'Annexe 2 du présent rapport.

1.

**ANNEXE 1: TABLEAU RÉCAPITULATIF DES AMENDEMENTS PROPOSÉS AUX TEXTES FONDAMENTAUX**

Amendements proposés à l'Acte constitutif	Amendements proposés au RGO	Résolution de la Conférence, proposée pour adoption	Amendements proposés au règlement financier
<b>Modifications recommandées des Textes fondamentaux</b>			
<b>Actions du PAI</b>		<b>Amendements recommandés</b>	
2.7 [ <i>Conférence</i> ] La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal		- Amendement proposé au paragraphe 1 de l'Article I du Règlement général de l'Organisation*	
2.13 [ <i>Conférence</i> ] Les Textes fondamentaux seront modifiés pour les fonctions, les lignes hiérarchiques, le rôle dans la formulation de recommandations à l'intention de la Conférence, etc., comme indiqué dans la Matrice d'actions.		1. Proposition d'adoption d'une Résolution de la Conférence*	
		2. Amendements proposés au paragraphe 6 (b) de l'Article V de l'Acte constitutif*	
		3. Amendements proposés au paragraphe 2 (c) (xii) et (xiii) de l'Article II et du paragraphe 2 de l'Article XXIV du RGO*	
2.14 [ <i>Conseil</i> ] Le Conseil exercera des fonctions [...], qui seront précisées, le cas échéant, dans les Textes fondamentaux.		- <i>Amendement proposé aux paragraphes 1 et 2 de l'Article XXIV du RGO*</i>	
2.25 [ <i>Conseil</i> ] Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes hiérarchiques, etc.		4. <i>Proposition d'adoption d'une Résolution de la Conférence*</i>	
2.26 [ <i>Président indépendant du Conseil</i> ] Réviser les Textes fondamentaux de manière à spécifier clairement le rôle de facilitation proactive qui revient au Président indépendant du Conseil dans la gouvernance de la FAO.		- Proposition d'adoption d'une Résolution de la Conférence*	
2.33 - 2.34 [ <i>Président indépendant du Conseil</i> ] Les Textes fondamentaux stipuleront également: i) les qualifications (compétences) souhaitables du Président indépendant, qui seront définies par le Comité de la Conférence avec l'avis du CQCJ et présentées à la Conférence en 2009, pour décision; ii) le fait que le Président indépendant est tenu d'être présent à Rome pour toutes les sessions du Conseil et devrait normalement passer de six à huit mois par an à Rome.		- Proposition d'adoption d'une Résolution de la Conférence*	

<b>Modifications recommandées des Textes fondamentaux</b>	
<b>Actions du PAI</b>	<b>Amendements recommandés</b>
<b>2.35</b> [ <i>Comité du programme et Comité financier</i> ] La clarification des fonctions et méthodes de travail aura lieu immédiatement et sera suivie de modifications aux Textes fondamentaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amendement proposé au paragraphe 7 de l' Article XXVI du RGO concernant les fonctions du Comité du Programme*</li> <li>- Amendement proposé au paragraphe 7 (a) de l' Article XXVII du RGO concernant les fonctions du Comité financier*</li> <li>- Amendement proposé à l' Article XXVIII du RGO concernant les sessions simultanées et les sessions conjointes du Comité du Programme et du Comité financier*</li> </ul>
<b>2.43</b> [ <i>Comité du programme et Comité financier</i> ] Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions des comités.	
<b>2.44 à 2.47</b> [ <i>Comité du programme et Comité financier</i> ] Membres, présidents et observateurs du Comité du programme et du Comité financier: des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l' élection des membres de ces Comités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision proposée de l' Article XXVI du RGO*</li> <li>- Révision proposée de l' Article XXVII du RGO*</li> </ul>
<b>2.48</b> [ <i>Comité des questions constitutionnelles et juridiques</i> ] Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l' élection des membres du Comité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision proposée de l' Article XXXIV du RGO*</li> </ul>
<b>2.52 à 2.54</b> [ <i>Conférences régionales</i> ] Les lignes hiérarchiques, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement de manière informelle, avant que les changements correspondants ne soient introduits dans les Textes fondamentaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouveau paragraphe 6 de l' Article IV de l' Acte constitutif proposé*</li> <li>- Nouvel Article XXXV du Règlement général de l' Organisation établissant un cadre pour les Conférences régionales*</li> </ul>
<b>2.55</b> [ <i>Conférences régionales</i> ] Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes hiérarchiques, etc.	
<b>2.56</b> [ <i>Comités techniques</i> ] Les Comités feront rapport au Conseil sur le budget de la FAO et les priorités et stratégies pour les programmes et directement à la Conférence de la FAO sur les politiques et la réglementation mondiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouveaux paragraphes 6 et 7 de l' Article V de l' Acte constitutif proposés*</li> <li>- Ajout des alinéas (xii) et (xiii) au paragraphe 2 (c) de l' Article II du RGO*</li> <li>- Ajout des alinéas (e) et (f) au paragraphe 2 de l' Article XXIV du RGO*</li> </ul>
<b>2.65</b> [ <i>Comités techniques</i> ] Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes hiérarchiques, etc.	
<b>2.61</b> [ <i>Comité de l' agriculture</i> ] Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux méthodes de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision proposée du paragraphe 6 de l' Article XXXII du RGO*</li> </ul>
<b>2.62</b> [ <i>Comité des produits</i> ] Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux méthodes de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision proposée du paragraphe 7 de l' Article XXIX du RGO*</li> </ul>

<b>Modifications recommandées des Textes fondamentaux</b>	
<b>Actions du PAI</b>	<b>Amendements recommandés</b>
<b>2.63</b> [ <i>Comité de la sécurité alimentaire mondiale</i> ] Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes hiérarchiques, etc.	- Révision proposée du paragraphe 6 de l' Article XXXIII du RGO*
<b>2.66</b> [ <i>Réunions ministérielles</i> ] Modifier les Textes fondamentaux pour préciser que la Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle lorsque les questions approfondies sur le plan technique nécessiteront une approbation politique ou une plus grande visibilité.	- Proposition d'adoption d'une Résolution de la Conférence*
<b>2.67</b> [ <i>Réunions ministérielles</i> ] Les rapports des réunions ministérielles seront normalement examinés directement par la Conférence.	
<b>2.73</b> [ <i>Mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO</i> ] L'expression « organes directeurs » sera définie, de préférence dans les Textes fondamentaux.	- La note définissant les organes directeurs doit être insérée dans les Textes fondamentaux*
<b>2.95 à 2.100</b> [ <i>Nomination et mandat du Directeur général</i> ] Introduire une procédure et modifier les Textes fondamentaux de façon à donner aux Membres de la FAO de meilleures possibilités d'évaluation des candidats au poste de Directeur général avant l'élection.	- Révision proposée de l' Article XXXVI du RGO* - Révision proposée du premier paragraphe de l' Article XXXI du RGO*
<b>2.101</b> [ <i>Nomination et mandat du Directeur général</i> ] Modifier les Textes fondamentaux pour ce qui est du mandat du Directeur général pour le porter à quatre ans, avec possibilité de renouvellement une seule fois pour une nouvelle période de quatre ans.	- Révision proposée des paragraphes 1 et 3 de l' Article VII de l' Acte constitutif*

<b>Modifications recommandées des Textes fondamentaux</b>	
<b>Actions du PAI</b>	<b>Amendements recommandés</b>
<p><b>3.10 [programmation, établissement du budget et suivi fondé sur les résultats]</b> Apporter les modifications nécessaires aux Textes fondamentaux pour le cycle du Programme de travail et budget et notamment au calendrier des sessions des organes directeurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amendement proposé au paragraphe 1 de l'Article I du RGO concernant la date de la session ordinaire de la Conférence</li> <li>- Amendement proposé au paragraphe 2 (c) de l'Article II du RGO concernant l'ordre du jour de la Conférence*</li> <li>- Amendement proposé à l'Article XXV du RGO concernant les sessions du Conseil*</li> <li>- Amendement proposé au paragraphe 2 de l'Article XXIV du RGO concernant les fonctions du Conseil*</li> <li>- Amendement proposé au paragraphe 7 de l'Article XXVI du RGO concernant les fonctions du Comité du Programme*</li> <li>- Amendement proposé au paragraphe 7 (a) de l'Article XXVII du RGO concernant les fonctions du Comité financier*</li> <li>- Amendement proposé à l'Article XXVIII du RGO concernant les sessions simultanées et les sessions conjointes du Comité du Programme et du Comité financier*</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amendement proposé aux Articles 3.4 et 3.5 du Règlement financier*</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition d'adoption d'une Résolution de la Conférence*</li> </ul>
<p><b>3.43 [Délégation de pouvoirs]</b> Réviser les Textes fondamentaux pour qu'ils stipulent que, conformément au principe convenu de délégation de pouvoirs au niveau approprié le plus bas, le Directeur général peut déléguer le pouvoir en dernier ressort et la responsabilité dans certains domaines de travail et d'action à des fonctionnaires désignés et ces délégations seront indiquées dans le Manuel de la FAO et dans les descriptions des fonctions publiées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajout proposé d'un paragraphe 5 à l'Article XXXVII du Règlement général de l'Organisation*</li> </ul>

\* Pour des informations plus détaillées, voir l'Annexe 2.

**ANNEXE 2:  
TEXTE INTÉGRAL DES AMENDEMENTS RECOMMANDÉS AUX TEXTES  
FONDAMENTAUX**

**I. AMENDEMENTS PROPOSÉS AUX TEXTES FONDAMENTAUX**

Dans le texte des projets d'amendement présentés ci-dessous, les suppressions proposées par le Comité des questions constitutionnelles et juridiques sont indiquées en ~~texte barré~~, alors que les ajouts proposés sont indiqués en *lettres italiques soulignées*

**A. AMENDEMENTS À L'ACTE CONSTITUTIF**

**Résolution /2009**

**Mise en œuvre du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-11)  
Amendements à l'Acte constitutif**

**LA CONFÉRENCE,**

Rappelant la Résolution 1/2008 « *Adoption du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-11)* », adoptée par la Conférence à sa trente-cinquième session (session extraordinaire), qui demandait l'apport de modifications aux Textes fondamentaux de la FAO, y compris à l'Acte constitutif;

Rappelant également que le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) a proposé, à ses quatre-vingt-quatrième et quatre-vingt-cinquième sessions, conformément aux directives du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI), des modifications à apporter à l'Acte constitutif, qui seraient soumises à l'approbation de la Conférence à sa session de 2009;

Notant qu'à sa cent trente-sixième session, le Conseil a approuvé en substance les amendements proposés par le CQCJ;

Notant également que le Directeur général a donné notification des amendements proposés aux Membres de la FAO, conformément aux dispositions de l'article XX, paragraphe 4, de l'Acte constitutif;

Ayant examiné le texte des amendements à l'Acte constitutif proposés par le Conseil à sa cent trente-sixième session;

1. Décide d'adopter les amendements ci-après à l'Acte constitutif

**Conférences régionales**

Nouveau paragraphe 6 de l'**Article IV** de l'Acte constitutif:

**« Fonctions de la Conférence**

(...)



6. La Conférence peut établir des Conférences régionales, selon que de besoin. Le statut, les fonctions et les procédures de compte rendu sont déterminés par la Conférence. »

### **Comités techniques**

Nouveaux paragraphes 6 et 7 de l'Article V de l'Acte constitutif:

#### **« Conseil de l'Organisation**

(...)

6. Dans l'exécution de ses fonctions, le Conseil est assisté:

- a) d'un Comité du programme, d'un Comité financier *et* d'un Comité des questions constitutionnelles et juridiques, qui rendent compte au Conseil; et
- b) d'un Comité des produits, d'un Comité des pêches, d'un Comité des forêts, d'un Comité de l'agriculture et d'un Comité de la sécurité alimentaire mondiale, qui rendent compte au Conseil sur les questions relatives au programme et au budget et à la Conférence sur les questions de politiques et de réglementation.

7. Ces Comités rendent compte au Conseil et leur La composition et le mandat des Comités visés au paragraphe 6 sont déterminés par des règles adoptées par la Conférence. »

### **Directeur général**

Modifications apportées aux paragraphes 1 et 3 de l'Article VII de l'Acte constitutif:

#### **« Le Directeur général**

1. L'Organisation a un Directeur général nommé par la Conférence pour un mandat de ~~six~~ quatre ans. ~~Il~~ Le Directeur général n'est rééligible qu'une seule fois pour un mandat de quatre ans.

2. La nomination du Directeur général en vertu du présent article se fait suivant la procédure et dans les conditions que la Conférence détermine.

3. Si le poste de Directeur général devient vacant avant l'expiration du mandat du titulaire, la Conférence, soit à sa session ordinaire suivante, soit à une session extraordinaire convoquée conformément aux dispositions du paragraphe 6 de l'Article III du présent Acte constitutif, nomme un Directeur général conformément aux dispositions des paragraphes 1 et 2 du présent article. ~~Toutefois, la~~ La durée du mandat d'un Directeur général nommé lors d'une session extraordinaire expire ~~à la fin de l'année durant laquelle se tient la troisième~~ après la deuxième session ordinaire de la Conférence à compter de la date de sa nomination, conformément à la séquence relative aux mandats du Directeur général fixée par la Conférence.

4. Sous réserve du droit de contrôle général de la Conférence et du Conseil, le Directeur général a pleins pouvoirs et autorité pour diriger les travaux de l'Organisation.
  5. Le Directeur général, ou un représentant désigné par lui, participe, sans droit de vote, à toutes les séances de la Conférence et du Conseil et soumet à leur examen toutes propositions en vue d'une action appropriée relative aux questions dont ces organes sont saisis. »
2. Demande au secrétariat d'apporter des modifications d'ordre rédactionnel à l'article V, paragraphes 2 et 4, ainsi qu'à l'article XIV, paragraphe 7 de l'Acte constitutif en remplaçant, dans la version anglaise, le mot « *Chairman* » par « *Chairperson* ».

## B. AMENDEMENTS AU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'ORGANISATION ET AU RÈGLEMENT FINANCIER

### Résolution /2009

#### Mise en œuvre du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-11) Amendements au Règlement général de l'Organisation et au Règlement financier

#### LA CONFÉRENCE,

Rappelant la Résolution 1/2008 « *Adoption du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-11)* », adoptée par la Conférence à sa trente-cinquième session (session extraordinaire), qui demandait l'apport de modifications aux Textes fondamentaux de la FAO, y compris le Règlement général de l'Organisation;

Rappelant également que le Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) a proposé, à ses quatre-vingt-quatrième, quatre-vingt-cinquième, quatre-vingt-sixième et quatre-vingt-septième sessions, conformément aux directives du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI), des modifications à apporter au Règlement général de l'Organisation et au Règlement financier, qui seraient soumises à l'approbation de la Conférence à sa session de 2009;

Notant qu'à sa cent trente-sixième session, le Conseil a approuvé en substance les amendements proposés par le CQCJ;

Ayant examiné le texte des amendements au Règlement général de l'Organisation et au Règlement financier proposés par le Conseil à sa cent trente-sixième session;

1. Décide d'adopter les amendements suivants au Règlement général de l'Organisation:

#### **La Conférence se réunit en juin**

Révision du paragraphe 1 de l'**Article I** du Règlement général de l'Organisation:

##### « **Sessions de la Conférence**

1. La session ordinaire de la Conférence se tient au siège de l'Organisation, en juin ~~octobre ou en novembre~~, sauf décision contraire de la Conférence lors d'une session antérieure ou décision du Conseil dans des cas exceptionnels (...) »

#### **Lignes hiérarchiques des Comités techniques et examen du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme par la Conférence**

Révision du paragraphe 2 de l'**Article II** du Règlement général de l'Organisation concernant l'ordre du jour de la Conférence:

##### « **Ordre du jour**

##### *Sessions ordinaires*

1. (...)

2. L'ordre du jour provisoire de chaque session ordinaire comprend:  
(...)

c) (...)

*iii) l'examen du Plan à moyen terme et, selon qu'il convient, du Cadre stratégique;*

(Les alinéas suivants étant renumérotés en conséquence)

*xii) examine, conformément aux dispositions du paragraphe 6 de l'Article V de l'Acte constitutif, les rapports du Comité des produits, du Comité des pêches, du Comité des forêts, du Comité de l'agriculture et du Comité de la sécurité alimentaire mondiale sur les questions relatives aux politiques et à la réglementation;*

*xiii) examine, conformément aux dispositions du paragraphe 6 de l'Article IV de l'Acte constitutif et de l'Article XXXV du présent règlement, les rapports des conférences régionales sur les questions relatives aux politiques et à la réglementation. »*

### **Changements apportés au mandat des membres du Conseil, du fait du changement de date de la session de la Conférence**

Révision des paragraphes 1 et 2 de l'Article XXII du RGO:

#### **« Élection des Membres du Conseil**

1.
  - a) Sauf dispositions contraires du paragraphe 9 du présent article, les membres du Conseil sont élus pour trois ans.
  - b) La Conférence prend toutes dispositions nécessaires pour que le mandat de seize membres du Conseil vienne à expiration dans le courant de chacune des deux années civiles successives et le mandat de dix-sept membres dans le courant de la troisième année civile.
  - c) Le mandat de tous les membres de chacun des groupes expire simultanément, soit à la fin de la session ordinaire de la Conférence, les années où se tient une telle session, soit le ~~31 décembre~~ *30 juin*, les autres années.
2. À chaque session ordinaire et après examen des recommandations du Bureau, la Conférence pourvoit tous les sièges qui deviendront vacants, par suite de l'expiration du mandat des titulaires, soit à la fin de ladite session, soit à la fin du mois de *juin* de l'année suivante, conformément aux dispositions du paragraphe précédent.

(...) »

## Changements apportés aux fonctions du Conseil et aux lignes hiérarchiques des Comités techniques

Révision des paragraphes 1 et 2 de l'Article XXIV du Règlement général de l'Organisation:

### « Fonctions du Conseil

Sous réserve des dispositions du paragraphe 3 de l'article V de l'Acte constitutif, le Conseil, dans l'intervalle des sessions de la Conférence, agit au nom de cette dernière en tant que son organe exécutif et prend des décisions sur les questions qu'il n'est pas nécessaire de soumettre à la Conférence. En particulier, il exerce les fonctions décrites ci-après:

#### 1. Situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture et questions connexes

Le Conseil:

~~(a) se tient constamment au courant de la situation de l'alimentation et de l'agriculture dans le monde et examine les programmes des États Membres et des membres associés;~~

~~(b) donne des avis sur ces questions aux États Membres et aux membres associés, aux conseils intergouvernementaux sur les produits ou autres organismes s'occupant des produits et, par l'intermédiaire du Directeur général, à d'autres institutions internationales spécialisées;~~

~~(ae) dresse un ordre du jour provisoire pour l'examen, par la Conférence, de la situation de l'alimentation et de l'agriculture, en attirant l'attention sur des questions de principe déterminées que devrait examiner la Conférence ou qui pourraient faire l'objet d'une recommandation formelle de cette dernière en vertu du paragraphe 3 de l'article IV de l'Acte constitutif; aide le Directeur général à préparer le rapport et l'ordre du jour sur la base desquels la Conférence examinera les programmes des États Membres et des membres associés;~~

~~(d) — (i) — examine l'évolution de la situation en matière d'arrangements intergouvernementaux sur les produits agricoles, envisagés ou conclus, notamment les facteurs qui affectent les disponibilités de denrées alimentaires, l'utilisation des réserves alimentaires et les moyens de secours en cas de famine, les changements dans les politiques de production ou de prix, et les programmes spéciaux d'alimentation des groupes sous alimentés;~~

~~(ii) — encourage l'harmonisation et l'intégration des politiques nationales et internationales en matière de produits agricoles du point de vue: (a) des objectifs généraux de l'Organisation; (b) de l'interdépendance entre la production, la distribution et la consommation; et (c) de l'interdépendance entre les différents produits agricoles;~~

~~(iii) — crée et autorise la création de groupes chargés d'examiner la situation des produits agricoles qui traversent une phase critique et propose, le cas échéant, les mesures appropriées, conformément aux dispositions du paragraphe 2 (f) de l'article I de l'Acte constitutif;~~

~~(iv) — donne des avis sur les mesures d'urgence relatives, par exemple, à l'exportation et à l'importation de denrées alimentaires et du matériel ou de l'équipement nécessaires à la production agricole pour faciliter la mise en œuvre des programmes nationaux et, le cas échéant, invite le Directeur général à soumettre ces avis aux États Membres et aux membres associés intéressés afin qu'ils prennent les dispositions nécessaires;~~

~~(v) — remplit les fonctions indiquées aux alinéas (i), (ii) et (iii) ci-dessus en se conformant à la résolution du Conseil économique et social en date du 28 mars 1947<sup>2</sup> relative aux arrangements internationaux sur les produits et, d'une manière générale, agit en collaboration étroite avec les institutions spécialisées et les organismes intergouvernementaux intéressés ».~~

(b) examine des questions qui ressortent ou découlent de la situation de l'agriculture et de l'alimentation mondiale, et des questions connexes, notamment des questions dont la nature urgente exigerait une action de la Conférence, des Conférences régionales, des Comités visés au paragraphe 6 de l'article V de l'Acte constitutif ou du Directeur général et donne des avis à leur sujet;

(c) examine d'autres questions qui ressortent ou découlent de la situation de l'agriculture et de l'alimentation mondiale et des questions connexes qui pourraient avoir été soumises au Conseil conformément aux décisions de la Conférence ou à des arrangements applicable et donne des avis à leur sujet.. »

2. Activités actuelles et projetées de l'Organisation, y compris son Cadre stratégique, son Plan à moyen terme et son Programme de travail et budget

Le Conseil:

a) ~~examine sur les questions de principe y relatives: i) le sommaire et le projet de Programme de travail et de budget et les prévisions supplémentaires présentés par le Directeur général pour l'exercice financier suivant; ii) les activités de l'Organisation au titre du Programme des Nations Unies pour le développement; le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget et adresse à la Conférence des recommandations à leur sujet;~~

b) fait une recommandation à la Conférence concernant le niveau du budget;

~~b) c) prend toutes dispositions nécessaires, dans les limites du Programme de travail et de budget approuvé, en ce qui concerne les activités techniques de l'Organisation et fait rapport à la Conférence sur les questions de principe y relatives qui appellent des décisions de sa part;~~

d) décide d'éventuelles modifications à apporter au Programme de travail et budget à la lumière des décisions de la Conférence sur le niveau du budget;

e) examine, conformément aux dispositions du paragraphe 6 de l'Article V de l'Acte constitutif, les rapports du Comité des produits, du Comité des pêches, du Comité des forêts, du Comité de l'agriculture et du Comité de la sécurité alimentaire mondiale sur les questions relatives au programme et budget;

*f) examine, conformément aux dispositions du paragraphe 6 de l'Article IV de l'Acte constitutif et de l'Article XXXV du présent règlement, les rapports des conférences régionales sur les questions relatives au programme et budget.*

(...) »

### **Révision du cycle de préparation du Programme et budget et des sessions du Conseil**

Révision de l'Article XXV du Règlement général de l'Organisation:

#### **« Sessions du Conseil**

1. Le Conseil tient session aussi souvent qu'il le juge nécessaire, ou sur convocation de son président ou du Directeur général, ou à la demande écrite d'au moins ~~enq~~ quinze États Membres adressée au Directeur général.
2. En tout état de cause, le Conseil tient ~~trois~~ cinq sessions ~~dans l'intervalle de deux sessions ordinaires de la Conférence~~ par exercice biennal, comme suit:
  - a) une session immédiatement après la session ordinaire de la Conférence;
  - b) ~~une~~ deux sessions durant la première année de la période biennale; ~~approximativement à l'époque qui marque la moitié de l'intervalle des sessions ordinaires de la Conférence; et;~~
  - c) une session ~~120~~ 60 jours au moins avant la session ordinaire de la Conférence; et,
  - d) une, vers la fin de la deuxième année de l'exercice biennal.
3. Au cours de la session qu'il tient immédiatement après la session ordinaire de la Conférence, le Conseil:
  - a) élit les présidents et les membres du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques;
  - b) prend toute mesure de caractère urgent découlant des décisions de la Conférence.
- ~~4. Au cours de la session qu'il tient durant la première année de la période biennale, approximativement à l'époque qui marque la moitié de l'intervalle des sessions ordinaires de la Conférence, le Conseil procède en particulier, pour le compte de la Conférence, à l'examen de la situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture, et exerce les fonctions prévues au paragraphe 1 b) de l'article XXIV du Règlement général.~~
- ~~5.4.~~ Au cours de la session qu'il tient durant la deuxième année de la période biennale, ~~120~~ 60 jours au moins avant la session ordinaire de la Conférence, le Conseil exerce en particulier les fonctions prévues aux paragraphes 1 c), 2 a) et b) et, dans la mesure possible, celles prévues au paragraphe 5 b) du même article de l'article XXIV du Règlement général.

(Renommer en conséquence les autres paragraphes de cet article). »

## Comité du Programme

Révision de l'Article XXVI du Règlement général de l'Organisation:

### « Comité du Programme

1. Le Comité du programme prévu au paragraphe 6 de l'article V de l'Acte constitutif comprend les représentants de ~~onze~~ douze États Membres de l'Organisation. Ces États Membres sont élus par le Conseil selon la procédure indiquée au paragraphe 3 du présent Article. Les membres du Comité désignent pour les représenter des personnes qui ont fait preuve d'un intérêt soutenu pour les objectifs et les activités de l'Organisation, qui ont participé aux sessions de la Conférence ou du Conseil et qui possèdent une compétence et une expérience particulières en ce qui concerne les questions économiques, sociales et techniques touchant aux divers domaines de l'activité de l'Organisation. Les membres du Comité sont élus pour deux ans à la session du Conseil qui suit ~~immédiatement~~ la session ordinaire de la Conférence. Leur mandat s'achève avec l'élection de nouveaux membres par le Conseil. Ils sont rééligibles.

2. Tout État Membre de l'Organisation qui désire être élu membre du Comité communique au Secrétaire général de la Conférence et du Conseil, aussitôt que possible mais ~~dix~~ vingt jours au moins avant la date d'ouverture de la session du Conseil à laquelle l'élection doit avoir lieu, le nom du représentant qu'il se proposerait de désigner s'il était élu, en précisant ses qualités et ses compétences. Le Secrétaire général de la Conférence et du Conseil transmet ces informations par écrit aux membres du Conseil avant la session du Conseil à laquelle doivent avoir lieu les élections. La même procédure s'applique pour la nomination du président.

3. Les procédures suivantes s'appliquent à l'élection du président et des membres du Comité:

- ab) Le Conseil élit en premier lieu un président parmi les représentants désignés ~~des par les États Membres susceptibles d'être appelés à faire partie du Comité de l'Organisation. Le président est élu sur la base de ses qualifications personnelles et ne représente pas une région ou un pays.~~
- ba) Un État Membre fait acte de candidature à la qualité de membre du Comité pour l'une des régions délimitées par la Conférence aux fins des élections au Conseil.
- c) ~~Une fois acquise l'élection mentionnée à l'alinéa b) ci-dessus, le Conseil élit~~ procède à l'élection des autres les membres du Comité, ~~en deux étapes, après avoir apporté l'ajustement voulu pour tenir compte de la nationalité du président et de la région à laquelle appartient l'État Membre dont il est ressortissant~~ de la manière suivante:
  - i) ~~la première étape consiste à élire huit membres appartenant aux régions suivantes~~ deux membres pour chacune des régions suivantes: Afrique, Amérique latine et Caraïbes, Asie et Pacifique, Europe, et Proche-Orient;
  - ii) ~~la seconde étape consiste à élire trois membres appartenant aux régions suivantes:~~ un membre pour chacune des régions suivantes: Amérique du Nord, Europe et Pacifique Sud-Ouest.



- d) ~~Exception faite des dispositions énoncées à l'alinéa 3 b a) ci-dessus, l'élection des membres du Comité se déroule~~ il est procédé à l'élection conformément aux dispositions des paragraphes 9 b) et 13 de l'Article XII du présent règlement; tous les sièges devenant vacants dans chaque ~~groupe de régions~~ région spécifiée à l'alinéa c) ci-dessus.
- e) Les autres dispositions relatives au vote qui sont énoncées à l'Article XII du présent règlement s'appliquent *mutatis mutandis* à l'élection des membres du Comité.
4. a) S'il apparaît que le représentant d'un membre du Comité sera dans l'impossibilité de participer à une session du Comité, ou si, par suite d'incapacité, de décès ou pour tout autre motif, le représentant n'est plus en mesure d'assurer ses fonctions pour le restant du mandat qu'a reçu le membre qu'il représente, ce membre en informe dès que possible le Directeur général et le président, et il a la faculté de désigner un remplaçant de son représentant qui aura les qualités et les compétences dont il est fait état dans le paragraphe 1 du présent article. Le Conseil sera informé des qualités et des compétences du remplaçant de son représentant.
- b) ~~Les dispositions énoncées à l'alinéa (a) s'appliquent également au président du Comité, à cela près que, en l'absence du président élu par le Conseil, Si le président du Comité élu par le Conseil ne peut participer à une session du Comité,~~ ses fonctions sont assurées par le vice-président élu en application des dispositions du Règlement intérieur du Comité. Si, par suite d'incapacité, de décès ou pour tout autre motif, le président n'est plus en mesure d'exercer ses fonctions pour le restant du mandat, ses fonctions sont assurées par le vice-président élu en application des dispositions du Règlement intérieur du Comité jusqu'à l'élection d'un nouveau président par le Conseil, à sa première session suivant la survenue de la vacance. Le nouveau président est élu pour le reste du mandat laissé vacant.
5. Le président du Comité du programme ~~peut~~ devrait participer aux sessions de la Conférence ou du Conseil lorsque le rapport du Comité du programme y est examiné.
6. Le président du Conseil peut assister à toutes les séances du Comité du programme.
7. Les fonctions du Comité du programme sont les suivantes:
- a) examiner:
- i) les activités courantes de l'Organisation;
- ii) le Cadre stratégique, les objectifs inscrits dans le programme à long terme de l'Organisation ainsi que le Plan à moyen terme et les ajustements éventuels à y apporter;
- iii) ~~le sommaire et le projet de~~ Programme de travail et budget de l'Organisation pour la période biennale suivante, particulièrement en ce qui concerne:

- la teneur et l'équilibre du programme, compte tenu de la mesure dans laquelle il est proposé d'élargir, de restreindre ou d'abandonner des activités en cours;
  - le degré de coordination des travaux entre les diverses divisions techniques de l'Organisation, d'une part, et entre l'Organisation et d'autres organisations internationales, d'autre part;
  - l'ordre de priorité à observer pour les activités en cours, l'expansion de ces activités et les activités nouvelles;
- (iii) ~~les activités prévues au titre du Programme des Nations Unies pour le développement dont s'occupe l'Organisation;~~
- iv) les ajustements qu'il convient d'apporter au Programme de travail et budget en cours, ou au Programme de travail et budget pour la prochaine période biennale, selon que de besoin, à la lumière de la décision de la Conférence sur le niveau du budget;
- b) examiner les questions énumérées à l'article XXVIII du présent Règlement;
- (e) ~~donner des avis au Conseil sur les objectifs inscrits au programme à long terme de l'Organisation;~~
- d) adopter et amender son propre règlement intérieur, qui doit être en harmonie avec l'Acte constitutif et avec le Règlement général de l'Organisation;
- e) examiner les questions qui lui sont soumises par le Conseil ou le Directeur général;
- f) faire rapport au Conseil ou adresser des avis au Directeur général, selon le cas, en ce qui concerne les questions examinées par le Comité.
8. Le Comité du Programme se réunit aussi souvent qu'il est nécessaire:
- a) sur convocation de son président agissant de sa propre initiative, ou en exécution d'une décision du Comité, ou sur demande adressée par écrit au président par sept membres du Comité; ou
- b) sur convocation du Directeur général agissant de sa propre initiative ou sur demande adressée par écrit au Directeur général par quinze États Membres au moins.

En tout état de cause, ~~il~~ le Comité du Programme se réunit ~~une~~ deux fois par an.

9. Les sessions du Comité du Programme sont ouvertes à des observateurs sans droit de parole, sauf décision contraire du Comité, auquel cas les raisons en sont mentionnées dans le rapport de la session. Les observateurs sans droit de parole ne participent à aucun débat.

10. Les représentants des membres du Comité ont droit au remboursement de leurs frais de voyage correspondant à un aller et retour, par la voie la plus directe, entre leur lieu d'affectation et le lieu où se tient la session du Comité. Il leur est également versé une indemnité de subsistance pendant la période où ils participent aux sessions du Comité, dans les conditions prévues par le règlement de l'Organisation concernant les voyages. »

## Comité financier

Révision de l'Article XXVII du Règlement général de l'Organisation:

### « Comité financier

1. Le Comité financier prévu au paragraphe 6 de l'article V de l'Acte constitutif comprend les représentants de ~~onze~~ douze États Membres de l'Organisation. Ces États Membres sont élus par le Conseil selon la procédure indiquée au paragraphe 3 du présent Article. Les membres du Comité désignent pour les représenter des personnes qui ont fait preuve d'un intérêt soutenu pour les objectifs et les activités de l'Organisation, qui ont participé aux sessions de la Conférence ou du Conseil et qui possèdent une compétence et une expérience particulières en ce qui concerne les questions économiques, sociales et techniques touchant aux divers domaines de l'activité de l'Organisation. Les membres du Comité sont élus pour deux ans à la session du Conseil qui suit ~~immédiatement~~ la session ordinaire de la Conférence. Leur mandat s'achève avec l'élection de nouveaux membres par le Conseil. Ils sont rééligibles.
  
2. Tout État Membre de l'Organisation qui désire être élu membre du Comité communique au Secrétaire général de la Conférence et du Conseil, aussitôt que possible mais ~~dix~~ vingt jours au moins avant la date d'ouverture de la session du Conseil à laquelle l'élection doit avoir lieu, le nom du représentant qu'il se proposerait de désigner s'il était élu, en précisant ses qualités et ses compétences. Le Secrétaire général de la Conférence et du Conseil transmet ces informations par écrit aux membres du Conseil avant la session du Conseil à laquelle doivent avoir lieu les élections. La même procédure s'applique pour la nomination du président.
  
3. Les procédures suivantes s'appliquent à l'élection du président et des membres du Comité:
  - ~~a)~~ Le Conseil élit en premier lieu un président parmi les représentants désignés des ~~par les États Membres de l'Organisation~~ susceptibles d'être appelés à faire partie du Comité. Le président est élu sur la base de ses qualifications personnelles et ne représente pas une région ou un pays.
  
  - ~~b)~~ Un État Membre fait acte de candidature à la qualité de membre du Comité pour l'une des régions délimitées par la Conférence aux fins des élections au Conseil.
  
  - ~~c)~~ Une fois acquise l'élection mentionnée à l'alinéa b) ci-dessus, le Conseil élit ~~procède à l'élection des autres~~ les membres du Comité, ~~en deux étapes, après avoir apporté l'ajustement voulu pour tenir compte de la nationalité du président et de la région à laquelle appartient l'État Membre dont il est ressortissant~~ de la manière suivante:
    - i) ~~la première étape consiste à élire huit membres appartenant aux régions suivantes~~ deux membres pour chacune des régions suivantes: Afrique, Amérique latine et Caraïbes, Asie et Pacifique, Europe, et Proche-Orient;
  
    - ii) ~~la seconde étape consiste à élire trois membres appartenant aux régions suivantes:~~ un membre pour chacune des régions suivantes: Amérique du Nord, Europe et Pacifique Sud-Ouest.

- d) Exception faite des dispositions énoncées à l'alinéa ~~3 b a)~~ ci-dessus, ~~l'élection des membres du Comité se déroule~~ il est procédé à l'élection conformément aux dispositions des paragraphes 9 b) et 13 de l'Article XII du présent règlement; tous les sièges devenant vacants dans chaque ~~groupe de régions~~ région spécifiée à l'alinéa c) ci-dessus.
- e) Les autres dispositions relatives au vote qui sont énoncées à l'Article XII du présent règlement s'appliquent *mutatis mutandis* à l'élection des membres du Comité.
4. a) S'il apparaît que le représentant d'un membre du Comité sera dans l'impossibilité de participer à une session du Comité, ou si, par suite d'incapacité, de décès ou pour tout autre motif, le représentant n'est plus en mesure d'assurer ses fonctions pour le restant du mandat qu'a reçu le membre qu'il représente, ce membre en informe dès que possible le Directeur général et le président, et il a la faculté de désigner un remplaçant de son représentant qui aura les qualités et les compétences dont il est fait état dans le paragraphe 1 du présent article. Le Conseil sera informé des qualités et des compétences du remplaçant de son représentant.
- b) ~~Les dispositions énoncées à l'alinéa (a) s'appliquent également au président du Comité, à cela près que, en l'absence du président élu par le Conseil, Si le président du Comité élu par le Conseil ne peut participer à une session du Comité, ses fonctions sont assurées par le vice-président élu en application des dispositions du Règlement intérieur du Comité. Si, par suite d'incapacité, de décès ou pour tout autre motif, le président n'est plus en mesure d'exercer ses fonctions pour le restant du mandat, ses fonctions sont assurées par le vice-président élu en application des dispositions du Règlement intérieur du Comité jusqu'à l'élection d'un nouveau président par le Conseil, à sa première session suivant la survenue de la vacance. Le nouveau président est élu pour le reste du mandat laissé vacant.~~
5. Le président du Comité financier ~~peut~~ devrait participer aux sessions de la Conférence ou du Conseil lorsque le rapport du Comité y est examiné.
6. Le président du Conseil peut assister à toutes les séances du Comité financier.
7. Le Comité financier (...) est chargé (...) des fonctions suivantes:
- a) examiner le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget pour la période biennale suivante ainsi que les incidences financières ~~des~~ d'autres propositions ~~budgétaires du Directeur général~~, y compris de celles qui portent sur des prévisions supplémentaires, et adresser à ce sujet des recommandations au Conseil, en ce qui concerne les questions importantes;
- (...)
8. Le Comité financier se réunit aussi souvent qu'il est nécessaire:
- a) sur convocation de son président agissant de sa propre initiative, ou en exécution d'une décision du Comité, ou sur demande adressée par écrit au président par ~~trois~~ sept membres du Comité; ou
- b) sur convocation du Directeur général agissant de sa propre initiative ou sur demande adressée par écrit au Directeur général par  ~~cinq~~ quinze États Membres au moins.

En tout état de cause, le Comité financier se réunit ~~une~~ deux fois par an. ~~Il peut tenir d'autres sessions afin de consulter les commissions compétentes de la Conférence sur des questions financières.~~

9. Les sessions du Comité financier admettent des observateurs sans droit de parole, sauf décision contraire du Comité, auquel cas les raisons en sont mentionnées dans le rapport de la session. Les observateurs sans droit de parole ne participent à aucun débat.

910. Les représentants des membres du Comité auront droit au remboursement de leurs frais de voyage aller et retour régulièrement supportés pour se rendre, par la voie la plus directe, de leur lieu d'affectation au lieu où se tient la session du Comité. Il leur est également versé une indemnité de subsistance pendant la période où ils participent aux sessions du Comité, dans les conditions prévues par le règlement de l'Organisation concernant les voyages. »

### **Fonctions du Comité du Programme et du Comité financier concernant le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget**

Révision de l'Article XXVIII du Règlement général de l'Organisation:

#### **« Sessions simultanées et sessions conjointes du Comité du Programme et du Comité financier**

1. ~~Durant la deuxième année de la période biennale, Le Comité du Programme et le Comité financier tiennent des sessions simultanées, s'il y a lieu. À cette occasion, chaque Comité examine pour sa part, entre autres choses, le sommaire et le projet de~~ Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget proposés par le Directeur Général pour la période biennale suivante. Le Comité du Programme examine le  ~~sommaire et le projet de~~ programme de travail du point de vue des activités prévues et des aspects financiers pertinents, tandis que le Comité financier examine les aspects de fond des services de gestion et d'administration et l'ensemble des aspects financiers du  ~~sommaire et du projet de~~ Programme de travail et budget sans considérer la substance du Programme.

2. ~~Vers la fin~~ Au cours des sessions simultanées mentionnées ci-dessus, les deux Comités siègent conjointement pour examiner, autant que de besoin:

- a) les incidences financières des aspects techniques, de gestion et administratifs du  ~~sommaire et du projet de~~ Programme de travail;
- b) les incidences du  ~~sommaire et du projet de~~ Programme de travail sur le niveau du budget;
- c) les incidences financières que comportent, pour les années futures, les activités inscrites dans le Plan à moyen terme et le  ~~au sommaire et au projet de~~ Programme de travail et budget;
- d) la forme sous laquelle il y a lieu de présenter le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le  ~~sommaire et le projet de~~ Programme de travail et budget pour en faciliter l'examen; et,
- e) toutes autres questions qui intéressent à la fois les deux Comités et relèvent de leur compétence.

3. Le Comité du Programme et le Comité financier soumettent au Conseil, sur les aspects du *Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du sommaire et du projet de Programme de travail et budget* qui les intéressent tous deux, un rapport unique qui en indique les traits saillants et qui met l'accent sur les questions de principe à examiner par le Conseil ou par la Conférence.

4. Durant la seconde année de la période biennale, le Comité du Programme et le Comité financier examinent le Programme de travail et budget pour la période biennale suivante et proposent des ajustements y relatifs, selon que de besoin, à la lumière des décisions de la Conférence sur le niveau du budget. »

### **Comité des produits**

Révision du paragraphe 7 de l'Article XXIX du Règlement général de l'Organisation:

#### **« Comité des produits**

(...)

7. Le Comité tient pleinement compte des fonctions et des activités du Comité de la sécurité alimentaire mondiale et du ~~du Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire~~ *Conseil d'administration du Programme alimentaire mondial* afin d'éviter tout double emploi ou chevauchement inutile des travaux. *Dans l'exercice de ses fonctions, le Comité s'emploie, selon qu'il convient, à renforcer ses relations avec la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, l'Organisation mondiale du commerce et le Fonds commun pour les produits de base.*

(...) »

### **Comité de l'agriculture**

Révision du paragraphe 6 b) de l'Article XXXII du Règlement général de l'Organisation:

#### **« Comité de l'agriculture**

(...)

6. Les fonctions du Comité sont les suivantes:

(...)

b) donner des avis au Conseil sur l'ensemble du programme de travail à moyen et à long terme de l'Organisation dans le domaine de l'agriculture *et de l'élevage*, de l'alimentation et de la nutrition, l'accent étant mis sur l'intégration de tous les aspects sociaux, techniques, économiques, institutionnels et structurels du développement agricole et rural en général;

(...) »

### **Comité de la sécurité alimentaire mondiale**

Révision du paragraphe 6 a) de l'Article XXXIII du Règlement général de l'Organisation:

## « Comité de la sécurité alimentaire mondiale

(...)

6. Le Comité sert de forum dans le système des Nations Unies pour l'examen et le suivi des politiques concernant la sécurité alimentaire mondiale, notamment la production alimentaire, l'utilisation durable de la base de ressources naturelles pour la sécurité alimentaire, la nutrition, l'accès physique et économique à la nourriture et d'autres aspects de la sécurité alimentaire liés à l'éradication de la pauvreté, les incidences du commerce des denrées alimentaires sur la sécurité alimentaire mondiale et d'autres questions connexes et plus particulièrement:

- a) examine les principaux problèmes et questions affectant la situation alimentaire mondiale, y compris par le biais du rapport sur l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde, et les mesures proposées ou prises par les gouvernements et les organisations internationales compétentes pour résoudre ces problèmes en gardant présente à l'esprit la nécessité d'adopter à cet effet une approche intégrée;

(...) »

## Comité des questions constitutionnelles et juridiques

Révision de l'Article XXXIV du Règlement général de l'Organisation:

### « Comité des questions constitutionnelles et juridiques

1. Le Comité des questions constitutionnelles et juridiques prévu au paragraphe 6 de l'article V de l'Acte constitutif se compose des représentants de sept États membres de l'Organisation au plus. Ces États Membres sont élus pour deux ans par le Conseil selon la procédure indiquée au paragraphe 3 du présent Article. Les membres du Comité désignent pour les représenter des personnes qui ont fait preuve d'un intérêt soutenu pour les objectifs et les activités de l'Organisation, qui ont participé aux sessions de la Conférence ou du Conseil et qui possèdent, dans la mesure du possible, des compétences et une expertise en matière de droit. Les Membres du Comité sont élus pour deux ans à la session du Conseil qui suit immédiatement la session ordinaire de la Conférence. Leur mandat expire avec l'élection de nouveaux membres par le Conseil. Ils sont rééligibles.

2. ~~Toute proposition de candidature au Comité est soumise par écrit au secrétaire général de la Conférence et du Conseil par un ou plusieurs États Membres dans les limites de temps prescrites par le président du Conseil pour qu'elle puisse être communiquée dans la matinée du jour fixé pour l'élection. Un État Membre peut lui-même faire acte de candidature. Les États Membres dont la candidature a été proposée doivent déclarer qu'ils sont disposés, le cas échéant, à accepter leur mandat. Les dispositions relatives au vote qui sont énoncées à l'article XII du présent règlement s'appliquent mutatis mutandis à l'élection des membres du Comité. Tout État Membre de l'Organisation qui désire être élu membre du Comité communique au secrétaire général de la Conférence et du Conseil, aussitôt que possible mais 20 jours au moins avant la date d'ouverture de la session du Conseil à laquelle l'élection doit avoir lieu, le nom du représentant qu'il se proposerait de désigner s'il était élu, en précisant ses qualités et ses compétences. Le secrétaire général de la Conférence et du Conseil transmet ces informations par écrit aux membres du Conseil avant la session du Conseil à laquelle doivent avoir lieu les élections. La même procédure s'applique pour la nomination du président~~

3. Les procédures suivantes s'appliquent à l'élection du président et des membres du Comité:

- a) Le Conseil élit en premier lieu un président parmi les représentants désignés par les États Membres de l'Organisation. Le président est élu sur la base de ses qualifications personnelles et ne représente pas une région ou un pays.
- b) Un État Membre fait acte de candidature en tant que membre du Comité pour l'une des régions délimitées par la Conférence aux fins des élections au Conseil.
- c) Le Conseil élit un membre du Comité pour chacune des régions suivantes: Afrique, Amérique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, Asie et Pacifique, Europe, Pacifique Sud-Ouest et Proche-Orient.
- d) Il est procédé à l'élection conformément aux dispositions des paragraphes 9 b) et 11 de l'article XII du présent règlement; tous les sièges devenant vacants dans chaque région spécifiée à l'alinéa c) ci-dessus sont pourvus simultanément au cours d'une même élection.
- e) Les autres dispositions relatives au vote qui sont énoncées à l'article XII du présent règlement s'appliquent **mutatis mutandis** à l'élection des membres du Comité.

4. a) S'il apparaît que le représentant d'un membre du Comité sera dans l'impossibilité de participer à une session du Comité, ou si, par suite d'incapacité, de décès ou pour tout autre motif, le représentant n'est plus en mesure d'assurer ses fonctions pour le restant du mandat qu'a reçu le membre qu'il représente, ce membre en informe dès que possible le Directeur général et le président, et il a la faculté de désigner un remplaçant de son représentant qui aura les qualités et les compétences dont il est fait état dans le paragraphe 1 du présent article. Le Conseil est informé des qualités et des compétences du remplaçant de son représentant.

b) Si le président du Comité élu par le Conseil ne peut participer à une session du Comité, ses fonctions sont assurées par le vice-président élu par le Comité. Si, par suite d'incapacité, de décès ou pour tout autre motif, le président du Comité élu par le Conseil n'est plus en mesure d'exercer ses fonctions pour le restant du mandat, ses fonctions sont assurées par le vice-président jusqu'à l'élection d'un nouveau président par le Conseil, à sa première session suivant la survenue de la vacance. Le nouveau président est élu pour le reste du mandat laissé vacant.

5. Le président du Comité des questions constitutionnelles et juridiques devrait assister aux sessions de la Conférence ou du Conseil lorsque le rapport du Comité y est examiné.

6. Le président du Conseil peut assister à toutes les séances du Comité des questions constitutionnelles et juridiques.

3 7. Le Comité se réunit pour examiner des questions déterminées qui lui sont soumises par le Conseil ou le Directeur général et qui peuvent intéresser les domaines suivants:

- a) application ou interprétation de l'Acte constitutif, du présent et du Règlement financier ou les amendements qui y sont apportés;
- b) établissement, adoption, entrée en vigueur et interprétation des conventions et accords multilatéraux conclus en vertu de l'article XIV de l'Acte constitutif;



- c) établissement, adoption, entrée en vigueur et interprétation des accords auxquels l'Organisation est partie en vertu des articles XIII et XV de l'Acte constitutif;
- d) tous autres problèmes ayant trait aux conventions et accords conclus sous l'égide de l'Organisation ou auxquels l'Organisation est partie;
- e) constitution de commissions et comités en vertu de l'article VI de l'Acte constitutif, y compris leur composition, leur mandat, les modalités selon lesquelles ils font rapport et leur règlement intérieur;
- f) problèmes ayant trait à la qualité de membre de l'Organisation et aux relations de l'Organisation avec les États;
- g) opportunité de solliciter des avis consultatifs de la Cour internationale de justice, conformément aux dispositions du paragraphe 2 de l'article XVII de l'Acte constitutif ou conformément au statut du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du travail;
- h) questions de principe touchant les privilèges et immunités à obtenir des gouvernements hôtes, en ce qui concerne le siège de l'Organisation, les bureaux régionaux, les bureaux des représentants dans les pays, les conférences et réunions;
- i) problèmes rencontrés pour garantir l'immunité de l'Organisation, de son personnel et de ses biens;
- j) problèmes ayant trait aux élections et au mode de proposition des candidatures;
- k) normes applicables en matière de pouvoirs et de pleins pouvoirs;
- l) rapports sur le statut des conventions et accords prévus au paragraphe 5 de l'article XXI du présent règlement;
- m) questions de principe touchant les relations avec des organisations internationales gouvernementales ou non gouvernementales, des institutions nationales ou des particuliers.

4 8. Le Comité peut aussi examiner les aspects juridiques et constitutionnels de toute autre question qui lui est soumise par le Conseil ou par le Directeur général.

5 9. Quand il examine les questions qui lui sont soumises conformément aux paragraphes 3 6 et 7, le Comité peut, le cas échéant, formuler des recommandations et adresser des avis.

6 10. Le Comité élit parmi ses membres ~~un président et un~~ *vice-président*.

7 11. Les ~~séances~~ *sessions* du Comité *admettent des observateurs sans droit de parole qui sont privées*, à moins que le Comité dernier n'en décide autrement. *Les observateurs sans droit de parole ne participent à aucun débat.*

8 12. Le Comité peut adopter et amender son propre règlement intérieur, qui doit être en harmonie avec l'Acte constitutif et avec le présent règlement.

13. Le président et les représentants des membres du Comité ont droit au remboursement de leurs frais de voyage aller et retour régulièrement engagés pour se rendre, par la voie la plus directe, de leur lieu d'affectation au lieu où se tient la session du Comité. Il leur est également versé une indemnité de subsistance pendant la période où ils participent aux sessions du Comité, dans les conditions prévues par le règlement de l'Organisation concernant les voyages. »

## Conférences régionales

Nouvel **Article XXXV** du Règlement général de l'Organisation (les autres articles étant renumérotés en conséquence)

### « Conférences régionales »

1. Des conférences régionales sont organisées pour l'Afrique, l'Asie et le Pacifique, l'Europe, l'Amérique latine et les Caraïbes et le Proche-Orient et se tiennent normalement une fois par exercice biennal les années où la Conférence ne siège pas.
2. Les fonctions des conférences régionales sont les suivantes:
  - a) Servir de tribune aux consultations sur toutes les questions qui relèvent du mandat de l'Organisation dans la région, y compris les questions qui intéressent particulièrement les Membres dans la région concernée;
  - b) Servir de tribune à la formulation de positions régionales sur les politiques mondiales et les questions réglementaires relevant du mandat de l'Organisation ou ayant une incidence au regard du mandat et des activités de l'Organisation, y compris en vue de favoriser la cohérence régionale sur les politiques mondiales et les questions réglementaires;
  - c) Donner des avis sur les problèmes particuliers identifiés dans leurs régions respectives et les domaines de travail prioritaires qui doivent être pris en compte dans la préparation des documents relatifs à la planification, au programme et au budget de l'Organisation et proposer des ajustements à ces documents;
  - d) Examiner les plans, programmes ou projets exécutés par l'Organisation qui ont une incidence sur la région et donner des avis les concernant;
  - e) Examiner l'efficacité des activités de l'Organisation dans la région et les résultats effectifs obtenus, mesurés à partir d'indicateurs de performance pertinents, y compris d'évaluations pertinentes et donner des avis à ce sujet.
3. Les conférences régionales adressent leurs rapports au Conseil, par l'intermédiaire du Comité du Programme et du Comité financier, dans les domaines de leurs mandats respectifs, sur des questions relatives au programme et au budget, et à la Conférence sur des questions liées aux politiques et aux réglementations. Les rapports des conférences régionales sont présentés par le Président.
4. a) Six mois au moins avant la date proposée pour la Conférence régionale, le Représentant régional de l'Organisation dans la région concernée, après accord du Président, envoie une communication aux Membres de la Conférence régionale. La communication contient une brève présentation des programmes de l'Organisation intéressant la région ainsi que les conclusions de la session précédente de la Conférence régionale, et invite les Membres à formuler des suggestions quant à l'organisation de la session

suivante de la Conférence régionale, en particulier sur l'ordre du jour de la session.

- b) Le Directeur général, en accord avec le Président de la Conférence régionale, et conformément au processus mentionné à l'alinéa a) ci-dessus, prépare un ordre du jour provisoire et le transmet aux Membres soixante jours au moins avant la session.
- c) Tout Membre de la Conférence régionale peut demander au Directeur général, trente jours au moins avant la date d'une session, d'inscrire une question à l'ordre du jour provisoire de cette session. S'il l'estime nécessaire, le Directeur général fait alors distribuer à tous les Membres un ordre du jour provisoire révisé en l'accompagnant de la documentation requise.
5. Les conférences régionales peuvent adopter tout arrangement nécessaire, conformément à l'Acte constitutif et au présent règlement, pour leur fonctionnement interne, y compris la nomination d'un rapporteur. Les conférences régionales peuvent aussi adopter et modifier leur propre règlement intérieur, qui doit être conforme à l'Acte constitutif et au présent Règlement. »

### **Nomination du Directeur général**

Révision de l'Article XXXVI du Règlement général de l'Organisation:

#### **« Nomination du Directeur général**

1. En application des dispositions du paragraphe 1 de l'Article VII de l'Acte constitutif, le Directeur général de l'Organisation est nommé dans les conditions suivantes:
- a) Lorsque le mandat du Directeur général arrive à son terme, la question de la nomination de son successeur est inscrite à l'ordre du jour de la session ordinaire de la Conférence qui précède immédiatement la date d'expiration du mandat; lorsque, pour d'autres raisons, le poste de Directeur général est vacant, ou lorsqu'un avis a été notifié d'une vacance prochaine de ce poste, la nomination d'un nouveau Directeur général figure à l'ordre du jour de la première session de la Conférence tenue ~~90~~ 120 jours au moins après la vacance ou l'avis de vacance.
- b) Lorsque le mandat du Directeur général arrive à son terme, le Conseil fixe les dates de la période durant laquelle les États Membres peuvent proposer des candidatures au poste de Directeur général. La période de présentation des candidatures est d'au moins douze mois, et s'achève au plus tard soixante jours avant le début de la session du Conseil visée à l'alinéa c) du présent paragraphe. Le Secrétaire général de la Conférence et du Conseil informe tous les États Membres et les membres associés des délais fixés pour la présentation des propositions de candidature. Les propositions de candidature faites dans les formes requises par les dispositions du paragraphe 5 de l'Article XII du présent règlement sont communiquées au Secrétaire général de la Conférence et du Conseil dans les délais fixés par le Conseil. Le Secrétaire général fait part de ces propositions de candidatures à tous les États Membres et membres associés, dans des délais également fixés par le Conseil, étant entendu que, dans le cas d'une élection devant avoir lieu lors d'une session ordinaire de la Conférence, le délai ainsi fixé par le Conseil est d'au moins

30 jours avant la session du Conseil prévue à l'alinéa c) de ce paragraphe l'article XXV.2c) du présent règlement.

- c) Sous réserve des mesures que le Conseil peut prendre conformément à ces articles en vue d'assurer l'égalité entre les candidats, les candidats présentent une communication à la session du Conseil organisée au plus tard soixante jours avant la session de la Conférence, et répondent aux questions que peuvent leur poser les États Membres et membres associés de l'Organisation. Il n'y a pas de débat et le Conseil ne tire aucune conclusion ni recommandation des déclarations ou interventions faites à cette occasion.
- d) Aussitôt que possible après l'ouverture de la session de la Conférence, le Bureau de la Conférence fixe et annonce la date de l'élection, étant entendu que le processus de nomination du Directeur général lors d'une session ordinaire est engagé et mené à terme dans les trois jours ouvrables suivant la date d'ouverture de ladite session. Les candidats présentent une communication devant la Conférence et répondent aux questions que les États Membres et membres associés peuvent leur poser, sous réserve des dispositions que la Conférence pourrait adopter conformément à ces articles en vue d'assurer l'égalité entre les candidats.
- e) Les frais de voyage aller-retour régulièrement engagés par tous les candidats ayant fait l'objet d'une proposition de candidature recevable pour se rendre, par la voie la plus directe, de leur lieu d'affectation au lieu des sessions du Conseil et de la Conférence visées aux alinéas c) et d) du présent paragraphe, ainsi qu'une indemnité de subsistance d'un maximum de cinq jours par session, sont à la charge de l'Organisation, en application de ses dispositions en matière de voyage.
- ~~2.(b)~~ Le Directeur général est élu à la majorité des suffrages exprimés. La procédure suivante est appliquée jusqu'à ce que l'un des candidats obtienne la majorité requise:
- ~~a)~~ il est procédé à deux tours de scrutin entre tous les candidats;
- ~~b)~~ le candidat ayant recueilli le plus petit nombre de voix au deuxième tour est éliminé;
- ~~c)~~ il est ensuite procédé à des tours de scrutin successifs, le candidat ayant recueilli le plus petit nombre de voix à chacun de ces tours étant éliminé jusqu'à ce que trois candidats seulement restent en présence;
- ~~d)~~ il est procédé à deux tours de scrutin entre les trois candidats restant en présence;
- ~~e)~~ le candidat ayant recueilli le plus petit nombre de voix au second des tours de scrutin mentionnés à l'alinéa ~~d)~~ ci-dessus est éliminé;
- ~~f)~~ il est procédé à des tours de scrutin successifs entre les deux candidats restant en présence jusqu'à ce que l'un d'eux obtienne la majorité requise;
- ~~g)~~ dans le cas où plusieurs candidats recueillent chacun le plus petit nombre de voix lors d'un des tours de scrutin mentionnés aux alinéas ~~b)~~ ou ~~c)~~ ci-dessus, il est procédé à un ou, au besoin, à plusieurs tours de scrutin entre lesdits candidats et celui qui recueille le plus petit nombre de voix à ce ou à ces tours de scrutin est éliminé;

~~hvi~~) dans le cas où deux candidats recueillent chacun le plus petit nombre de voix lors du second des deux tours de scrutin mentionnés à l'alinéa ~~di~~) ci-dessus ou en cas de partage égal des voix entre les trois candidats lors dudit tour de scrutin, il est procédé à des tours des scrutins successifs entre les trois candidats jusqu'à ce que l'un d'eux recueille le plus petit nombre de voix, après quoi la procédure définie à l'alinéa ~~fvi~~) ci-dessus est applicable.

3. Lorsque le poste de Directeur général devient vacant avant l'expiration du mandat du titulaire, le Conseil prend rapidement les dispositions nécessaires pour l'élection d'un nouveau Directeur général, sous réserve des dispositions de l'alinéa a) du paragraphe 1 de cet Article.

~~4(e)~~. Sous réserve des dispositions de l'article VII, paragraphes 1 à 3 de l'Acte constitutif, les conditions d'engagement du Directeur général, notamment le traitement et les autres émoluments attachés à cette fonction, sont déterminées par la Conférence, compte tenu de toutes recommandations soumises par le Bureau. Les termes en sont consignés dans un contrat signé par le Président de la Conférence au nom de l'Organisation et par le Directeur général.

52. Le Directeur général adjoint ayant le plus d'ancienneté à ce poste remplit les fonctions de Directeur général en cas d'empêchement de celui-ci, ou en cas de vacance du poste de Directeur général. Si les Directeurs généraux adjoints ont été nommés en même temps, les fonctions sont exercées par le Directeur général adjoint ayant le plus d'ancienneté dans l'Organisation ou, si les deux ont la même ancienneté, le Directeur général adjoint le plus âgé.

#### **Délégation de pouvoirs par le Directeur général**

Ajout d'un nouveau paragraphe 5 à l'Article XXXVII du Règlement général de l'Organisation:

#### **« Fonctions du Directeur général**

(...)

5. Le Directeur général peut déléguer les pouvoirs et les responsabilités dont il est investi par cet article à d'autres fonctionnaires de l'Organisation conformément au principe établi de la délégation de pouvoirs au niveau approprié le plus bas. Le Directeur général reste responsable devant la Conférence et le Conseil de la direction des travaux de l'Organisation, conformément au paragraphe 4 de l'Article VII de l'Acte constitutif. »

#### **Nomination aux postes de Directeur général adjoint**

Révision du paragraphe 1 de l'Article XXXIX du Règlement général de l'Organisation:

#### **« Dispositions relatives au personnel**

1. Le personnel de l'Organisation est nommé par le Directeur général, conformément aux dispositions du paragraphe 3 de l'article VIII de l'Acte constitutif. Le choix et la rémunération de ce personnel sont déterminés sans distinction de race, de nationalité, de croyance ou de sexe. Les conditions d'engagement sont fixées dans des contrats conclus entre le Directeur général et chaque membre du personnel. Les directeurs généraux adjoints sont nommés par le Directeur général, sous réserve de confirmation par le Conseil.

(...) »

2. Demande au secrétariat d'apporter des modifications d'ordre rédactionnel, entre autres, aux articles II, III, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XV, XVI, XVII, XXIII, XXIV, XXV, XXVI, XXVII, XXIX, XXX, XXXI, XXXII, XXXIII, et XXXIV du Règlement général de l'Organisation en remplaçant, dans la version anglaise, les mots « *Chairman* » par « *Chairperson* », « *Chairmen* » par « *Chairpersons* », « *Vice-Chairman* » par « *Vice-Chairperson* » et « *Vice-Chairmen* » par « *Vice-Chairpersons* ».

3. Demande au secrétariat de procéder à des modifications d'ordre rédactionnel, à savoir de renuméroter les articles, paragraphes et alinéas, d'introduire des notes de bas de page renvoyant aux résolutions de la Conférence concernées et de modifier les références aux articles lorsque nécessaire;

4. Décide d'adopter les amendements ci-après au Règlement financier:

**Cycle révisé de la préparation du Programme et budget et des sessions des organes directeurs et suppression du Sommaire du Programme de travail et budget**

Révision des paragraphes 4 à 6 de l'**Article III du Règlement financier**:

**« Budget**

(...)

3.4 Le Directeur général présente à la session ordinaire de la Conférence des prévisions budgétaires détaillées pour l'exercice financier suivant. Ces prévisions sont envoyées à tous les États Membres et Membres associés ~~60~~ 90 jours au moins avant la date fixée pour l'ouverture de la session.

~~3.5 — Le Directeur général prend les dispositions nécessaires pour que le Sommaire du budget soit examiné par le Conseil 90 jours au moins avant la date fixée pour l'ouverture de la session ordinaire de la Conférence~~

~~3.56. Le Conseil prépare un rapport à la Conférence sur les prévisions présentées par le Directeur général. Ce rapport est transmis à tous les États Membres et Membres associés en même temps que les prévisions.~~

(Les paragraphes suivants étant renumérotés en conséquence) »

## II. PROPOSITIONS DE RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE

Le Comité des questions constitutionnelles et juridiques a recommandé que les résolutions ci-après soient adoptées par la Conférence et reproduite dans le volume II des Textes fondamentaux.

### A. PROPOSITION DE RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE RELATIVE À LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS du pai CONCERNANT LA CONFÉRENCE

(Actions 2.5, 2.6 à 2.10)

#### « RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE

Mise en œuvre des actions du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO (2009-11) concernant la Conférence de la FAO

La Conférence:

Considérant que la Résolution 1/2008 de la Conférence, intitulée « Adoption du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO (2009-11) » appelle un certain nombre d'actions concernant la Conférence;

Considérant que, conformément au Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-11), la Conférence demeurera l'organe de l'Organisation qui prendra les décisions en dernier ressort, déterminera sa politique et sa stratégie générales et prendra la décision finale au sujet des objectifs, de la stratégie et du budget;

Considérant en outre qu'une série de mesures ont été convenues pour faire en sorte que la Conférence soit plus axée sur l'action et plus ciblée et qu'elle mobilise davantage la participation de ministres et de hauts fonctionnaires et pour mettre en lumière ses fonctions particulières, réduisant ainsi les redondances et chevauchements de rôles avec le Conseil;

Notant que si ces mesures ne supposent pas d'amendements à l'Acte constitutif ni au Règlement général de l'Organisation, étant donné la manière dont les fonctions de la Conférence, en tant qu'organe suprême de l'Organisation, sont définies, il serait néanmoins approprié d'indiquer dans une résolution de la Conférence quelques caractères distinctifs du rôle futur de la Conférence, conformément à l'esprit du PAI;

1. Décide que, sans préjudice des fonctions statutaires définies dans l'Acte constitutif et le Règlement général de l'Organisation, chaque session de la Conférence sera généralement consacrée à un thème principal, d'ordinaire défini sur recommandation du Conseil;
2. Décide que, sans préjudice des fonctions statutaires définies dans l'Acte Constitutif et le Règlement général de l'Organisation, la Conférence fera davantage de place aux questions de politique mondiale et aux cadres réglementaires internationaux, agissant d'ordinaire sur recommandation des Comités techniques et des Conférences régionales et, le cas échéant, du Conseil;
3. Décide que les séances plénières de la Conférence devraient être davantage axées sur les questions intéressant les Membres. »

## **B. PROPOSITION DE RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE RELATIVE AU CONSEIL DE LA FAO**

### **« RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE**

Mise en œuvre des actions du Plan d'action immédiate pour le renouveau  
de la FAO (2009-11) concernant le Conseil de la FAO

La Conférence:

Considérant que la Résolution 1/2008 de la Conférence, « Adoption du plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-11) », exige une réforme du Conseil;

Considérant par ailleurs que, conformément au PAI, le Conseil devrait jouer un rôle plus actif dans l'élaboration du programme et budget, en tenant compte, selon qu'il convient, des avis du Comité du Programme et du Comité financier, et élargir ses fonctions de surveillance et de contrôle de la mise en œuvre des décisions de gouvernance;

Notant que, dans ce contexte, le Conseil aura à assumer un rôle central de décision et de conseil concernant des questions relatives à la mise en œuvre du budget et du programme, au suivi des activités conduites dans le nouveau cadre axé sur les résultats et de l'application des décisions de gouvernance et au contrôle de l'administration de l'Organisation;

Notant par ailleurs que les amendements aux articles XXIV et XXV du Règlement général de l'Organisation ont été adoptés par la Conférence pour mettre en œuvre les actions du PAI concernant le Conseil;

Consciente qu'il est souhaitable, dans le cadre établi par les dispositions précédentes et dans l'esprit du PAI, de préciser le nouveau rôle du Conseil dans ce cadre;

1. Décide que le Conseil exercera un rôle central concernant:
  - a) l'établissement du plan de travail et des indicateurs de performance pour le Conseil proprement dit et les autres organes directeurs, à l'exclusion de la Conférence;
  - b) le suivi et l'établissement de rapports sur les résultats par rapport à ces indicateurs pour le Conseil proprement dit et les autres organes directeurs, à l'exclusion de la Conférence;
  - c) la définition de la stratégie et des priorités et l'établissement du budget de l'Organisation ;
  - d) la supervision de la mise en œuvre du nouveau système de programmation, de budgétisation et de suivi fondé sur les résultats;
  - e) l'approbation et la supervision de tout changement organisationnel majeur ne nécessitant pas l'approbation de la Conférence.
2. Décide que le Conseil assurera le suivi de la mise en œuvre des décisions de gouvernance.
3. Décide que, dans le contexte de ses fonctions de contrôle, le Conseil veillera à ce que:



- a) l'action de l'Organisation s'inscrive dans le cadre juridique et financier qui est le sien;
  - b) il y ait une vérification transparente, indépendante et professionnelle et un contrôle de l'éthique;
  - c) il y ait une évaluation transparente, indépendante et professionnelle des résultats de l'Organisation;
  - d) les systèmes de budgétisation et de gestion axés sur les résultats fonctionnent bien;
  - e) des systèmes et politiques opérants et adaptés à leur objet soient en place pour la gestion des ressources humaines, les technologies d'information et de communication, les achats et les passations de marchés; et
  - f) des ressources extrabudgétaires concourent efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques et du cadre fondé sur les résultats de l'Organisation.
4. Décide que le Conseil contrôlera les résultats obtenus par l'Organisation sur la base d'objectifs de performance préétablis.
5. Décide que le Conseil, dans l'exercice de ses fonctions, agira en général en coopération étroite avec les institutions spécialisées et les organismes intergouvernementaux appropriés ».

**C. PROPOSITION DE RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE RELATIVE AU PRÉSIDENT INDÉPENDANT DU CONSEIL**

(Actions 2.26 à 2.34 du PAI)

« RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE  
Président indépendant du Conseil

La Conférence:

Ayant noté qu'en vertu du paragraphe 2 de l'Article V de l'Acte constitutif, le Président indépendant du Conseil est nommé par la Conférence et exerce les fonctions qui sont propres à ce poste ou sont définies par ailleurs dans les Textes fondamentaux de l'Organisation;

Prenant en compte l'Article XXIII du Règlement général de l'Organisation;

Ayant noté que, par la voie du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO (2009-2011) adopté par la Résolution 1/2008, la Conférence a décidé que le Président indépendant du Conseil devait jouer un rôle accru de façon à ce que le Conseil soit en mesure de mieux s'acquitter de ses tâches en matière de gouvernance et de contrôle de l'administration de l'Organisation et soit « l'instigateur de l'amélioration continue de l'efficacité de la gouvernance de la FAO, de son efficacité et de sa prise en main par les Membres de l'Organisation »;

Consciente que le renforcement du rôle du Président indépendant du Conseil ne doit pas créer de conflit avec le rôle de direction du Directeur général dans l'administration de l'Organisation, comme le prescrit le PAI;

Ayant à l'esprit que les actions du PAI concernant le Président indépendant du Conseil devraient être clarifiées dans une résolution et mises en œuvre dans l'esprit évoqué ci-avant;

Décide que:

1. Le Président indépendant du Conseil doit, dans le cadre établi par l'Acte constitutif et le Règlement général de l'Organisation concernant son statut et ses fonctions, et sans limiter de quelque manière que ce soit la nature générale de ces fonctions:

- a) chaque fois que nécessaire, prendre les mesures qui s'imposent pour faciliter l'émergence d'un consensus entre les Membres, en particulier sur des questions importantes ou controversées;
- b) assurer la liaison avec les Présidents du Comité du Programme, du Comité financier et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques en ce qui concerne leurs programmes de travail respectifs et, le cas échéant, avec les Présidents des Comités techniques et des Conférences régionales; dans la mesure possible, assister aux sessions du Comité du Programme, du Comité financier et des Conférences régionales;
- c) lorsque nécessaire ou approprié, convoquer des consultations informelles avec des représentants des États Membres sur des questions de nature administrative et organisationnelle en vue de la préparation et de la conduite des sessions du Conseil;
- d) assurer la liaison avec le Directeur général et d'autres hauts fonctionnaires de la FAO à propos des préoccupations des Membres exprimées lors des sessions du Conseil, du Comité du Programme, du Comité financier et des Conférences régionales;
- e) veiller à ce que le Conseil soit tenu informé des débats d'autres instances intéressant la FAO et à ce que le dialogue se poursuive avec d'autres organes directeurs, selon qu'il convient, et en particulier avec les organes directeurs des organisations s'occupant d'alimentation et d'agriculture ayant leur siège à Rome.

2. En nommant des candidats au poste de Président indépendant du Conseil, les États Membres doivent prendre en considération les qualités que le Président devrait posséder, notamment sa capacité d'être objectif, sa sensibilité aux différences politiques, sociales et culturelles et son expérience dans les domaines d'activité de l'Organisation.

3. Le Président indépendant du Conseil est tenu d'être présent à Rome pour toutes les sessions du Conseil et devrait normalement passer de six à huit mois par an à Rome. »

**D. PROPOSITION DE RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE RELATIVE À LA RÉFORME DE LA PROGRAMMATION, DE LA BUDGÉTISATION ET DU SUIVI FONDÉ SUR LES RÉSULTATS**  
(Actions 3.1 à 3.11 du PAI)

« RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE  
Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi  
fondé sur les résultats

La Conférence:

Considérant que la Résolution de la Conférence 1/2008 « Adoption du Plan d'action immédiate (PAI) pour le renouveau de la FAO (2009-11) » invite à procéder à une réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats;

Notant que cette décision rend nécessaire d'amender les Textes fondamentaux, en particulier le Règlement général de l'Organisation et le Règlement financier, afin d'intégrer les dispositions concernant le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme et de jeter les bases des dispositions révisées pour la préparation du Programme de travail et budget;

Notant en outre qu'il est hautement désirable de définir dans une Résolution de la Conférence les principaux aspects du nouveau système de programmation, de budgétisation et de suivi fondé sur les résultats tout en laissant à la direction la marge de manœuvre nécessaire;

Notant également que le nouveau système de programmation, de budgétisation et de suivi fondé sur les résultats entraîne des changements importants dans le cycle des sessions des Organes directeurs de l'Organisation, en particulier de la Conférence, en vertu des amendements apportés à l'article premier, paragraphe 1 du Règlement général de l'Organisation, et du Conseil en vertu de l'Article XXV amendé du Règlement général de l'Organisation;

Soulignant que, aux termes des articles révisés susmentionnés, et du cadre établi par le Règlement général de l'Organisation et le Règlement intérieur du Comité du Programme et du Comité financier, les Comités techniques et les Conférences régionales devront modifier le cycle de leurs sessions pour jouer le rôle qui est le leur dans le nouveau système de programmation, de budgétisation et de suivi fondé sur les résultats;

1. Décide de présenter des documents révisés sur le programme et le budget consistant dans les éléments suivants, lesquels pourront, selon qu'il conviendra, être fusionnés en un seul document:

- a) un Cadre stratégique préparé pour une période de 10 à 15 ans, et révisé tous les quatre ans, et comportant, entre autres, une analyse des défis auxquels doivent faire face l'alimentation, l'agriculture et le développement rural et les populations qui en sont tributaires, y compris les consommateurs; une vision stratégique, les objectifs des Membres dans les domaines relevant de la compétence de la FAO, ainsi que les objectifs stratégiques que doivent réaliser les Membres et la communauté internationale avec le soutien de la FAO, y compris les objectifs et les indicateurs de réalisation;

- 
- b) un Plan à moyen terme couvrant une période de quatre ans et révisé au cours de chaque période biennale, comprenant notamment:
- i) les objectifs stratégiques que doivent réaliser les Membres et la communauté internationale avec le soutien de la FAO, conformément au Cadre stratégique;
  - ii) les cadres de résultats organisationnels y compris les résultats spécifiques qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques par les Membres de la FAO et la communauté internationale. Dans la mesure du possible, les résultats organisationnels seront accompagnés des cibles spécifiques à atteindre, des indicateurs de performance, des hypothèses pertinentes, ils feront apparaître la contribution de la FAO et indiqueront les disponibilités budgétaires provenant des contributions ordinaires et une estimation des fonds extrabudgétaires, susceptibles de conditionner la réalisation des objectifs; la question de la parité hommes-femmes sera pleinement intégrée dans le Cadre stratégique et le Plan à moyen terme et ne fera plus l'objet d'un Plan d'action distinct;
  - iii) une identification des domaines d'action prioritaires, sous forme de groupes de résultats prioritaires visant à mobiliser des ressources extrabudgétaires, à améliorer le contrôle de l'utilisation des ressources extrabudgétaires dans ces domaines et à accroître la cohérence entre les activités financées au titre du programme ordinaire et par les ressources extrabudgétaires;
  - iv) des objectifs fonctionnels visant à garantir que les processus organisationnels et l'administration contribuent aux améliorations dans un cadre axé sur les résultats.
- c) un Programme de travail et budget couvrant des périodes biennales, identifiant clairement la part des ressources consacrées au travail administratif, ancré sur un cadre axé sur les résultats et comportant les éléments suivants:
- i) un cadre de résultats organisationnels établi conformément au Plan à moyen terme, précisant les responsabilités organisationnelles pour chaque résultat;
  - ii) une quantification des coûts pour tous les résultats organisationnels et les engagements y relatifs;
  - iii) le calcul des augmentations de coûts et des gains d'efficacité prévus;
  - iv) les provisions pour les obligations de dépenses à long terme et le Fonds de réserve;
  - v) un projet de résolution de la Conférence pour l'approbation du programme de travail et des ouvertures de crédits.

2. Décide d'introduire un système révisé de suivi de la performance reposant sur la réalisation des résultats prévus, incluant un Rapport sur l'exécution du Programme révisé tous les deux ans. Chaque rapport couvrira la période biennale précédente et fournira des informations sur l'exécution, les cibles et les indicateurs de résultats, ainsi que des indicateurs d'efficacité pour les objectifs fonctionnels.

3. Décide d'introduire un calendrier révisé des sessions des Organes directeurs de l'Organisation pour la mise en œuvre du nouveau système de programmation, de budgétisation et de suivi fondé sur les résultats. Le calendrier révisé tiendra compte du fait que la Conférence tient sa session ordinaire au mois de juin de l'année précédant le début de la période biennale et permettra aux Organes directeurs de participer au processus de préparation et d'ajustement du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget et d'en suivre la performance au regard d'indicateurs de performance pertinents. Le nouveau calendrier des sessions des Organes directeurs suivra pour l'essentiel celui reproduit dans le tableau joint au document, sous réserve toutefois des modifications nécessaires pour pouvoir répondre à des circonstances imprévues ou à des exigences particulières. »

**E. PROPOSITION DE RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE SUR LES  
RÉUNIONS MINISTÉRIELLES**  
(Actions 2.66 et 2.67 du PAI)

« RÉSOLUTION DE LA CONFÉRENCE  
Réunions ministérielles

« La Conférence:

Ayant pris note du fait que des « réunions ministérielles » ont été occasionnellement organisées après les sessions des comités permanents créés en vertu du paragraphe 6 de l'Article V de l'Acte constitutif,

Ayant également noté qu'il convient de définir plus précisément les conditions dans lesquelles de telles « réunions ministérielles » seront organisées à l'avenir, comme recommandé dans le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (2009-2011),

Rappelant le paragraphe 5 de l'Article V de l'Acte constitutif,

Décide que:

1. Des réunions ministérielles peuvent être convoquées de temps à autre, parallèlement aux sessions des comités techniques constitués en vertu du paragraphe 6 de l'Article V de l'Acte constitutif, comme décidé par la Conférence ou le Conseil, lorsque des questions examinées au niveau technique requièrent une approbation politique ou une plus grande visibilité.
2. Sous réserve de la décision de la Conférence ou du Conseil, les réunions ministérielles ne doivent pas examiner de questions touchant au programme et au budget, qui sont traitées dans le cadre de l'examen du programme de travail et budget, ni de questions d'ordre principalement régional, technique ou scientifique, qui relèvent normalement des organes statutaires de l'Organisation.
3. Les réunions ministérielles rendent normalement compte à la Conférence, sauf pour les questions ayant des incidences sur le programme ou le budget, qui sont soumises au Conseil. »

**F. PROPOSITION DE DÉFINITION DES ORGANES DIRECTEURS**

(Action 2.73 du PAI)

« Les Organes directeurs de la FAO sont des organes qui, directement ou indirectement par le biais de leurs organes principaux, contribuent, dans le cadre de leurs mandats respectifs à: a) définir des politiques générales et des cadres réglementaires de l'Organisation; b) établir le Cadre stratégique, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget et c) exercer ou faciliter le contrôle de l'administration de l'Organisation. Les Organes directeurs comprennent la Conférence, le Conseil, le Comité du Programme, le Comité financier, le Comité des questions constitutionnelles et juridiques, les Comités techniques mentionnés à l'Article V, paragraphe 6 (b) de l'Acte constitutif et les Conférences régionales (pour l'Afrique, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Asie et le Pacifique, l'Europe, et le Proche-Orient). »

---

**Appendice 4****Cadre stratégique 2010-2019**

---

**TABLE DES MATIÈRES**

---

	<i>Avant-propos</i>	<i>1</i>
I.	Défis auxquels sont confrontés l'alimentation, l'agriculture et le développement rural	4
II.	Vision de la FAO et objectifs mondiaux des Membres	16
III.	Cadre fondé sur les résultats de l'Organisation	17
IV.	Objectifs fonctionnels et stratégiques	19
V.	Fonctions essentielles	31
	<i>ANNEXE 1</i>	<i>33</i>
	<i>ANNEXE 2</i>	<i>35</i>
	<i>Liste des sigles et acronymes</i>	<i>36</i>

---

**AVANT-PROPOS**


---

*Le premier Cadre stratégique à long terme de l'histoire de la FAO, pour la période 2000-15, a été adopté à la Conférence de la FAO en novembre 1999, après un processus approfondi de consultations internes et externes. Cependant, le rapport de l'Évaluation externe indépendante (EEI) publié en 2007 a déclaré sans ambiguïté que ce Cadre stratégique n'avait pas pu « jouer le rôle pour lequel il avait été conçu ». L'EEI a donc demandé à la FAO de formuler un nouveau Cadre stratégique pour l'Organisation, qui jouerait un rôle plus efficace et de premier plan parmi des documents de planification entièrement remaniés et complémentaires, à savoir le Plan à moyen terme et le Programme biennal de travail et budget, tous ancrés profondément dans des principes de gestion fondés sur les résultats.*

*Cet appel a été repris dans le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI) approuvé à la trente-cinquième session (spéciale) de la Conférence en novembre 2008. L'élaboration du nouveau Cadre stratégique est au cœur du PAI et les Membres et le Secrétariat y ont consacré de nombreux efforts en 2009, encouragés par l'accord intergouvernemental conclu à cette même Conférence sur certaines de ses caractéristiques principales.*

*L'EEI a également estimé que la stratégie devrait « être ambitieuse, mais aussi pragmatique et ancrée dans la réalité ». Il est courant qu'un document prospectif de ce type commence par une évaluation complète des tendances et des défis (et comprenant aussi bien les risques que les opportunités) auxquels sont confrontés les Membres dans les domaines relevant du mandat de la FAO. C'est l'objet de la section I, qui fournit également un contexte adapté à la Vision de l'Organisation et aux trois objectifs mondiaux, déjà approuvés et dont la section II en rappelle les grandes lignes. Afin de confirmer son caractère essentiel et durable, le Cadre stratégique à long terme englobe aussi le nouveau cadre fondé sur les résultats adopté par les Membres et la direction par le biais du PAI, ce qui est résumé dans la section III.*

*Le présent document expose ensuite les objectifs fonctionnels et stratégiques qui doivent constituer les briques conceptuelles de base de l'ensemble des activités de l'Organisation. Ces objectifs sont illustrés à la section IV sous une forme abrégée et présentés plus en détail dans le Plan à moyen terme. Les Résultats de l'Organisation s'appliquant à la période 2010-13 initiale ont été énumérés car ils donnent un aspect plus concret à l'impact prévu.*

*Ces objectifs de haut niveau ont été patiemment élaborés au terme de plusieurs cycles de consultations intergouvernementales et de débats internes approfondis au sein du Secrétariat en 2009. Ils témoignent de l'attention accordée à la recherche d'un juste équilibre entre ceux qui incarnent une approche essentiellement sectorielle et ceux qui sont guidés par une approche multidisciplinaire. Ils sont par ailleurs le fruit d'un compromis, légitime, entre les différentes aspirations des Membres, à un moment charnière d'autant plus complexe et critique pour le développement du secteur de l'alimentation et de l'agriculture, aux niveaux national, régional et mondial, que plus d'un milliard de personnes souffrent de la faim. Enfin, la section V décrit brièvement les huit fonctions essentielles mises en évidence dans le PAI, tandis que les principaux choix et orientations stratégiques qu'impose leur application sont décrits en détail dans le Plan à moyen terme.*

*Le Cadre stratégique est en premier lieu un document pour les Organes directeurs, et il est soumis pour approbation. Il deviendra une source valable d'informations et de références répondant aux besoins de publics plus larges, dont les partenaires de la FAO et les diverses parties prenantes dans le monde. Surtout, il donne les grands principes et des lignes directrices spécifiques sur la substance des programmes de travail futurs de l'Organisation.*



**Jacques Diouf**  
Directeur général



## I. Défis auxquels sont confrontés l'alimentation, l'agriculture et le développement rural

### *Tendances, risques et opportunités*

1. Plusieurs tendances fondamentales auront une incidence sur l'alimentation et l'agriculture à l'échelon local, national et mondial au cours de la prochaine décennie. Leurs effets seront particulièrement sensibles dans les pays en développement, notamment parce qu'ils ont une moindre capacité à y faire face. À plus court terme, ces effets seront aggravés par la crise financière et économique mondiale actuelle.

2. Les principaux défis auxquels sont confrontés l'alimentation, l'agriculture et le développement rural sont le nombre important et croissant de personnes sous-alimentées dans le monde, la perspective d'une aggravation des inégalités et des problèmes d'accès aux aliments des populations les plus vulnérables, et la pénurie accrue de ressources naturelles aggravée par le changement climatique. Parmi les autres considérations importantes, il faut citer les suivantes:

- a) même si la croissance démographique ralentit au niveau mondial, elle reste forte dans les pays en développement, particulièrement dans les pays les moins avancés;
- b) le vieillissement rapide des populations dans les pays développés et les pays en développement les plus avancés, et l'urbanisation dynamique dans tous les pays en développement. Cependant, les zones rurales de l'Afrique subsaharienne et de l'Asie du Sud vont probablement continuer à être caractérisées par une prédominance continue des jeunes, notamment dans les populations pauvres;
- c) des modifications des schémas de production et de consommation de denrées alimentaires, dont un accroissement du double fardeau de la malnutrition, c'est-à-dire la coexistence de la sous-alimentation et de la suralimentation;
- d) une demande croissante de produits alimentaires due à une plus grande espérance de vie et un meilleur état nutritionnel; mais aussi des rendements qui stagnent concernant les principales céréales, notamment le blé et le riz et le potentiel de croissance limité des pêches de capture;
- e) les défis permanents associés au commerce international, tels que par exemple, des obstacles à l'accès aux marchés et des subventions nationales ayant des effets de distorsion sur les échanges, qui influent tant sur les débouchés que pour les conditions du commerce pour les pays développés et en développement;
- f) l'importance croissante des problèmes de biosécurité et de sécurité sanitaire des aliments, notamment l'incidence des ravageurs et des maladies transfrontières et les inquiétudes qu'ils suscitent;
- g) la nécessité de mettre en œuvre des politiques adéquates dans le domaine de l'agriculture et de la sécurité alimentaire au niveau national, des politiques qui devraient viser à améliorer la productivité de manière durable;
- h) l'intensification des pressions exercées sur les ressources naturelles telles que les sols, l'eau, forêts, les ressources aquatiques et la biodiversité, et les risques de conflits que cela comporte;
- i) le changement climatique et les augmentations consécutives de la gravité et de la fréquence des effets météorologiques sur la production vivrière et la sécurité alimentaire, avec des situations d'urgence et des catastrophes plus récentes et plus graves;
- j) les inégalités hommes-femmes et sociales dans l'accès aux ressources et aux services productifs, notamment chez les femmes, les jeunes et les populations autochtones des zones rurales, aggravent leur vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et à la pauvreté;

- k) les pressions exercées sur l'agriculture, appelée à produire des denrées alimentaires et des aliments pour animaux, mais aussi des produits utilisés pour la production d'énergie et d'autres usages;
- l) L'interdépendance entre les prix de l'énergie et les prix agricoles et l'impact potentiel que les augmentations futures des prix du pétrole brut pourrait avoir sur les prix des produits agricoles;
- m) L'importance d'une bonne gouvernance à tous les niveaux.

3. Il y a plusieurs possibilités d'intervention à cet égard:

- a) la poursuite de l'évolution du rôle principal de l'État, qui fournit des cadres de politique et réglementaires favorables au développement durable;
- b) un nombre croissant de pays du groupe à revenu intermédiaire et un rôle renforcé des groupements régionaux et sous-régionaux;
- c) la mobilité croissante du capital et de la main-d'œuvre tant à travers les frontières qu'à l'intérieur des pays;
- d) des mécanismes de gouvernance mondiale pour résoudre les problèmes communs à tous les pays, notamment l'insécurité alimentaire, la perte de biodiversité (en particulier l'érosion des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture), le changement climatique, le déboisement, la réduction des réserves halieutiques, la dégradation des terres et des eaux et l'apparition de nouvelles maladies;
- e) s'agissant du commerce international, des efforts continus pour faciliter l'accès aux marchés, réduire les aides de l'État qui faussent les échanges commerciaux, réduire ou éliminer les subventions à l'exportation, au profit des pays développés et en développement, grâce à la conclusion positive du Cycle de Doha de l'OMC sur le développement;
- f) l'industrialisation du secteur alimentaire, avec des changements rapides dans l'utilisation et la structure des denrées alimentaires, des marchés et des services, y compris l'importance croissante du secteur de la vente au détail moderne, la coordination des chaînes de valeur, en particulier les méthodes d'achat spécialisées, la certification et l'étiquetage des produits et les services sous contrat;
- g) l'élargissement de la base de la gouvernance afin de permettre une reconnaissance intégrale des rôles et intérêts du secteur privé, des ONG, des organisations économiques régionales, des banques régionales de développement et autres instances;
- h) une sensibilité accrue du public concernant les aspects liés à l'environnement, à la santé et au développement des systèmes de production, d'échange et de consommation des produits alimentaires, qui contraint les gouvernements, la société civile et le secteur privé à agir afin de rendre les chaînes d'approvisionnement alimentaire plus respectueuses de l'environnement et de la santé humaine et plus favorables aux pauvres;
- i) les possibilités offertes par les progrès scientifiques et technologiques pour résoudre les problèmes environnementaux, sanitaires et nutritionnels, associées à la diffusion rapide de technologies de l'information et de la communication bon marché, et qui appuient la mise en commun des informations et des connaissances au niveau mondial, facilitent l'accès des petits exploitants aux marchés et au savoir-faire;
- j) l'accroissement constant des paiements de services environnementaux dans les pays en développement (par exemple, la réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts);
- k) une nouvelle impulsion – après des décennies de négligence – pour réinvestir dans l'agriculture;
- l) l'évolution des environnements financiers et institutionnels, en particulier parmi les acteurs humanitaires;
- m) l'évolution du rôle et du fonctionnement du système des Nations Unies dans un contexte de réformes en profondeur, et l'incidence de la déclaration de Paris sur l'harmonisation, l'alignement et la prévisibilité de l'aide.

4. De surcroît, deux principales forces externes auront une incidence significative sur les travaux futurs de la FAO:

- a) une vulnérabilité accrue à l'échelle mondiale à différentes formes de choc, par exemple, des variations brusques des prix des denrées alimentaires, des déplacements de personnes à la recherche de meilleures conditions de vie, le changement des conditions climatiques ayant une incidence sur de vastes régions, la concentration de la production vivrière dans des zones vulnérables;
- b) des crises complexes, prolongées et récurrentes ayant une incidence sur les moyens de subsistance des populations d'agriculteurs, sur la sécurité alimentaire, sur la capacité d'adaptation et l'aptitude à faire face des populations rurales qui continueront à avoir des incidences sur des dizaines de millions de personnes dans le monde – en sus des personnes touchées par l'arrivée soudaine et lente de catastrophes naturelles.

5. Les défis à relever dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture peuvent être déduits des projections détaillées relatives à la population, à l'urbanisation, aux besoins d'aliments et aux systèmes de distribution, aux besoins en matière de production vivrière, aux pêches et aux forêts, au développement rural, au commerce, au changement climatique, à l'incidence des situations d'urgence, à la mise en œuvre des OMD et à l'évolution du contexte de coopération pour le développement.

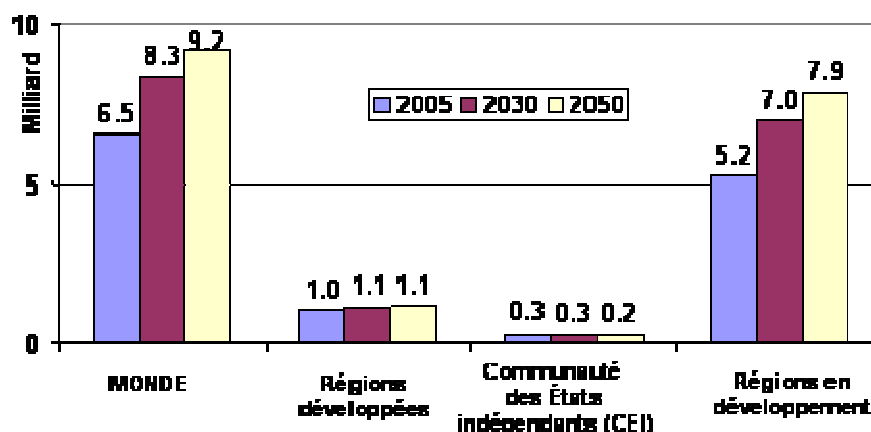
#### *Projections démographiques*

6. D'après des projections récentes (Nations Unies, 2006), la population mondiale devrait passer d'environ 6,5 milliards d'habitants en 2005 à près de 9,2 milliards d'ici 2050. L'augmentation globale de 2,7 milliards d'habitants se produira dans les pays en développement, tandis que les populations des pays développés et des pays en transition devraient diminuer (voir *Figure 1*).

**Figure 1**

(Source: Division de la population de l'ONU, Révision 2006, Perspectives de la population mondiale)

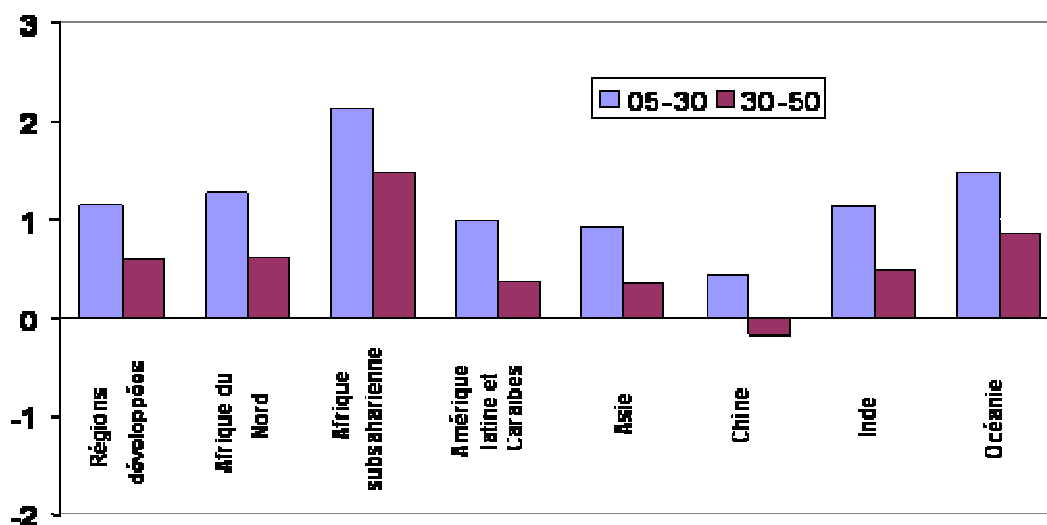
#### **Estimations et projections démographiques régionales et mondiales**



7. La croissance démographique sera inégalement répartie entre les pays et à l'intérieur même des pays. Les plus forts taux de croissance sont attendus en Afrique subsaharienne, dont la population devrait doubler d'ici 2050. En revanche, les taux de croissance démographique pour l'Asie devraient être plus faibles. Selon les prévisions, ils devraient être particulièrement bas en Asie de l'Est où l'accroissement devrait s'interrompre totalement en 2030 avant de décliner.

Figure 2

### Estimations et projections démographiques pour les régions et le monde en développement



#### Urbanisation

8. Dans la quasi-totalité des pays en développement, la croissance démographique sera concentrée en zone urbaine. Cette transformation sera si radicale que les zones urbaines abriteront près de 3,9 milliards de personnes d'ici 2030. Cependant, les zones rurales devraient encore supporter le fardeau de la faim dans le monde et concentrer la plus grande partie de la population du monde en développement jusqu'en 2015.

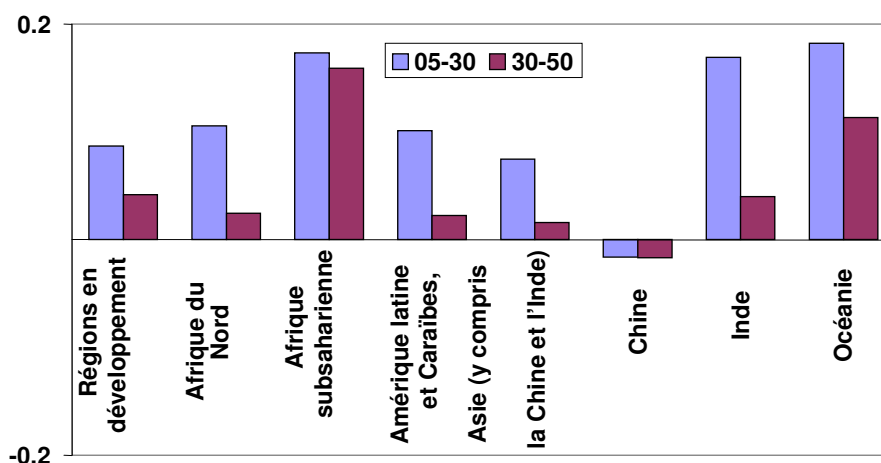
9. Cette accélération de l'urbanisation aura des conséquences variables selon les pays et ses effets seront à la fois positifs et négatifs sur la faim et la pauvreté selon la situation politique générale et la structure économique nationale. Les répercussions néfastes devraient se faire le plus durement sentir dans les pays plus pauvres où l'urbanisation transforme souvent la pauvreté rurale en pauvreté urbaine, avec des bidonvilles de plus en plus étendus, et exerce des pressions accrues sur les services sociaux.

#### Besoins alimentaires et systèmes de distribution

10. La croissance prévue de la population (et de meilleures perspectives de revenus dans de nombreux domaines) suscitera un accroissement de la demande d'aliments en particulier jusqu'en 2030, et plus progressivement par la suite. Les tendances démographiques peuvent aggraver la situation fragile de la sécurité alimentaire dans les régions en développement, en particulier en Afrique subsaharienne. Dans cette région, la demande de denrées alimentaires devrait rester particulièrement élevée pendant toute la période 2005-2050. Dans l'ensemble, la FAO estime que la production agricole mondiale devrait augmenter de quelque 70 pour cent pour couvrir les besoins de la population prévue en 2050. Toutefois, le défi ne consiste pas seulement à augmenter la production au niveau mondial, mais surtout dans les régions en développement, afin de soutenir des revenus accrus, un développement économique et des améliorations durables en termes de sécurité alimentaire.

Figure 3

(Source: division de la statistique de la FAO)  
**Estimations et projections des taux de croissance dans les régions et le monde en développement des besoins alimentaires (énergie)**



11. La migration prévue des populations vers les zones urbaines exercera une profonde influence sur la localisation de la production alimentaire, ainsi que sur les volumes et la composition des échanges internationaux et des circuits de distribution des denrées alimentaires. Le secteur de l'alimentation deviendra plus industrialisé afin de répondre aux besoins d'efficacité en matière de transport et d'assurer une durée de conservation plus grande des produits. Parallèlement à cette mutation, on s'attend à une poussée de la demande d'aliments plus sûrs et de meilleure qualité, ce qui exigera des techniques de production raisonnées et plus viables.

12. Les denrées alimentaires devront être transportées sur de plus longues distances, ce qui aura des conséquences sur les infrastructures (en particulier les routes, les installations de stockage et de commercialisation). Les installations de stockage et de manipulation post-récolte devront être nettement améliorées afin de réduire les pertes. L'urbanisation croissante entraînera un accroissement de la demande de produits alimentaires semi-transformés et transformés exigeant de bonnes pratiques de fabrication. L'intégration plus étroite des entreprises de production et de post-production pour renforcer leur compétitivité devra s'appuyer sur un renforcement des liens dans les chaînes de valeur et une amélioration de l'organisation et de la coordination, notamment chez les petits producteurs, afin de répondre aux exigences des acheteurs et des transformateurs. Si cette intégration n'est pas réalisée, de nombreux petits exploitants pourraient être marginalisés et les conséquences sur les moyens d'existence et le développement rural pourraient être négatives.

13. Pour nourrir des populations croissantes, de nombreux pays devront importer davantage de denrées alimentaires, notamment des céréales et des produits de l'élevage, et donc planifier plus efficacement les besoins d'infrastructure de commercialisation de ces denrées, notamment les ports, les systèmes de stockage et de manutention en vrac et les moyens de transport. Une grande partie de cette transformation peut être financée par le secteur privé, à condition qu'un environnement suffisamment porteur soit créé.

*Besoins en matière de production vivrière*

14. La croissance future de la demande alimentaire résultera de l'effet combiné du ralentissement de la croissance démographique, de la poursuite de la forte augmentation des revenus dans de nombreux pays en développement, notamment dans les plus peuplés, et d'une saturation alimentaire progressive dans les pays développés. Alors que la croissance démographique seule représentera une augmentation annuelle de la demande de 0,8 pour cent au niveau mondial (1,6 pour cent dans les pays les moins avancés), la demande alimentaire mondiale devrait augmenter en moyenne de 1,2 pour cent, donc à un

rythme sensiblement plus lent que durant les décennies précédentes. Néanmoins, l'augmentation de la demande totale projetée est encore importante en termes absolus.

15. Selon la FAO, l'apport journalier moyen en calories à l'échelle mondiale pourrait atteindre 3050 kcal par personne, soit une augmentation de 10 pour cent par rapport à 2003/2005. Pour arriver à ce niveau, la production agricole mondiale devrait croître de 70 pour cent. La production par personne devrait augmenter de 22 pour cent, c'est-à-dire plus que l'augmentation par apport calorique par habitant, ce qui s'explique par les habitudes alimentaires qui devraient changer, avec une préférence marquée pour les aliments de plus grande valeur mais contenant moins de calories (par exemple, légumes et fruits) et pour les produits d'origine animale qui exigent une conversion plus faible des calories des plantes cultivées utilisées dans les aliments pour animaux. La consommation de viande par habitant passera des 37 kg d'aujourd'hui à 522 kg en 2050 (de 26 à 44 kg dans les pays en développement). Cela signifie que la grande partie de la production vivrière (céréales) supplémentaire sera utilisée comme aliment pour animaux à des fins de production animale.

16. Ces changements dans la structure de la production seront renforcés par une croissance plus rapide, et l'évolution de la demande vers plus de protéines et de produits de plus grande valeur. La plupart des modèles de projection de la demande et de l'offre à l'horizon 2050 utilisent la projection de référence de la Banque mondiale pour la croissance économique. Ces projections supposent un taux annuel moyen de croissance du PIB de 2,9 pour cent durant la période 2005-2050, ventilée comme suit: 1,6 pour cent pour les pays à revenu élevé et 5,2 pour cent pour les pays en développement. On peut en déduire que la croissance du PIB sur le long terme se poursuivra. On s'attend cependant à ce qu'au cours de la période de 45 ans, les taux tomberont à la moitié de leurs niveaux de départ. Une conséquence essentielle de cette croissance différentielle sera un accroissement majeur de la part des pays en développement dans la production mondiale qui passera de 20 à 55 pour cent. En conséquence, l'écart des revenus entre les deux groupes de pays se rétrécira.

17. Pour que ces accroissements de la production agricole se concrétisent, de nouvelles terres devront être mises en culture et il faudra trouver un équilibre entre des demandes concurrentes pour l'utilisation des terres et des ressources hydriques correspondantes. Surtout, la productivité des ressources agricoles existantes (terre, eau, ressources zoo- et phyto-génétiques) devra impérativement s'accroître par une intensification des cultures et une utilisation raisonnée des ressources. Cela suppose une amélioration des connaissances et des techniques d'exploitation novatrice, si l'on veut produire durablement plus d'aliments à partir de ressources limitées, ainsi qu'une bonne connaissance des ressources naturelles proprement dites. Des systèmes intégrés de production d'aliments et d'énergie doivent être mis en place.

#### Utilisation des terres et des eaux

18. La superficie mondiale sous cultures dépasse 1,5 milliard d'hectares (soit 13 pour cent de la surface terrestre mondiale). En 2000-2002, 60 pour cent était consacré à la production vivrière directe et un tiers pour l'alimentation animale. Les terres cultivées utilisées pour la production de biocombustibles seraient d'environ 25 millions d'hectares, dont la plus grande partie située aux États-Unis, au Brésil et dans l'Union européenne.

19. Bien que l'on recense 4,2 milliards d'hectares de terres potentiellement cultivables, une grande expansion des terres cultivées est peu probable dans un avenir proche, en partie pour des raisons écologiques et en partie parce que la demande de viande de la part des consommateurs devrait augmenter, rendant moins probable l'expansion des terres de pâture. La disponibilité de terres varie sensiblement d'une région à l'autre, la plus grande partie des terres déjà utilisées se trouvant en Asie du Sud-Est.

20. Il y a souvent des conflits d'intérêt quant aux utilisations des terres. Pour aborder les problèmes de justice sociale et d'environnement, il faut prendre en considération non seulement le potentiel productif et économique des terres mais aussi des cadres appropriés de planification participative et de politique qui prennent en compte les préoccupations de toutes les parties prenantes.

21. L'utilisation de l'eau augmente à l'échelon mondial deux fois plus vite que le taux de croissance démographique et dans un certain nombre de régions, les systèmes de distribution d'eau fiables ont atteint la limite, notamment dans les régions arides. Dans maints endroits, la rareté de l'eau est devenue une priorité. La croissance démographique, l'expansion rapide des zones urbaines et le développement économique exercent des pressions sans précédent sur la qualité et la quantité des ressources en eaux, qui bien que renouvelables, peuvent aussi s'épuiser. La situation va encore s'aggraver pour de nombreuses sociétés sous l'effet des changements climatiques. En outre, la compétition pour l'eau influe négativement sur de nombreux écosystèmes qui nécessitent des affectations explicites en eau mais qui sont traités comme des utilisateurs résiduels.

#### Intensification des cultures

22. La production agricole devrait continuer de compter pour plus de 80 pour cent de l'alimentation mondiale. Plus de 70 pour cent de l'augmentation de la production agricole devra provenir de l'augmentation durable de la productivité des terres cultivées existantes ou en diminution, sans toutefois compromettre la capacité de produire davantage à moyen terme. Les stratégies d'intensification de la production agricole doivent être plus durables que celles utilisées actuellement ou dans le passé. Elles doivent valoriser et améliorer des services écosystémiques comme la dynamique des nutriments des sols, la pollinisation, la lutte contre les populations de ravageurs et la conservation de l'eau, et s'appuyer sur des éléments qui comprennent la lutte intégrée contre les ravageurs, l'agriculture de conservation, l'accès aux ressources phytogénétiques et leur utilisation, une meilleure gestion des sols et de la biodiversité liée à l'agriculture, tout en réduisant la pollution de l'eau, de l'air et des sols. Les pays et les régions doivent renforcer leurs capacités de surveillance et de détection des organismes nuisibles transfrontières et de préparation de réponses rapides à leurs infestations, afin que ces organismes ne puissent pas menacer d'autres régions et partenaires commerciaux. Ils doivent aussi évaluer et surveiller la dégradation des terres qui peut résulter de pratiques d'intensification peu judicieuses. Ces problèmes pourront s'aggraver sous l'effet du changement climatique. En effet, la distribution géographique des organismes nuisibles peut évoluer, la production peut être endommagée par des événements climatiques catastrophiques et extrêmes, et la résilience des communautés rurales locales des pays en développement peut être compromise.

#### Élevage

23. L'élevage représente 40 pour cent de la valeur de la production agricole mondiale et contribue aux moyens d'existence et à la sécurité alimentaire de près d'un milliard de personnes. Les pâturages naturels et la steppe représentent également environ 40 pour cent de la surface terrestre du monde où la pâture des animaux domestiques et sauvages joue un rôle essentiel pour la survie de ces écosystèmes, et comme soutien des moyens d'existence. La croissance rapide des revenus, de l'urbanisation et des populations au cours des trois dernières décennies a dopé la demande de viande et d'autres produits d'origine animale dans de nombreux pays en développement. Des facteurs liés à la demande comme la mondialisation des chaînes d'approvisionnement pour l'alimentation animale, les stocks génétiques et d'autres technologies jouent aussi un rôle important. Le secteur est complexe et varie selon la géographie et les espèces mais il est de plus en plus marqué par la cohabitation de producteurs industriels qui desservent des marchés urbains en forte croissance tandis que des éleveurs pastoraux et de petits exploitants, pour qui l'élevage est un moyen d'existence et qui assurent la sécurité alimentaire au plan local risquent d'être marginalisés.

24. Dans de nombreuses régions du monde, cette transformation se produit en l'absence d'une gouvernance adéquate et se traduit par une mauvaise utilisation des ressources naturelles et une dégradation de la santé publique. Dans certains cas, ce sont des mesures gouvernementales qui ont créé des distorsions sur les marchés. Bien que cela ne soit pas spécifique au secteur de l'élevage, les lacunes institutionnelles et politiques ont empêché les éleveurs de profiter des possibilités offertes par la croissance rapide des échanges. Le développement de ce secteur devra s'accompagner d'une réduction des pressions sur les ressources naturelles et le climat et d'un contrôle accru des maladies animales et des zoonoses.

### Relever la productivité des petits exploitants agricoles

25. La productivité des principales céréales devrait passer, selon les projections, d'un taux de croissance de 3 à 5 pour cent par an à quelque 1 pour cent en 2050. Maintenir des taux de croissance plus élevés nécessitera la mise au point et l'emploi de technologies appropriées pour toute la filière alimentaire associées à une politique porteuse et à un cadre institutionnel. Pour les petites exploitations, il faudra renforcer les capacités nationales en matière d'élaboration de politiques et de recherche, investir dans des infrastructures telles que routes, systèmes d'irrigation, marchés et entreposage; donner aux agriculteurs les moyens de passer d'une agriculture de subsistance à une agriculture axée sur le marché; et proposer du crédit à ceux qui opèrent dans la chaîne des valeurs. Au niveau de la production, il faudra s'appuyer sur l'utilisation durable accélérée des ressources phytogénétiques, les systèmes semenciers qui couvrent les besoins des petits exploitants, l'approche de gestion écosystémique de la production végétale y compris l'agriculture de conservation et la lutte intégrée. La mise en œuvre au niveau national d'instruments reconnus à l'échelon mondial tels que la Convention internationale pour la protection des végétaux, la Convention de Rotterdam, et le *Codex Alimentarius* seront également nécessaires. Il existe un potentiel considérable pour augmenter la productivité de l'élevage chez les petits exploitants en réduisant le taux de mortalité des animaux, en augmentant la production à vie et en réduisant les pertes post-production dues à la détérioration des denrées périssables. Des technologies connues et ayant fait leurs preuves existent pour les petites exploitations et leur adoption sur une plus grande échelle dépend d'un environnement porteur de politiques équitables et de l'accès aux marchandises, aux services et aux marchés.

26. Le micro-financement orienté vers l'agriculture fait l'objet d'une attention croissante de la part des gouvernements et de la communauté internationale des donateurs. L'avantage comparatif de la FAO à cet égard réside dans l'expérience acquise dans de nombreux domaines, notamment: financement des entreprises agricoles; liens entre les institutions financières et les fournisseurs de services essentiels; la chaîne de valeur et la finance structurée; l'introduction et la gestion de fonds d'investissement novateurs; aide aux partenariats public-privé; et d'autres mécanismes, produits, facilités et services financiers novateurs. Ces divers systèmes financiers doivent répondre aux besoins des petits producteurs et transformateurs, mais ils jouent aussi un rôle important en catalysant les investissements publics et privés dans le contexte d'un développement agricole et rural plus vaste. Le secteur agricole, le système des marchés et le développement des agro-industries sont importants pour mettre en place des services financiers durables mais ils dépendent souvent aussi de la disponibilité de ces services financiers pour réussir.

### *Pêches*

27. En ce qui concerne le poisson et les produits dérivés du poisson, des efforts doivent être entrepris pour maintenir le niveau actuel de captures dans les pêches de captures marines et continentales, tout en assurant la durabilité à long terme des ressources halieutiques, grâce à une meilleure gestion et à l'adoption de mesures institutionnelles et réglementaires visant à réduire la surpêche, la surcapacité de pêche et la pêche illicite, non déclarée et non réglementée. La croissance potentielle des captures mondiales de poissons à l'état sauvage étant limitée, le développement durable et l'intensification de la production de poissons moyennant le développement responsable de l'aquaculture devraient être le deuxième objectif prioritaire en matière de politiques.

28. Il importe également de reconnaître le rôle de la pêche artisanale et de l'aquaculture et le besoin de fournir à ce secteur l'assistance nécessaire. L'adoption et la mise en œuvre d'une approche écosystémique de la pêche et de l'aquaculture doivent aussi être encouragées. La gestion des pêches et le développement de l'aquaculture doivent être rattachés au commerce et aux normes commerciales conçues pour renforcer leur durabilité. Les pêcheurs et les pisciculteurs, ainsi que les habitants du littoral, ont des conditions de vie précaires, sous la menace de catastrophes telles que orages, ouragans et tsunamis, et peuvent aussi proportionnellement souffrir davantage des effets du changement climatique, notamment l'élévation du niveau de la mer et la modification de la distribution et de la productivité des espèces marines et d'eau douce. Des mesures d'adaptation sont nécessaires pour renforcer la résilience.



Des mesures d'atténuation comme la réduction des émissions de carbone en réduisant la capacité de pêche s'imposent également.

#### *Forêts et foresterie*

29. La foresterie est davantage axée sur les personnes, et les demandes de la société sur les forêts ont considérablement évolué, accordant une importance accrue aux valeurs environnementales, sociales et culturelles. Les interactions avec d'autres secteurs et les rôles critiques joués par les forêts et les arbres dans la production d'eau, la conservation des sols, l'atténuation du changement climatique, la conservation de la biodiversité et comme source de bioénergie, sont reconnus. La valeur déterminante des contributions des forêts et des arbres aux moyens d'existence durables et à l'éradication de la faim et de la pauvreté est de plus en plus appréciée.

30. Cependant, les progrès accomplis dans la gestion durable des forêts sont encore limités, et la disparition et la dégradation continues des forêts dans de nombreux pays en développement, en particulier dans les régions tropicales, constituent un véritable défi. La demande croissante d'aliments, de fibres et de carburants peut déclencher une conversion des terres non planifiée, notamment une déforestation à grande échelle. Il est nécessaire d'améliorer la qualité de la gestion des forêts, le reboisement et la remise en état des forêts, et de mettre en place une approche globale visant à protéger la forêt, notamment contre les incendies et les espèces envahissantes, afin de maintenir ou d'améliorer sa capacité à produire des produits ligneux et non ligneux, d'atténuer le changement climatique, de conserver la biodiversité, de sauvegarder l'habitat sauvage et de protéger les sols et les bassins versants.

#### *Un développement rural équilibré est essentiel*

31. Des efforts particuliers sont nécessaires pour offrir des possibilités aux 60 pour cent des 450 millions de travailleurs agricoles qui vivent dans la pauvreté. Il s'agit notamment d'améliorer la santé et la sécurité au travail, d'appuyer les associations et les syndicats de travailleurs et d'exploitants, de mettre en place une sécurité sociale de base, de réduire le travail des enfants dans la transformation post-récolte, le transport, la commercialisation et les agro-industries et d'assurer un accès équitable et une sécurité de jouissance en ce qui concerne les ressources naturelles nécessaires au développement.

32. Orienter les économies rurales vers des secteurs à valeur ajoutée plus élevée et promouvoir l'emploi non agricole, qui représente déjà de 30 à 45 pour cent des revenus des ménages ruraux pauvres, sera aussi essentiel. Entre la moitié et les trois quarts de ceux qui tirent leurs revenus, en partie ou en totalité, des micro- et mini-entreprises sont des femmes, qui peuvent tirer un parti maximum du développement des entreprises et du travail à domicile, notamment s'ils sont associés à des services d'appui qui réduisent la charge des femmes et améliorent la répartition des responsabilités productives entre les hommes et les femmes. En outre, la production durable de bioénergies pour les communautés rurales peut aider grandement à améliorer les conditions d'existence en réduisant la dépendance vis-à-vis des déjections animales et des déchets de récolte comme combustible.

33. La jeunesse doit rester une cible pour les politiques favorables à l'emploi rural: en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud, la moitié de la population totale des jeunes rejoint la main-d'œuvre agricole. Cependant, 93 pour cent des emplois accessibles aux jeunes dans les pays en développement proviennent de l'économie informelle, où les revenus sont inférieurs, les conditions de travail précaires et la protection sociale limitée ou inexistante. Il est donc nécessaire d'élaborer des politiques et des programmes d'appui au développement des compétences et au respect des normes du travail dans les zones rurales.

#### *La dimension commerciale*

34. Le développement rapide de la mondialisation et la part croissante du commerce dans les économies nationales sont d'autres facteurs déterminants importants pour le développement rural et la sécurité alimentaire. La participation accrue des petits agriculteurs aux chaînes de valeur peut contribuer de façon sensible à la réduction de la pauvreté et au développement rural. Toutefois, selon les projections, les importations céréalières des pays en développement pourraient presque tripler, passant d'un chiffre à peine supérieur à 100 millions de tonnes en 2000 à environ 300 millions de tonnes d'ici 2050. Dans les pays les plus pauvres, une aggravation de la dépendance à l'égard des importations pourrait devenir préoccupante. Ces pays ont besoin d'être plus compétitifs, pas seulement au niveau des

exportations mais aussi sur les marchés locaux et régionaux. Les flux commerciaux intra-régionaux, notamment en Afrique, sont limités par de nombreux problèmes, notamment des infrastructures médiocres, des informations insuffisantes et des politiques commerciales nationales inappropriées. Les possibilités offertes par l'augmentation de la demande doivent être explorées plus systématiquement, y compris sur les marchés de niche.

35. Cette situation, qui évolue rapidement, exige des politiques commerciales et des mesures de soutien appropriées ainsi que des ressources supplémentaires fournies dans le cadre de l'initiative « Aide pour le commerce ». L'environnement des politiques commerciales devient également plus complexe, à cause des accords commerciaux multilatéraux et des multiples accords commerciaux bilatéraux et régionaux. Il faut insister sur le renforcement des capacités en matière de commerce afin d'aider les pays à définir des politiques et stratégies appropriées et à exploiter les éventuels nouveaux débouchés commerciaux. Une conclusion du Cycle de Doha entraînera une demande accrue d'aide à cet égard. On sait par ailleurs que les politiques commerciales doivent impérativement s'inscrire dans des cadres de développement nationaux comme les stratégies de réduction de la pauvreté pour être en mesure de favoriser la croissance et d'enrayer la pauvreté.

*Ressources naturelles, changement climatique et incidence des situations d'urgence*

36. L'agriculture mondiale devra faire face à la fois à une pression supplémentaire sur les ressources naturelles (terres, eaux et ressources génétiques) et aux impacts des changements climatiques. Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) a documenté en détail l'impact probable du changement climatique sur l'agriculture. Si la température augmente de plus de 2° C, le potentiel mondial de production alimentaire moyenne devrait considérablement décroître tandis que les rendements des principales cultures telles que le maïs pourraient baisser dans le monde entier. Ce recul sera surtout marqué dans les basses latitudes. En Afrique, en Asie et en Amérique latine par exemple, les rendements pourraient chuter de 20 à 40 pour cent. En outre, la fréquence des sécheresses et des inondations devrait s'intensifier, engendrant une aggravation des pertes dans les cultures et les élevages et une dégradation des terres et des forêts. L'élaboration de plans nationaux d'adaptation ainsi que des investissements seront nécessaires pour développer les capacités d'adaptation. Par ailleurs, l'agriculture devra adapter ses méthodes de production pour contribuer à atténuer l'impact global des changements climatiques. Les mesures d'atténuation viendront elles aussi gonfler le volume des investissements nécessaires dans l'agriculture, créant un fardeau supplémentaire pour les pays en développement. D'autres études, plus nombreuses et approfondies, sont nécessaires pour déterminer les impacts et les stratégies d'adaptation.

37. Le changement climatique aggravera les conditions de vie des agriculteurs, des pêcheurs et de tous ceux qui sont tributaires de la forêt et qui sont déjà vulnérables. L'agriculture et les forêts produisent environ 30 pour cent des émissions totales annuelles de gaz de serre, la moitié environ est attribuable au déboisement et à la dégradation des forêts, mais elles ont aussi le potentiel de réduire les émissions de gaz de serre et leurs effets. Quarante pour cent de la biomasse terrestre, et donc le carbone biologique, sont directement ou indirectement gérés par les agriculteurs, les forestiers ou les pasteurs. Il est de leur intérêt d'adopter des pratiques de gestion et des systèmes de production misant à la fois sur l'atténuation et l'adaptation. Au nombre des pratiques qui pourraient aider à atténuer les effets du changement climatique figurent une meilleure gestion des services écosystémiques, la réduction des changements d'affectation des terres et du déboisement qui s'ensuit, des variétés de plantes et une utilisation des engrais plus efficaces, un meilleur contrôle des incendies de forêts, une meilleure nutrition des ruminants, une gestion plus efficace des déchets animaux, la gestion du carbone des sols moyennant l'agriculture de conservation et les systèmes agroforestiers. Toutefois, l'adoption généralisée de ces pratiques nécessitera un appui de la part des gouvernements nationaux et de la communauté internationale.

38. La bioénergie, y compris le combustible liquide issu de la biomasse a le potentiel de créer des revenus en zones rurales dans certains pays, mais elle pourrait aussi aggraver l'insécurité alimentaire et contribuer à la dégradation de l'environnement en d'autres lieux. Par conséquent, lors de la planification des projets concernant la bioénergie, il faudrait prêter attention à ses effets possibles à court et à long terme.

39. Par ailleurs, compte tenu de la rareté des ressources et de la concurrence qui s'exerce pour se les procurer, les acteurs nationaux et internationaux sont désormais prêts à investir dans l'agriculture à grande échelle. Ces investissements, s'ils peuvent apporter de nombreux avantages, peuvent aussi avoir de nombreux effets négatifs, notamment si les populations locales sont exclues des décisions concernant l'attribution des terres et si leurs droits fonciers ne sont pas protégés.

40. Les situations d'urgence agricoles et alimentaires, qu'elles soient d'origine naturelle ou humaine, ont des conséquences extrêmement graves sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence des populations pauvres et vulnérables qui dépendent de l'agriculture. Les mesures de préparation aux situations d'urgence, les réponses apportées et les plans de remise en état doivent correspondre aux besoins spécifiques des populations agricoles, notamment les petits exploitants, les éleveurs nomades, les pêcheurs, les utilisateurs des forêts, les travailleurs agricoles « sans terre » et leurs familles. L'accent doit être mis sur les groupes vulnérables du point de vue nutritionnel et victimes de l'insécurité alimentaire. Tous les éléments de la gestion des risques de catastrophes (DRM), y compris la réduction de ces risques (préparation, prévention et atténuation), les réponses, la remise en état et la transition entre le secours et le développement sont un soutien essentiel à la planification au plan national.

*Nécessité de s'engager de nouveau dans la mise en œuvre des OMD et de voir au-delà de 2015*

41. Alors qu'il ne reste que quelques années avant la fin de la période fixée pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), les progrès accomplis à ce jour au regard des objectifs de réduction de la pauvreté et de la faim sont inégaux. Si certaines régions du monde sont en voie de réaliser l'OMD1 (Asie de l'Est), ou l'ont déjà atteint (Chine), d'autres sont très mal parties pour parvenir à réduire de moitié la faim et la pauvreté d'ici 2015 (Afrique subsaharienne). Des différences persistent entre les régions, même dans des pays et des régions qui présentent un bilan global prometteur pour l'accomplissement de l'OMD1. En outre, la « faim cachée » due à un régime alimentaire carencé en fer, iode, zinc et vitamine A, est très répandue.

42. L'insécurité alimentaire dans le monde s'est aggravée et continue de représenter une grave menace pour l'humanité. La faim ne recule pas et près de 850 millions de personnes constituent un « noyau dur » que la communauté mondiale ne parvient pas à réduire. Près de 150 millions de personnes supplémentaires sont venues grossir les rangs des affamés, sous les effets combinés des prix élevés et de la crise économique et financière mondiale. Aujourd'hui, le monde compte approximativement 1 milliard de personnes souffrant de la faim chronique, soit 15 pour cent de la population mondiale.

43. L'insuffisance de progrès réels dans la réduction de la faim entrave la réalisation d'autres OMD, notamment le recul de la pauvreté. Des taux élevés de mortalité infantile et maternelle (OMD4 et OMD5, respectivement) ainsi qu'une faible fréquentation scolaire dans les pays en développement (OMD2) sont également intimement liés à la prévalence de la faim et de la malnutrition et à son corollaire, la pauvreté. La persistance de la faim et ses effets négatifs sur la santé et la productivité des individus continueront de faire obstacle à la lutte contre la pauvreté, et viendront exacerber la dégradation du milieu naturel. Il faudra redoubler d'efforts pour assurer un environnement durable (OMD7), sans lequel le développement à long terme et la sécurité alimentaire ne peuvent être assurés.

44. L'accès insuffisant à des formes durables et bon marché d'énergie dans les zones rurales complique encore davantage la réalisation de la plupart des OMD, mais plus particulièrement les OMD 1 et 7.

45. La crise économique et financière mondiale a réduit les revenus, les transferts de fonds, les revenus des exportations, les investissements et l'aide au développement à un moment où les prix des denrées alimentaires restent élevés dans de nombreux pays en développement et où les réponses des secteurs public et privé sont déjà très diluées. Les prix ont chuté depuis les sommets atteints vers le milieu de l'année 2008, mais dans de nombreux pays en développement, ils sont encore nettement supérieurs aux prix internationaux et aux prix observés avant la flambée des prix. Au cours de la prochaine décennie, ils devraient encore dépasser les seuils qu'ils avaient atteints lors de la décennie précédente. La situation pourrait empirer si d'autres difficultés financières et économiques augmentaient le chômage et aggravaient la pauvreté, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives pour la paix et la sécurité mondiales.

46. La date butoir de 2015 approchant, tous les participants doivent oeuvrer de concert pour la réalisation des OMD. Il est indispensable d'élargir notre vision au-delà de 2015 pour fixer des objectifs à plus long terme qui susciteront un engagement constant en faveur de l'élimination de la pauvreté et de la faim. À titre d'exemple d'encouragement à l'action au niveau régional, il faut citer l'engagement pris récemment par les pays latino-américains pour éliminer la faim de leur région d'ici à 2025, engagement que la FAO entend soutenir.

#### *Évolution du contexte de la coopération pour le développement*

47. Des changements majeurs bouleversent la coopération pour le développement et la structure de l'aide servant à la FAO pour son action. L'Organisation devra donc continuer de s'y adapter en permanence pour rester en conformité avec les réformes engagées dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris pour l'«Unité d'action» dans le programme de terrain. Plusieurs facteurs clés méritent d'être soulignés:

- a) les nouvelles modalités de financement qui reposent sur une augmentation du soutien budgétaire direct et sur des démarches globales, notamment les approches sectorielles menées à l'initiative des gouvernements, qui constituent désormais le mode d'assistance privilégié et ont supplanté l'approche du financement au coup par coup des projets;
- b) les contributions plus incisives de la part des institutions multilatérales dans la formulation et la mise en œuvre des plans de développement nationaux;
- c) la recherche constante d'une plus grande prise en charge nationale;
- d) les efforts concertés de coordination, d'harmonisation et d'alignement de l'aide, ainsi que de renforcement des capacités;
- e) l'apparition de nouveaux investisseurs et d'autres formes d'assistance de la part de la société civile, des fondations et du secteur privé;
- f) l'accent placé sur la gestion des résultats, la reddition de compte et la transparence; et
- g) l'attente de partenariats renforcés dans le système des Nations Unies et en dehors de celui-ci.

#### Financement de l'agriculture

48. La part de l'agriculture dans l'aide publique au développement (APD) a nettement reculé au cours des vingt dernières années, passant de 17 pour cent en 1980 à 3,5 pour cent en 2004. Elle a aussi diminué en valeur absolue: proche de 8 milliards d'USD (en dollars 2004) en 1984, elle était de 3,4 milliards d'USD en 2005. En 2004, la part des financements publics (en pourcentage du PIB) dans les économies essentiellement fondées sur l'agriculture était de 4 pour cent, un pourcentage très inférieur à celui (10 pour cent) que l'Asie a investi pendant la formidable croissance qu'a connue l'agriculture dans les années 80. Ce recul de l'investissement dans l'agriculture est d'autant plus surprenant qu'il s'est produit dans un contexte d'aggravation de la pauvreté rurale. Il faut augmenter le financement national de l'agriculture et inverser la tendance à la baisse de la part de l'aide publique au développement dans le secteur de l'agriculture pour revenir au niveau des années 80, moyennant des investissements accrus dans le développement agricole à court, moyen et long termes, y compris dans l'infrastructure agricole et les mécanismes de sécurité dans le secteur productif au profit des personnes les plus vulnérables et en intervenant sur les facteurs favorisant la croissance de la production agricole<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> À la demande du Conseil de la FAO à sa cent trente-septième session, ce paragraphe a été modifié. Le texte révisé, qui figure dans le document C 2009/3 Add 1, est reproduit ici.

### Réformes des Nations Unies dans les pays

49. Un certain nombre de processus de réforme des Nations Unies sont en cours d'application afin de rendre le système plus réactif, cohérent et efficace face aux besoins des pays. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, adoptée en 2005, a énoncé cinq principes fondamentaux: appropriation par les pays; alignement sur les stratégies, systèmes et procédures des pays partenaires (bénéficiaires de l'aide); harmonisation des modalités de l'aide; gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle des donateurs et des bénéficiaires. Le troisième forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, qui s'est tenu à Accra (Ghana) en septembre 2008, réaffirme le principe de l'appropriation par les pays et a souligné l'importance de s'engager et de créer des partenariats avec la société civile, le secteur privé et les institutions des Nations Unies.

50. L'initiative « Unis dans l'action » mise en œuvre dans huit pays a marqué une étape importante de la poursuite de la réforme des Nations Unies dans les pays et de l'application des principes d'efficacité de l'aide susmentionnés. De nombreux pays adoptent la nouvelle approche, fondée sur l'expérience acquise lors du projet initial.

51. La FAO reconnaît qu'il est nécessaire de participer pleinement aux réformes du système des Nations Unies car l'accent est mis sur une meilleure coordination et davantage de cohérence pour appuyer la réalisation des OMD et d'autres objectifs de développement convenus à l'échelon mondial.

## II. Vision de la FAO et objectifs mondiaux des Membres

52. En adoptant le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO (PAI), la trente-cinquième session (spéciale) de la Conférence de la FAO de novembre 2008 a approuvé une vision pour la FAO et des objectifs mondiaux qui seront inclus dans le Plan stratégique.

### *Vision*

53. La vision de la FAO est celle d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie des populations, notamment des plus pauvres, et cela de manière durable en termes économiques, sociaux et environnementaux.

### *Objectifs mondiaux des Membres*

54. Pour favoriser la réalisation de cette vision et des Objectifs du Millénaire pour le développement, la FAO s'attachera à promouvoir la contribution constante de l'alimentation et de l'agriculture durable à l'accomplissement des trois objectifs mondiaux suivants:

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

55. Dans le cadre du Plan d'action immédiate, la Conférence a également approuvé en principe une série d'objectifs stratégiques, d'objectifs fonctionnels et de fonctions essentielles de la FAO décrivant les résultats attendus dans dix ans par les Membres avec une contribution de la FAO, un environnement porteur et les moyens d'action de la FAO.

### *Objectifs stratégiques*

- A. Intensification durable de la production agricole.
- B. Accroissement de la production animale durable.
- C. Gestion et utilisation durables des ressources halieutiques et aquacoles
- D. Amélioration de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments à tous les stades de la filière alimentaire.
- E. Gestion durable des forêts et des arbres.
- F. Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et réponses améliorées aux défis mondiaux liés à l'environnement ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.
- G. Environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence.
- H. Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition.
- I. Amélioration de la préparation et de la réaction aux menaces et aux situations d'urgence ayant une incidence sur l'alimentation et l'agriculture.
- K. Équité hommes-femmes pour l'accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décision dans les zones rurales.
- L. Accroissement et amélioration de l'efficacité des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural.

*Objectifs fonctionnels*

- X. Collaboration efficace avec les États Membres et les parties prenantes.
- Y. Administration efficiente et efficace.

*Fonctions essentielles*

- a. Suivi et évaluation des tendances et perspectives à moyen et long termes.
- b. Collecte et fourniture d'informations, connaissances et statistiques.
- c. Élaboration d'instruments internationaux et de normes.
- d. Options et avis en matière de politique et de législation.
- e. Appui technique au transfert de technologies et au renforcement des capacités.
- f. Sensibilisation et communication.
- g. Interdisciplinarité et innovation.
- h. Partenariats et alliances là où une action conjointe est nécessaire.

### III. Le cadre fondé sur les résultats

56. Le Plan d'action immédiate pose les jalons d'une approche renforcée fondée sur les résultats pour la planification, la mise en œuvre et l'établissement de rapports au sein de l'Organisation. Cela va de pair avec un processus intergouvernemental revitalisé et plus inclusif d'examen des priorités et des propositions de programme et budget concernant la FAO.

57. Ce Cadre stratégique englobe les principes et les principaux éléments d'une approche fondée sur les résultats applicable à la FAO, qui comprend:

- les **objectifs mondiaux** représentent l'impact fondamental sur le développement, dans les domaines relevant du mandat de la FAO, visé par les États Membres;
- les **objectifs stratégiques** contribuent à la réalisation des objectifs mondiaux;
- les **objectifs fonctionnels** assurent l'environnement porteur nécessaire à l'action de la FAO;
- les **résultats de l'Organisation** définissent l'aboutissement des travaux de la FAO au titre de chaque objectif stratégique et fonctionnel;
- les **Fonctions essentielles** représentent les principaux moyens d'action que la FAO devra mettre en œuvre pour obtenir des résultats.

58. Les objectifs stratégiques indiquent l'impact que les Membres de l'Organisation devraient pouvoir obtenir aux niveaux national, régional et international dans un délai de dix ans, grâce aux interventions à valeur ajoutée de la FAO. Pour faire en sorte que tous les aspects du travail de la FAO soient couverts par un cadre axé sur les résultats, des objectifs fonctionnels complémentaires aideront l'Organisation à améliorer non seulement la pertinence et l'impact de ses activités techniques, mais aussi leur efficacité et leur contribution à la réalisation des Objectifs stratégiques. Les onze objectifs stratégiques et les deux objectifs fonctionnels résultent de l'évaluation des défis auxquels doit faire face le développement rural, agricole et alimentaire, et reflètent l'état de la pensée ainsi que la teneur de l'accord intergouvernemental au moment de l'adoption de ce Cadre stratégique par la Conférence. Les objectifs stratégiques et fonctionnels seront réexaminés voire modifiés, le cas échéant, tous les quatre ans.

59. Les résultats de l'Organisation sont plus spécifiques et indiquent les résultats attendus, sur une période de quatre ans – pour lesquels la FAO sera tenue responsable – de l'adoption et de la mise en application par les États Membres et les partenaires des produits et services de la FAO. L'identification des résultats de l'Organisation s'applique aussi aux objectifs fonctionnels. Les objectifs et les résultats sont présentés à la *section IV* et décrits en détail dans le Plan à moyen terme.

60. Les résultats de l'Organisation, mesurés par des indicateurs, constitueront l'épine dorsale du Plan à moyen terme quadriennal et du Programme de travail et budget biennal de la FAO et illustreront les priorités de fond des Membres. Ceux-ci sont examinés dans le cadre d'un processus intergouvernemental plus inclusif d'examen des priorités, comme le montre l'Annexe 2.

61. Les huit fonctions essentielles se fondent sur les avantages comparatifs de la FAO et doivent être appliquées à tous les niveaux: mondial, régional et national. Elles s'inscrivent dans des stratégies articulées, garantissant ainsi des approches cohérentes, une coopération entre les unités de l'Organisation, l'apprentissage mutuel et la recherche de l'excellence. Les fonctions essentielles sont résumées à la *Section V*, et leurs principales orientations stratégiques sont décrites en détail dans le Plan à moyen terme.

62. Parmi les autres outils sur lesquels reposeront l'élaboration et l'obtention des résultats de l'Organisation et des Objectifs stratégiques, il faut citer les suivants:



- les cadres nationaux sur les priorités à moyen terme élaborés avec les divers gouvernements afin de cibler les efforts de la FAO sur les besoins nationaux;
- l'élaboration structurée et consultative de domaines d'action prioritaire sous-régionaux et régionaux, au cours de laquelle les Conférences régionales et les Commissions régionales spécialisées seraient consultées;
- au niveau mondial, un nombre limité de domaines d'action prioritaires pour aider à mobiliser des contributions volontaires en faveur de groupes prioritaires des résultats organisationnels, fournissant un outil de plaidoyer et de communication, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et sur des cadres de politique générale.

63. La mobilisation et l'emploi des contributions volontaires versées à la FAO seront soumis au régime de la FAO fondé sur les résultats à tous les niveaux: national, sous-régional, régional et mondial.

64. Des responsabilités de direction claires, couvrant l'ensemble du cycle de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation, seront assignées pour chaque objectif stratégique, objectif fonctionnel, résultat de l'Organisation et fonction essentielle. Les gestionnaires, dans tous les lieux d'affectation, devront rendre compte des progrès réalisés, non seulement quant aux produits et services fournis, mais aussi quant aux résultats obtenus.

65. Le but principal du document complémentaire sur le Plan à moyen terme couvrant une période de quatre ans est de nourrir le débat intergouvernemental en décrivant en détail les objectifs fonctionnels et stratégiques, sur la base d'une analyse du cadre logique (c'est-à-dire décrivant les questions spécifiques qui sont abordées, les hypothèses et les risques posés par leur formulation, les indicateurs et les cibles identifiés, les outils principaux qui devraient être utilisés pour obtenir les résultats de l'Organisation).

66. Le Programme de travail et budget établira les besoins en ressources par exercice biennal - fixées et volontaires - nécessaires pour atteindre les objectifs biennaux pour les indicateurs de chaque résultat de l'Organisation dans le Plan à moyen terme. Il présentera un budget de programme unifié et un budget administratif, toutes les obligations financières, le calcul des augmentations de coûts et des économies d'efficience, une disposition pour les engagements à long terme, les obligations non dotées de fonds suffisants et les fonds de réserve, ainsi qu'un projet de résolution relatif aux crédits budgétaires.

67. Les progrès accomplis dans la poursuite des résultats de l'Organisation, mesurés par les indicateurs, seront suivis de près et communiqués. La surveillance fondée sur les résultats permettra d'identifier toute question qui pourrait empêcher la FAO de publier les résultats de l'Organisation, y compris les risques dus au niveau d'incertitude lié à la réalisation prévue d'activités financées par des contributions volontaires, et d'apporter les ajustements et modifications nécessaires à la planification à long terme.

68. Dans cette optique, les rapports biennaux sur la mise en œuvre seront axés sur la responsabilité quant à l'obtention des résultats, les indicateurs et les objectifs spécifiés dans le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget.

#### IV. Objectifs stratégiques et fonctionnels

69. Les objectifs stratégiques reflètent la vision de la FAO et les trois objectifs mondiaux des Membres. Ils sont axés sur les domaines dans lesquels l'Organisation pourrait être la plus utile à ses Membres pour les aider à obtenir des effets durables en relevant les défis et en exploitant les possibilités offertes dans les domaines de l'alimentation, de l'agriculture et du développement rural.

70. L'approche adoptée pour formuler les objectifs s'appuie sur le cadre logique des résultats, qui soutient la gestion fondée sur les résultats. Pour faire en sorte que les avantages comparatifs de la FAO soient appliqués, les efforts et les ressources correspondantes sont focalisés là où ils peuvent faire la différence en contribuant à résoudre les problèmes auxquels les Membres sont confrontés.

71. Les onze objectifs stratégiques représentent une combinaison d'impacts sectoriels et intersectoriels étroitement liés les uns aux autres intéressant les cultures, l'élevage, les pêches, la sécurité sanitaire des aliments, les forêts, les ressources naturelles, les environnements porteurs, la sécurité alimentaire, la problématique hommes-femmes, les situations d'urgence et les investissements.

72. Deux objectifs fonctionnels viennent compléter les onze objectifs stratégiques, qui garantissent que l'environnement porteur nécessaire est en place pour assurer un impact efficace des prestations techniques et prêtent toute l'attention voulue à l'efficience.

73. Cette série d'objectifs stratégiques et fonctionnels interdépendants est approuvée par les Membres par le biais de cette version du Cadre stratégique, comme il est souligné ci-dessous. Les objectifs de haut niveau – ainsi que les résultats sous-jacents de l'Organisation – seront examinés et modifiés, le cas échéant, tous les quatre ans.

**Objectif stratégique A – Intensification durable de la production agricole***Pertinence*

Conformément au mandat de la FAO, cet objectif stratégique est l'une des principales réponses à la demande croissante prévue de denrées alimentaires et d'autres produits agricoles. Il découle du besoin des Membres d'accroître la productivité agricole et la qualité des produits en utilisant des pratiques scientifiques durables, d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources, contribuant ainsi à la réalisation d'objectifs élargis en matière d'amélioration des moyens d'existence, du développement rural et de la sécurité alimentaire. Étant donné que plus de 70 pour cent de l'accroissement futur de la production agricole doit venir des terres déjà sous culture, l'accent devra être mis sur le développement de l'intensification de la production agricole qui entraîne une hausse de production, mais aussi sur des stratégies plus durables que celles d'aujourd'hui ou du passé. Il faudra prêter l'attention voulue à leur adaptation au changement climatique et aux services écosystémiques renforcés tels que la dynamique des nutriments des sols, la pollinisation, la lutte contre les populations de ravageurs et la conservation des eaux. Il faudra se concentrer notamment sur les systèmes semenciers appuyant les petits agriculteurs à l'échelon national, la lutte intégrée, l'agriculture de conservation, l'accès aux ressources phytogénétiques et leur utilisation durable et une meilleure gestion des sols et d'autres cultures associées à la biodiversité, tout en réduisant la pollution des sols, de l'air et des eaux. Pays et régions recevront une aide pour renforcer leurs capacités à surveiller, détecter et préparer des réponses rapides pour les ravageurs transfrontières de sorte qu'ils ne menacent pas d'autres régions et partenaires commerciaux.

*Résultats de l'Organisation*

A1 - Politiques et stratégies pour l'intensification durable et la diversification de la production agricole aux niveaux national et régional.

A2 - Les risques liés aux infestations de ravageurs et aux flambées de maladies transfrontières des plantes sont réduits de façon durable aux niveaux national, régional et mondial.

A3 - Les risques dérivant des pesticides sont réduits de manière durable aux niveaux national, régional et mondial.

A4 - Politiques efficaces et capacités renforcées pour une meilleure gestion des ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture (RPGAA), y compris les systèmes semenciers aux niveaux national et régional

**Objectif stratégique B – Accroissement de la production animale durable***Pertinence*

Cet objectif consiste à renforcer la contribution du secteur de l'élevage qui se développe et évolue rapidement à la sécurité alimentaire mondiale, à la réduction de la pauvreté et au développement économique. Le secteur, qui est caractérisé par une dichotomie croissante entre les opérations des petits agriculteurs et les opérations commerciales de grande échelle, doit satisfaire à une demande croissante de produits alimentaires d'origine animale. Il faut répondre à cette demande de manière sûre et propre en mettant en place les mesures techniques, institutionnelles, de politique générale et juridiques qui s'imposent. L'objectif soutient ce processus et permet de renforcer les avantages socio-économiques associés à l'essor de ce secteur (développement économique en faveur des pauvres) tout en empêchant ou en réduisant les risques pour la santé publique (zoonoses) et en diminuant les risques pour les ressources naturelles associés à la production animale (érosion de la diversité zoogénétique, pollution de l'eau, émissions de gaz à effet de serre). L'objectif renforce également les synergies entre production agricole et production animale dans des systèmes d'utilisation mixte des terres.

*Résultats de l'Organisation*

B1 - Le secteur de l'élevage contribue de manière efficace et efficiente à la sécurité alimentaire, à la lutte contre la pauvreté et au développement économique.

B2 - Diminution des épizooties et des risques associés pour la santé publique.

B3 - Meilleure gestion des ressources naturelles, y compris les ressources génétiques animales, pour la production animale.

B4 – Politiques et pratiques pour guider le secteur de l'élevage s'appuient sur des informations actualisées et fiables.

**Objectif stratégique C – Gestion et exploitation durables des ressources halieutiques et aquacoles***Pertinence*

L'objectif couvre d'une manière globale la gestion efficace, le développement lorsqu'il se justifie et la conservation des ressources de la pêche et de l'aquaculture, comme le prescrit le Code de conduite pour une pêche responsable. Il vise des défis connus ou apparus récemment qui menacent les avantages sociaux et économiques découlant du secteur de la pêche ainsi que la viabilité de ce secteur important. La plus grande importance sera attribuée à la fourniture d'une assistance complète pour la mise en place d'un cadre réglementaire élargi et solide, aux niveaux national et international, stimulé par un cadre institutionnel robuste et efficace comprenant des institutions locales, nationales et régionales, notamment des organes régionaux des pêches. L'amélioration de l'état des stocks de poissons sauvages se fondera sur leur gestion plus efficace et un accroissement de la production de poissons grâce à l'aquaculture durable. L'attention se portera également sur l'amélioration des opérations de pêche et sur l'utilisation post-récolte et le commerce du poisson et des produits de la pêche.

*Résultats de l'Organisation*

C1 - Les États Membres et d'autres parties prenantes ont amélioré la formulation des politiques et normes facilitant l'application du Code de conduite pour une pêche responsable et d'autres instruments internationaux, ainsi que la réaction aux nouveaux défis.

C2 - La gouvernance des pêches et de l'aquaculture est améliorée grâce à la mise en place ou au renforcement d'institutions nationales et régionales, y compris des organes régionaux des pêches.

C3 - Une gestion plus efficace des pêches de capture marines et continentales de la part des États Membres et d'autres parties prenantes a contribué à améliorer l'état des ressources halieutiques et des écosystèmes et à assurer leur utilisation durable.

C4 - Les États Membres et d'autres parties prenantes ont enregistré une hausse de la production de poisson et produits de la pêche du fait du développement et de l'intensification durables de l'aquaculture.

C5 - Les opérations de pêche, notamment l'utilisation des navires et engins de pêche, sont devenues moins dangereuses, plus efficaces sur le plan technique et socio-économique et plus respectueuses de l'environnement et des règles à tous les niveaux.

C6 - Les États Membres et d'autres parties prenantes peuvent témoigner d'une utilisation post-capture et d'un commerce plus responsables des produits de la pêche et de l'aquaculture, notamment de conditions d'accès aux marchés plus prévisibles et harmonisées.

**Objectif stratégique D – Amélioration de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments à tous les stades de la filière alimentaire***Pertinence*

L'objectif découle de la complexité croissante des systèmes de production et de distribution alimentaires dans un monde interdépendant. Il reflète notamment un contexte de risques potentiels ainsi que les préoccupations de plus en plus vives de l'opinion publique qui exige la mise en place de systèmes de gestion et de contrôle efficaces de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments à tous les niveaux de la filière alimentaire, y compris des cadres législatifs, des normes et des capacités pour les appliquer. La sécurité sanitaire et la qualité des aliments sont essentielles pour le bien-être des populations et des programmes aidant les entreprises alimentaires à respecter les exigences nationales en vigueur ou celles du marché peuvent apporter des avantages considérables économiques et pour la santé publique. Cet objectif entend en particulier aider à faire en sorte que les normes et les recommandations reconnues internationalement pour la sécurité sanitaire et la qualité des aliments soient élaborées pour une amélioration continue des systèmes alimentaires à l'échelon mondial. Par ailleurs, une assistance devrait être fournie aux gouvernements nationaux afin qu'ils établissent des institutions capables d'assurer que les politiques et réglementations relatives à la sécurité sanitaire et à la qualité des aliments soient conformes aux recommandations internationales.

*Résultats de l'Organisation*

D1 - Normes nouvelles et révisées convenues à l'échelle internationale et recommandations pour une sécurité sanitaire et une qualité des aliments qui servent de référence pour l'harmonisation internationale.

D2 - Cadres institutionnels, politiques et juridiques pour la gestion de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments qui soutiennent une approche basée sur l'ensemble de la filière alimentaire.

D3 - Les autorités nationales/régionales conçoivent et mettent en œuvre de manière efficace les programmes de gestion et de contrôle de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments en conformité avec les normes internationales.

D4 - Les pays établissent des programmes efficaces pour promouvoir un meilleur respect par les producteurs et les entreprises alimentaires des recommandations internationales sur les bonnes pratiques en matière de sécurité sanitaire et de qualité des aliments à tous les stades de la filière alimentaire et la conformité aux exigences du marché.

**Objectif stratégique E – Gestion durable des forêts et des arbres***Pertinence*

L'objectif vise, en s'efforçant de les améliorer, les contributions importantes des forêts et des arbres aux moyens d'existence durables et à l'éradication de la faim et de la pauvreté. Il tient compte des liens critiques du secteur avec l'agriculture, l'énergie, l'eau et le climat. Le déboisement et la dégradation des forêts se poursuivant, il est important d'accélérer les progrès vers une gestion durable des forêts. À cet égard, un suivi de ces progrès s'impose aux niveaux national, régional et mondial, de même que la fourniture d'informations fiables et utiles, aux décideurs, aux négociations et arrangements internationaux ainsi qu'au grand public. Des orientations seront fournies dans le dialogue forestier international et le soutien sera étendu dans les pays membres pour renforcer les arrangements institutionnels et les instruments de politique pour le secteur forestier visant à améliorer les moyens de subsistance de toutes les parties intéressées aux forêts, notamment ceux qui sont le plus tributaires des ressources forestières. La coopération sera étendue avec des partenaires au sein des Nations Unies et une gamme de parties prenantes internationales pour promouvoir l'emploi de nouvelles approches et technologies pour la gestion des forêts, la remise en état des terres dégradées, la conservation de la biodiversité, l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, la conservation des forêts et l'aménagement des bassins versants.

*Résultats de l'Organisation*

E1 - Les politiques et les pratiques en matière de forêts et de foresterie s'appuient sur des informations fiables et à jour.

E2 - Les politiques et pratiques affectant les forêts et la foresterie sont renforcées grâce à la coopération et au dialogue au niveau international.

E3 - Les institutions régissant les forêts sont renforcées et la prise de décision est améliorée, y compris la participation des parties prenantes à l'élaboration des politiques et de la législation en matière de forêts, favorisant ainsi un environnement propice à l'investissement dans le secteur forestier. La foresterie est mieux intégrée dans les plans et les processus de développement nationaux, qui tiennent compte de l'interface entre les forêts et d'autres utilisations des terres.

E4 - La gestion durable des forêts et des arbres est plus répandue, favorisant ainsi une diminution sensible du déboisement et de la dégradation des forêts, et une meilleure contribution des forêts et des arbres à l'amélioration des moyens d'existence et à l'adaptation aux changements climatiques et à l'atténuation de leurs effets.

E5 - Les valeurs sociales et économiques des forêts et des arbres et leur contribution aux moyens d'existence sont renforcées, tandis que les marchés des produits et des services forestiers contribuent à faire de la foresterie une option d'utilisation des terres plus viable sur le plan économique.

E6 - Les valeurs environnementales des forêts, des arbres en dehors des forêts et de la foresterie sont mieux exploitées, et les stratégies de conservation de la biodiversité et des ressources génétiques forestières, d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets, de remise en état des terres dégradées et de gestion des ressources en eau et en faune et en flore sauvages sont efficacement mises en œuvre.

**Objectif stratégique F – Gestion durable des terres, des eaux et des ressources génétiques et meilleures réponses aux défis mondiaux liés à l’environnement ayant une incidence sur l’alimentation et l’agriculture***Pertinence*

L’objectif associe la promotion d’approches multisectorielles judicieuses, des intrants techniques essentiels et le soutien à la mise au point d’instruments internationaux dans le cadre du mandat de la FAO, ainsi que l’amélioration des bases de connaissances et d’informations afin que la gestion durable des ressources naturelles profite aux générations présentes et futures. Les ressources naturelles (terres, eau, climat et ressources génétiques) et leurs services sont essentiels pour la production vivrière, le développement rural et des moyens de subsistance durables et il existe de nombreuses possibilités de limiter les effets négatifs du changement climatique grâce à de meilleures connaissances et à une gestion plus rationnelle des ressources naturelles dans les politiques et pratiques relatives à l’agriculture, aux forêts et aux pêches. La gestion et la gouvernance durables des ressources naturelles dans le contexte du développement rural nécessitent l’examen de disciplines techniques distinctes ainsi que d’approches multidisciplinaires et multisectorielles de sorte que la compétition pour les ressources naturelles puisse être réduite.

*Résultats de l’Organisation*

F1 - Les pays assurent la promotion et le développement de la gestion durable des terres.

F2 - Les pays affrontent la pénurie d’eau dans l’agriculture et renforcent leur capacité à améliorer la productivité de l’eau dans les systèmes agricoles au niveau national et dans les bassins fluviaux, y compris les systèmes hydriques transfrontaliers.

F3 - Les politiques et les programmes sont renforcés aux niveaux national, régional et international pour assurer la préservation et l’utilisation durable de la diversité biologique pour l’alimentation et l’agriculture et le partage équitable des avantages découlant de l’utilisation des ressources génétiques.

F4 - Un cadre international est élaboré et les capacités nationales sont renforcées pour assurer une gouvernance responsable de l’accès à la terre et du caractère équitable de la sécurité du régime foncier et protéger les liens de la terre avec les autres ressources naturelles.

F5 - Les pays ont renforcé leurs capacités à faire face aux nouveaux défis environnementaux, comme le changement climatique et les bioénergies.

F6 - L’accès aux connaissances sur la gestion des ressources naturelles, ainsi que leur partage, ont été facilités.



**Objectif stratégique G – Environnement porteur pour les marchés afin d'améliorer les moyens d'existence et le développement rural***Pertinence*

Les moyens d'existence et le développement rural sont touchés par la mesure dans laquelle les petits producteurs exploitent les débouchés commerciaux et les marchés et institutions fonctionnent efficacement dans un contexte en constante évolution. Pour réduire la pauvreté et répondre aux besoins en matière de développement et de sécurité alimentaire, les décideurs doivent avoir la capacité de formuler et de mettre en oeuvre des politiques aptes à faciliter la réponse du secteur privé, y compris les petits producteurs, aux nouvelles demandes et possibilités des marchés. L'objectif est essentiellement de répondre aux besoins importants des Membres et des autorités nationales compétentes en matière d'intrants techniques, d'informations et d'analyses (y compris l'identification des opportunités) et de les aider à formuler des politiques et à prendre des décisions pour s'adapter à l'évolution rapide des conditions et des mécanismes de marché et anticiper leur impact sur le développement rural. Les quatre résultats de l'Organisation portent sur la fourniture de ces intrants dans quatre contextes différents dans les chaînes de valeur – au niveau de l'exploitation, marchés des intrants y compris la terre et la main-d'œuvre, transformation et ajout de valeur dans les entreprises alimentaires et marchés internationaux.

*Résultats de l'Organisation*

G1 - Des analyses, politiques et services appropriés permettent aux petits producteurs de renforcer leur compétitivité, de se diversifier, d'accroître la valeur ajoutée et de répondre aux exigences des marchés.

G2 - La création d'emplois ruraux et la diversification des revenus sont intégrées dans les politiques, les programmes et les partenariats pour le développement agricole et rural.

G3 - Les politiques, réglementations et institutions nationales et régionales renforcent les impacts de développement et de réduction de la pauvreté de l'agro-industrie et des entreprises agricoles.

G4 - Les pays ont une connaissance et des capacités accrues de l'analyse de l'évolution des marchés agricoles, des politiques et des réglementations commerciales au niveau international pour identifier les débouchés commerciaux et formuler des politiques et des stratégies commerciales appropriées et efficaces.

**Objectif stratégique H – Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition***Pertinence*

L'objectif est au cœur du mandat de la FAO qui est de libérer de la faim tous les êtres humains, tout en élevant les niveaux de nutrition, améliorant la productivité agricole, renforçant les moyens d'existence des populations rurales et contribuant à la croissance de l'économie mondiale. Pour ce faire, il est indispensable de mieux comprendre la prévalence et les causes profondes de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition, notamment à l'aide d'évaluations et d'analyses plus profondes et plus orientées vers l'avenir. L'objectif répond aux demandes d'assistance pour la conception et la mise en œuvre de politiques, programmes et interventions visant à renforcer les capacités nationales, régionales et mondiales pour une gouvernance plus efficace en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, notamment en appuyant la réalisation progressive du droit à l'alimentation. Il vise également à renforcer les capacités des pays membres et autres parties prenantes à produire, gérer, analyser des données et statistiques et à y accéder, afin de pouvoir déterminer les causes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition. L'objectif soutient également la production et la diffusion des analyses, produits et services de la FAO sur la sécurité alimentaire, l'agriculture et la nutrition et travaille avec des pays membres et des partenaires du développement pour renforcer leur capacité à échanger des connaissances pour la conception de mesures mieux ciblées et plus appropriées pour réduire la faim et la pauvreté.

*Résultats de l'Organisation*

H1 - Les pays et les autres parties prenantes ont renforcé leurs capacités de formuler et mettre en œuvre des politiques et des programmes cohérents qui traitent les causes profondes de la faim, de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition.

H2 - Les États Membres et les autres parties prenantes renforcent la gouvernance en matière de sécurité alimentaire moyennant une approche sur trois fronts et l'application des Directives volontaires à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale.

H3 - Renforcement des capacités des États Membres et des autres parties prenantes de traiter les problèmes spécifiques de nutrition dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture.

H4 - Renforcement des capacités des États Membres et des autres parties prenantes de produire, gérer et analyser des données, notamment statistiques, et d'accéder à ces données, en vue d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.

H5 - Meilleur accès des États Membres et des autres parties prenantes aux produits et services d'analyse et d'information de la FAO sur la sécurité alimentaire, l'agriculture et la nutrition et renforcement de leur capacités d'échange de connaissances.

### **Objectif stratégique I – Amélioration de la préparation et de la réaction aux menaces et aux situations d’urgence ayant une incidence sur l’alimentation et l’agriculture**

#### *Pertinence*

La communauté internationale fait de plus en plus appel à la FAO pour aider les Membres et les populations vulnérables exposés aux risques croissants de situations d’urgence et pour renforcer leurs capacités à y répondre sur le long terme. Cet objectif est la principale expression de cet engagement, encourageant une approche globale fondée sur les trois piliers de la gestion des risques de catastrophes, à savoir: préparation, prévention et atténuation; ainsi que la transition. Chaque résultat de l’Organisation porte sur l’un de ces piliers.

#### *Résultats de l’Organisation*

I1 - La vulnérabilité des pays aux crises, menaces et situations d’urgence est réduite grâce à une meilleure préparation et à l’intégration de la prévention et de l’atténuation des risques dans les politiques, programmes et interventions.

I2 - Les pays et les partenaires réagissent plus efficacement aux crises et aux situations d’urgence grâce à des interventions liées à l’alimentation et à l’agriculture.

I3 - Les pays et les partenaires disposent de liens et d’une transition améliorés entre les stades de la situation d’urgence, du relèvement et du développement.

### **Objectif stratégique K – Équité hommes-femmes pour l’accès aux ressources, aux biens, aux services et à la prise de décisions dans les zones rurales**

#### *Pertinence*

L’objectif vise à réduire les inégalités hommes-femmes en proposant des politiques, capacités, institutions et programmes pour l’agriculture et le développement rural qui soient plus équitables et socialement inclusifs. Il contribue également à généraliser cette approche dans l’ensemble des objectifs stratégiques de la FAO.

#### *Résultats de l’Organisation*

K1 - La parité hommes-femmes en milieu rural est incorporée dans les politiques et programmes conjoints des Nations Unies pour la sécurité alimentaire, l’agriculture et le développement rural.

K2 - Les gouvernements mettent en place des capacités renforcées pour intégrer les questions de parités hommes-femmes et d’égalité sociale dans les programmes, projets et politiques d’agriculture, de sécurité alimentaire et de développement rural à l’aide de statistiques ventilées en fonction du sexe et d’autres informations et ressources pertinentes.

K3 - Les gouvernements formulent des politiques agricoles et de développement rural qui tiennent compte de la parité hommes-femmes, n’excluent personne et sont participatives.

K4 - La direction de la FAO et le personnel ont fait la preuve de leur engagement et de leur aptitude à tenir compte des questions de parité hommes-femmes dans leurs activités.

**Objectif stratégique L – Accroissement et amélioration de l'efficacité des investissements publics et privés dans l'agriculture et le développement rural***Pertinence*

L'objectif reflète la forte conviction des Membres qu'il faut davantage investir dans les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation après des années de négligence dans ce domaine. Il propose des activités d'appui à l'élaboration de mesures et de programmes concrets et efficaces d'investissement dans les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation, afin de renforcer les capacités au niveau national et de garantir que des domaines essentiels bénéficieront d'un minimum de fonds publics pour optimiser l'effet de levier, d'influer sur la lutte contre la pauvreté et l'amélioration de la sécurité alimentaire et d'attirer les financements du secteur privé. Dans les partenariats avec les pays membres, on s'attachera principalement à accroître la viabilité des investissements dans la sécurité alimentaire, l'agriculture et le développement rural (AADRD) et à identifier les obstacles aux options d'investissement par la mise en place de politiques, stratégies et institutions appropriées. L'intention est de créer un environnement porteur favorable aux investissements publics et privés, le strict respect des garanties sur le plan social et environnemental, la formulation pointue de programmes et de projets d'investissement public et privé et le suivi et l'évaluation rapides et approfondis des résultats et de l'impact. Les interventions seront structurées afin d'améliorer la pertinence et la durabilité des plans d'investissement en permettant aux acteurs des secteurs public et privé nationaux d'être les principaux moteurs de leur développement. Des efforts seront déployés également pour compenser la baisse des d'investissement dans l'AARDR qui est apparue au cours des vingt dernières années, baisse qui est critique pour la mise en œuvre du Cadre d'action global et la réalisation des OMD 1.

*Résultats de l'Organisation*

L1 - Plus grande intégration de stratégies et politiques d'investissement dans l'alimentation, l'agriculture et le développement rural durables dans les plans et cadres de développement aux niveaux national et régional.

L2 - Capacité améliorée des organisations des secteurs public et privé à planifier et mettre en œuvre des opérations d'investissement dans l'alimentation, l'agriculture et le développement rural durables et à en renforcer la durabilité.

L3 - Des programmes d'investissement des secteurs public et privé de qualité, conformes aux priorités et besoins nationaux sont élaborés et financés.

### **Objectif fonctionnel X - Collaboration efficace avec les États membres et les parties prenantes**

#### *Pertinence*

Pour obtenir des résultats, l'Organisation mise sur un éventail de services, tant internes que délivrés en collaboration avec les Membres et des partenaires extérieurs. Ces services vont souvent bien au-delà de la simple administration, effleurant des éléments directement liés à l'affinement d'une orientation stratégique, à la focalisation sur l'avantage comparatif et sa mise à profit, et à la gouvernance et la supervision adéquates de la totalité des opérations de la FAO. Selon la nouvelle hiérarchie des résultats de la FAO, ces services fournissent l'environnement porteur sans lequel la réalisation effective des résultats de l'Organisation dans le cadre des objectifs stratégiques ne peut être assurée.

#### *Résultats de l'Organisation*

X1 - Des programmes apportant une réponse effective aux priorités des Membres sont élaborés et financés, et font l'objet d'un suivi et de l'établissement de rapports au niveau mondial, régional et national.

X2 - L'exécution effective et cohérente des fonctions essentielles de la FAO et des services d'appui dans le cadre des résultats de l'Organisation

X3 - Des partenariats et des alliances clés qui orientent et complètent les travaux de la FAO et de ses partenaires.

X4 - Une direction efficace de l'Organisation par une meilleure gouvernance et supervision d'ensemble.

### **Objectif fonctionnel Y – Administration efficace et efficiente**

#### *Pertinence*

L'objectif fonctionnel est de fournir une administration efficace et efficiente des activités de la FAO. Il définit les améliorations attendues des services fournis à toutes les unités organisationnelles dans les domaines des finances, des ressources humaines et des services d'infrastructure et d'administration. Il permettra de superviser les services administratifs et les coûts associés, d'en rendre compte, d'améliorer de manière continue les niveaux de service et d'identifier des économies possibles et des gains d'efficience. Il définira aussi le budget administratif.

#### *Résultats de l'Organisation*

Y1 - Les services d'appui de la FAO sont reconnus comme étant axés sur les clients, efficaces, efficaces et bien gérés.

Y2 - La FAO est reconnue comme un fournisseur d'informations de gestion complètes, précises et pertinentes.

Y3 - La FAO est reconnue en tant qu'employeur observant des pratiques optimales de gestion des performances et du personnel, soucieux de la formation continue de son personnel et mettant en valeur la diversité de ses ressources humaines.

## V. Fonctions essentielles

74. Les huit fonctions essentielles tirent parti des avantages comparatifs de la FAO et doivent être appliquées à tous les niveaux: mondial, régional et national. Elles sont assujetties à des stratégies bien précises de nature à assurer la cohérence des approches, la coopération entre les unités organisationnelles, l'apprentissage mutuel et la recherche de l'excellence. Les fonctions essentielles sont récapitulées ci-après et leurs principales orientations stratégiques figurent dans le Plan à moyen terme.

### **Fonction essentielle a) Suivre et évaluer les tendances et perspectives à moyen et à long terme**

75. Les Membres demandent à la FAO d'examiner en permanence les tendances, les questions et les défis concernant les domaines de leurs mandats respectifs et de proposer des solutions de politiques adaptées. Les principaux résultats ont été – et sont encore – colligés pour servir de références aux planificateurs, aux décideurs et aux organismes partenaires en matière de développement. Les travaux relevant de cette fonction essentielle sont les suivants: évaluations et études prospectives de la FAO couvrant une vaste gamme de thèmes et qui sont largement utilisées pour définir les objectifs en matière de politiques internationales tels que l'objectif du Sommet mondial de l'alimentation ou l'OMD1. Les projections et les études prospectives de la FAO alimentent aussi de nombreuses évaluations techniques, notamment celles du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat, de la Banque mondiale et d'autres organisations du système des Nations Unies.

### **Fonction essentielle b) collecte et fourniture d'informations, de connaissances et de statistiques**

76. La collecte et la fourniture d'informations, de connaissances et de statistiques sont au coeur du mandat de la FAO. Les activités entreprises au titre de cette fonction essentielle sont: la manière dont une approche coordonnée et cohérente du partage des informations et des connaissances contribue à la valeur ajoutée grâce aux programmes de la FAO et à la coopération avec des partenaires; l'amélioration continue de la FAO comme organisation détentrice de savoirs et assurer des synergies entre les individus, les processus et la technologie. Elles portent également sur la fourniture d'un appui aux pays, en particulier pour améliorer leurs capacités à collecter, mettre en forme, analyser, stocker et diffuser en temps utile des données et d'autres informations sur l'alimentation et l'agriculture, y compris les pêches et les forêts; des efforts constants pour mettre à jour la base de données statistiques de l'Organisation et mettre en place un dépôt de données statistiques dans la base de données de l'Organisation pour des informations techniques, afin de mieux intégrer les données statistiques disponibles au sein de la FAO.

### **Fonction essentielle c) Élaboration de normes et d'instruments internationaux**

77. L'Acte constitutif de la FAO (c'est-à-dire les articles I et XIV) prévoit un rôle important pour l'Organisation, celui d'être une instance neutre au sein de laquelle les Membres négocient les instruments internationaux. Cette fonction essentielle facilite et appuie les efforts des gouvernements pour élaborer des instruments juridiques internationaux et régionaux, ainsi que la mise en œuvre des obligations nationales qui en découlent. Elle offre également une aide aux Membres en définissant des normes et des lignes directrices volontaires ainsi qu'en élaborant et en mettant en œuvre des plans d'action, de normes et d'instruments reconnus à l'échelon international. Cette fonction essentielle s'efforcera de répondre aux demandes importantes d'avis sur la rédaction et la mise en application des législations nationales pertinentes (loi fondamentale et instruments de réglementation), sachant que l'administration publique et le secteur privé doivent coopérer d'une manière mutuellement bénéfique.

### **Fonction essentielle d) Options et avis en matière de politiques et de stratégies**

78. Cette fonction essentielle est étroitement liée aux autres fonctions essentielles. Elle vise à répondre à la demande croissante d'assistance aux politiques dans les domaines relevant du mandat de la FAO. Les options de stratégie et de politiques seront définies par l'Organisation, sur la base des preuves disponibles et des évaluations des tendances en matière de sécurité alimentaire et d'agriculture, de pêches et de forêts. Les activités d'assistance aux politiques comprennent notamment les avis en matière de politique et de législation, le renforcement des capacités pour la formulation et la mise en œuvre des politiques, le renforcement des institutions et leur restructuration, les renseignements concernant les pays et l'information concernant les politiques, le suivi des politiques et l'identification des priorités des Membres pour assurer l'efficacité de l'élaboration du programme de terrain.

### **Fonction essentielle e) Appui technique au transfert de technologies et au renforcement des capacités**

79. Cette fonction essentielle suppose la prise en compte de trois aspects fondamentaux: l'environnement porteur, des institutions spécifiques et des individus, sachant que ces trois aspects doivent être idéalement combinés dans les interventions. Deux types de capacités sont envisagées: des *capacités techniques* pour exécuter les tâches requises pour intensifier la production d'une manière durable, gérer les ressources et ensuite améliorer la sécurité alimentaire; et des *capacités fonctionnelles* dans des domaines tels que politiques, connaissances, partenariats, et mise en œuvre/réalisation. Les bonnes pratiques sont généralisées dans les outils de programmation de la FAO, des mécanismes de suivi et d'établissement de rapports sont adoptés et des systèmes de gestion des ressources humaines tiennent compte des nouvelles approches de l'Organisation.

### **Fonction essentielle f) Plaidoyer et communication**

80. Cette fonction essentielle sert à obtenir des résultats plus larges, notamment: assurer un impact durable aux politiques fondées sur la science promues par l'Organisation, et favoriser l'investissement dans l'agriculture et le développement rural. En outre, elle aide à former un consensus à l'échelon mondial sur des objectifs ambitieux mais réalistes d'éradication de la faim; à améliorer le statut de la FAO comme point de référence et source de premier plan d'informations techniques, dans les débats mondiaux portant sur l'atténuation de la faim et d'autres questions liées à l'agriculture, aux forêts, aux pêches, à l'élevage et au développement rural; et à augmenter la visibilité des contributions concrètes au processus de développement, aux secours d'urgence, à la remise en état et à la transition vers le développement.

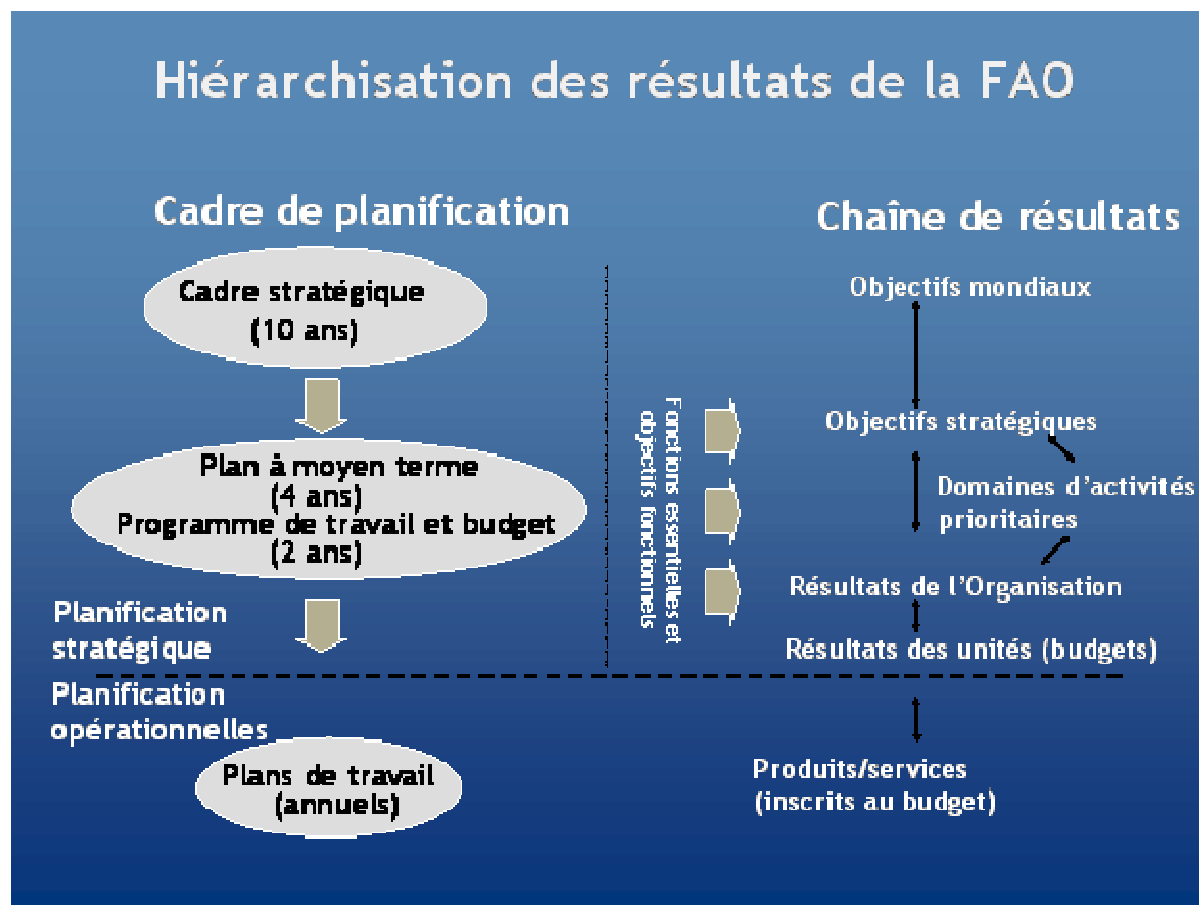
### **Fonction essentielle g) Interdisciplinarité et innovation**

81. Les approches interdisciplinaires et la conception de programmes intersectoriels permettent de produire un impact ou des résultats qui n'auraient pas pu être obtenus par une seule unité agissant isolément. Un flux régulier d'innovations – à condition qu'elles soient évaluées et acceptées par les plus intéressés – constitue un ingrédient important de tout effort d'évolution exigé d'une institution, quelle qu'elle soit. Cette fonction essentielle soutient le nouveau cadre de la FAO fondé sur les résultats, en particulier les objectifs stratégiques et fonctionnels de l'Organisation et les résultats de l'Organisation sous-jacents, qui prévoit des interactions constantes et une coopération interdisciplinaire.

### **Fonction essentielle h) Partenariats et alliances**

82. Le défi consiste à mobiliser les meilleures connaissances et capacités mondiales pour soutenir le rôle de chef de file de la FAO dans la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole. L'Organisation n'est pas le seul réservoir de ces savoirs et une collaboration effective avec les différentes institutions compétentes est nécessaire pour la réalisation d'objectifs communs. La capacité de la FAO à accomplir son mandat peut être renforcée par des partenariats avec d'autres organisations du système des Nations Unies; des instituts de recherche et des institutions internationales de financement; des entités intergouvernementales, des organisations régionales et la société civile, des ONG et le secteur privé. Cette fonction encourage les partenariats et les alliances pour renforcer les capacités techniques; collaborer de manière horizontale à des activités de programmation, de financement ou de plaidoyer; et de mieux toucher les utilisateurs finaux de ses services.

## ANNEXE 1





## ANNEXE 2

**Calendrier relatif aux apports et au contrôle des organes directeurs  
dans le cadre des systèmes révisés de programmation, de budgétisation et de suivi fondé sur les résultats**

Processus		ANNÉE 1				ANNÉE 2			
		Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre
PLANIFICATION	Examen des performances en matière de mise en oeuvre; Cadre stratégique (un exercice sur deux)	RC	PCFC CL	TC	PCFC CL	EB PCFC CL	CONF		PCFCCL
	PMT-PTB (prochain exercice)	Apport relatif aux priorités				Examen/approbation			
SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE	Examen de la mise en oeuvre et ajustement (exercice en cours)					Examen/approbation		Ajustement	
	Résultats (exercice précédent)								
ÉVALUATION	Impact								

Légende: CR: Conférence régionale

CT: Comité techniques du Conseil

CP: Comité du programme

CF: Comité financier

CL: Conseil

CONF: Conférence

PMT: Plan à moyen terme

PTB: Programme de travail et budget

EB: extrabudgétaire

---

**LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

---

<b>AADDRD</b>	Alimentation, agriculture et développement rural durables
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>EEI</b>	Évaluation externe indépendante de la FAO
<b>PAI</b>	Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO
<b>GIEC</b>	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
<b>PECHE INDR</b>	Pêche illicite, non déclarée et non réglementée
<b>PMA</b>	Pays les moins avancés
<b>OMD</b>	Objectif du Millénaire pour le développement
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>APD</b>	Aide publique au développement
<b>RPGAA</b>	Ressources phytogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture
<b>REDD</b>	Réduction des émissions dues au déboisement et à la dégradation des forêts
<b>OMC</b>	Organisation mondiale du commerce

## Appendice 5

### Rapport 2009 sur l'état d'avancement de la mise en oeuvre du Plan d'action immédiate

#### Résumé

#### Introduction

1. Le Plan d'action immédiate (PAI) est un plan extrêmement ambitieux introduisant des changements profonds dans toute l'Organisation. Il correspond à la réforme la plus complète qu'un organisme des Nations Unies ait entreprise à ce jour.
2. Le présent document rend compte des progrès réalisés en 2009 dans la mise en oeuvre du PAI, décidée par la Résolution 1/2008 de la Conférence de la FAO à sa trente-cinquième session (session extraordinaire).
3. On y trouvera un tableau synoptique des réalisations de l'année 2009, établies par projection jusqu'à la fin de l'année, une réflexion sur les résultats obtenus au cours de l'année et des indications sur la direction à prendre compte tenu de la manière dont devrait évoluer la réforme de la FAO au cours du prochain exercice.

#### Contexte

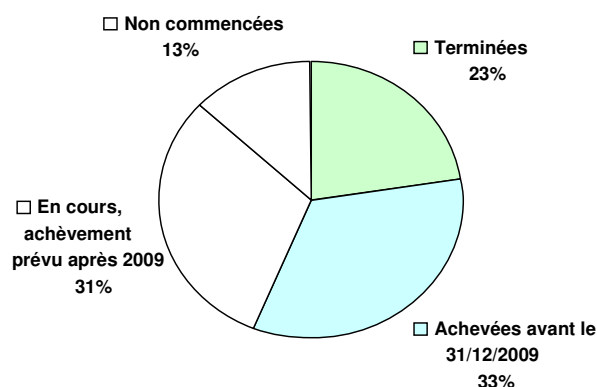
4. Les Membres sont convenus d'un Plan d'action immédiate devant servir de base à un renouveau de la FAO inspiré des recommandations de l'Évaluation externe indépendante (EEI) et ont créé un organe de contrôle, le Comité de la Conférence, chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI).
5. Le PAI est constitué d'un ensemble de 235 actions aux ramifications complexes qui nécessitent une approche intégrée. L'objectif général est de transformer la FAO de sorte qu'elle soit gérée en fonction des résultats visés, à savoir que la FAO soit exprimer clairement les objectifs des Membres, fournir des résultats mesurables ayant un impact déterminé, fonctionner dans l'unité pour l'ensemble de ses activités, optimiser l'usage qu'elle fait des ressources humaines, être efficace en matière de prestations de services et se considérer comme responsable devant les Membres des résultats obtenus. Le cadre de gestion axée sur les résultats et les actions qui en découlent constituent le pivot de la réforme de la FAO et sa principale priorité.
6. Pour s'engager en faveur du changement, axer ses efforts sur les résultats et progresser rapidement dans la réalisation des actions inscrites dans le PAI, la Direction a regroupé les actions en 14 projets et les 14 projets en 5 groupes thématiques, ce qui permet d'établir un lien entre les projets et le mandat de la FAO et d'assurer l'intégration entre les projets. Elle a par ailleurs nommé des responsables de projet qui sont des spécialistes des questions traitées.
7. Certaines des actions inscrites dans le PAI nécessitant une analyse et un examen général de la part de la Direction, un groupe interdépartemental d'appui à la réforme a été mis en place afin d'examiner les rapports avant qu'ils ne soient soumis à l'Équipe de la Direction générale chargée du PAI. Il s'agit du Groupe de décision pour les questions relatives au PAI, conduit par le Directeur général adjoint, et opérant sous l'autorité du Directeur général.

## Progrès réalisés

8. La Direction a bien progressé dans la mise en œuvre des actions du PAI, 53 actions (soit 23 pour cent) ayant été menées à bien au 31 août 2009 et 133 actions, soit 56 pour cent (voir figure 1) devant être achevées d'ici à la fin de 2009.

9. Les actions d'ores et déjà menées à bien concernent des initiatives très diverses – dont bon nombre sont simples et d'autres longues et complexes, comme par exemple ce qui concerne la planification axée sur les résultats (Cadre stratégique, PMT et PTB) et l'Examen détaillé. On trouvera à l'Annexe 1, qui reproduit les matrices d'action du document C 2008/4 approuvées par la Conférence, les détails de l'achèvement effectif et attendu pour chaque action prévue par la Résolution 1/2008. Les progrès accomplis témoignent de l'attachement du secrétariat et des membres aux objectifs de réforme de la FAO.

**Figure 1 – État d'avancement de la mise en œuvre des actions inscrites dans le PAI (Résolution 1/2008)**  
Total des actions: 235



## Réalisations

10. Considérer le nombre d'actions terminées ne suffit pas, il faut aussi examiner les actions quant au fond pour avoir une idée des réalisations obtenues en 2009.

11. Comme il est indiqué au paragraphe 5 plus haut, l'objectif général de la réforme de la FAO est de transformer l'Organisation en une instance qui gère en fonction des résultats. Cela nécessite d'une part une exposition explicite des objectifs des Membres et, sur cette base, la production de résultats quantifiables ayant un impact précis.

12. La FAO a pris d'importantes mesures à cet égard en 2009. Les Membres et la Direction ont formulé un nouveau cadre de résultats qui énonce les objectifs généraux de la FAO sa « vision », les trois objectifs mondiaux des Membres et les onze objectifs stratégiques qui leur sont associés, et les moyens d'action, qui passent par deux objectifs fonctionnels et huit fonctions essentielles. Le Plan à moyen terme 2010-13 et le PTB 2010-11 ont été élaborés sur la base de ce cadre de résultats, en vue de leur examen par la Conférence de la FAO à sa trente-sixième session en novembre 2009, et compte tenu des ressources statutaires et des contributions volontaires attendues. Le cadre des résultats s'est ainsi concrétisé en un résultat tangible qui constitue un élément important de la réforme de 2009 (C 2009/15).

13. L'un des principaux avantages de la fourniture de résultats quantifiables est l'aptitude de l'Organisation à fonctionner dans l'unité et il s'agit là du deuxième élément central de la réforme. Le fonctionnement dans l'unité a de nombreuses dimensions – les fonctionnaires du Siège et des bureaux décentralisés, la Direction et les Membres, et la FAO et d'autres

organisations partenaires. Il s'agit, pour l'essentiel de fonctionner en tant qu'*équipe unique*, dans le cadre d'une collaboration clairement définie, afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. Dans ce contexte, un rôle accru en matière de décision a été dévolu aux bureaux régionaux. Les représentants régionaux ont commencé à participer régulièrement, par vidéoconférence, aux réunions de direction de haut niveau et à d'autres réunions importantes à l'échelle de l'Organisation, ce qui leur permet de contribuer à un meilleur équilibre entre les dimensions mondiales, régionales, sous-régionales et nationales. Les représentants régionaux, en consultation avec d'autres services décentralisés, ont joué un rôle de premier plan dans l'élaboration des propositions de budget de leur bureau, ainsi que de la région en général, pour l'exercice biennal 2010-11. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, ils auront également la responsabilité pleine et entière des fonctionnaires techniques de leur région, sur le plan budgétaire et sur celui des programmes. Ils vont aussi progressivement superviser les travaux techniques et les travaux de fond des Représentations de la FAO. Les bureaux sous-régionaux ont également vu évoluer considérablement le rôle et les fonctions des équipes multidisciplinaires sous-régionales (au sein desquelles collaborent les représentants de la FAO et les fonctionnaires techniques sous-régionaux) en passe de devenir des équipes solides et efficaces.

14. Le PAI prévoit l'instauration d'une politique de rotation du personnel, au Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondée sur des incitations. Deux projets de politiques complémentaires en matière de ressources humaines ont été élaborés à l'appui de cet objectif. Le premier, un projet de politique sur la mobilité du personnel au sein de l'Organisation, vise à favoriser les déplacements de personnel entre différentes fonctions et/ou lieux d'affectation pour une période dépassant une année. Il est envisagé de mettre en œuvre cette politique proposée de façon progressive, l'objectif étant fixé à 50 déplacements gérés par an pendant l'exercice 2010-11. Le deuxième, un projet de politique sur la mission ou les affectations temporaires, préconise la mobilité du personnel dans le cadre d'affectations ne dépassant pas onze mois. Ces deux politiques visent à favoriser les avancements de carrière, à intensifier la coopération entre différentes fonctions et les divers bureaux de la FAO et à renforcer la souplesse, la mobilité et la capacité d'adaptation du personnel. Leur mise en œuvre contribuera sensiblement à promouvoir la mobilité du personnel et, partant, l'échange de connaissances et d'expériences entre les fonctionnaires de tous les lieux d'affectation. Le processus formel de consultation interne au sujet des deux politiques a commencé en août 2009 et se poursuit.

15. Une restructuration complète de la structure du Siège a été engagée en 2009, sur la base des principes énoncés dans le PAI, et doit se terminer en 2012. En 2009, le Bureau de l'évaluation a été mis en place après la nomination du Directeur de l'évaluation. La structure hiérarchique dans laquelle s'inscrivent les représentants de la FAO a été revue afin de préciser et d'améliorer les relations entre les bureaux de pays et les régions auxquels ils sont rattachés, et le personnel des bureaux décentralisés a reçu une formation afin de prendre la responsabilité du PCT en 2010.

16. En ce qui concerne la réforme de la gouvernance, une réalisation qui mérite d'être signalée est l'approbation de nombreux amendements aux Textes fondamentaux de la FAO, des modifications nécessaires pour mettre en œuvre le PAI et qui ont mobilisé le Comité des questions constitutionnelles et juridiques, le CoC-EEI et le Conseil. Ces modifications seront adoptées par la Conférence en 2009.

17. Un résultat supplémentaire tout à fait appréciable des nombreuses réunions du CoC-EEI a été le renforcement des relations entre la Direction et les Membres. Les nombreuses réunions, formelles et informelles, qui ont eu lieu, ont permis une meilleure compréhension des préoccupations, contraintes et aspirations respectives et créé à un cadre de travail productif et constructif. Cette réalisation est considérée comme étant de même importance que

les progrès faits dans la mise en œuvre des projets du PAI, car la confiance et les bonnes relations de travail font partie intégrante de la réforme de la FAO. Le processus de réforme a en effet favorisé une meilleure compréhension entre les Membres et la Direction, un engagement accru et une maîtrise conjointe de l'orientation stratégique future de l'Organisation.

18. En ce qui concerne le renforcement des partenariats de la FAO, la note relative à une stratégie sur les partenariats à l'échelle de l'Organisation a été pleinement approuvée lors de la Réunion conjointe des Groupes de travail I et III du CoC-EEI le 16 mai 2008, et les travaux d'élaboration de la stratégie ont été engagés en 2009. Le document sur les orientations relatives à une collaboration entre les organisations dont le siège est à Rome, élaboré conjointement par la FAO, le PAM et le FIDA, a été approuvé par les chefs de secrétariat des trois institutions et examiné lors de la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier de la FAO, le 29 juillet 2009. Ce document sera également présenté au Conseil d'administration du FIDA, en septembre 2009, et au Conseil d'administration du PAM, en novembre 2009.

19. L'optimisation de l'utilisation des ressources humaines est l'un des principaux éléments propres à favoriser le fonctionnement dans l'unité sur la base de résultats. À cet égard, la stratégie de gestion des ressources humaines et le cadre relatif aux politiques en la matière ont été élaborés et le système d'évaluation et de gestion des performances a été lancé, à titre d'essai, en 2009, sur un échantillon de plus de 500 fonctionnaires. Le système d'évaluation des performances permet d'établir un lien de responsabilité entre le Cadre stratégique, les résultats de l'Organisation, les résultats de chaque unité administrative et ceux des individus. À ce titre, il constitue un élément essentiel du cadre de résultats.

20. L'équipe chargée du changement de culture a interagi à grande échelle avec le personnel au Siège et dans les bureaux décentralisés, consultant plus de 1 000 personnes dans toute l'Organisation via diverses techniques participatives. En 2009, elle a produit des résultats solides (énoncé de vision, propositions en matière d'avancement de carrière, de récompenses et de reconnaissance, environnement de travail n'excluant personne). De surcroît, un spécialiste de la déontologie a été nommé.

21. En ce qui concerne les compétences de gestion, le Centre de perfectionnement des cadres commun aux trois institutions a été remodelé pour mettre l'accent sur les compétences d'encadrement évaluées grâce au système d'évaluation et de gestion des performances et des cours de perfectionnement du personnel ont été organisés à l'appui de la gestion axée sur les résultats.

22. Des réalisations ont également été obtenues en 2009 à l'appui du cadre de travail et du rééquilibrage démographique. Des horaires de travail souples ont été introduits en 2009 et des plans ont été élaborés pour le recrutement et le perfectionnement de jeunes cadres. À l'autre extrême du spectre des âges, des politiques ont été introduites en vue d'une utilisation rationnelle des retraités.

23. Un quatrième domaine de réalisations concerne l'efficacité de la prestation de services techniques et administratifs et de services de gestion. À la suite de la déstratification, un tiers des postes de direction de l'Organisation ont été supprimés, ce qui a permis d'obtenir des économies substantielles qui ont été réaffectées aux programmes techniques de la FAO et ont permis d'«aplatir» la structure hiérarchique.

24. La déstratification est associée aux changements proposés dans les modalités d'exécution des travaux techniques et des activités de gestion. On trouve un exemple de ces changements au Département du développement économique et social (ES). Le Département pilote un modèle prévoyant la suppression des services et la création d'équipes chargées de tâches précises définies en fonction des résultats visés par l'Organisation.

25. En ce qui concerne l'efficacité administrative, l'Examen détaillé a été mené à bien en 2009. Les recommandations qui en résultent constituent la base de vastes changements administratifs prévus en 2010. Elles ont été ajoutées à la liste initiale des 235 actions du PAI pour constituer un PAI intégré de 270 actions. Le PAI intégré est décrit en détail à l'Annexe 2, avec, pour chaque action, les coûts estimatifs pour 2010-11.

### Coûts

26. Pendant toute l'année 2009, la Direction a surveillé les prévisions de dépenses relatives à la mise en œuvre du PAI, en vue de les réduire autant que possible. Dans un premier temps, elle a affiné les estimations et imaginé des mécanismes pour réduire les dépenses financées par des sources de financement externe (réévaluation des coûts de remplacement du personnel, financement des seules dépenses externes effectivement engagés, report de certaines activités sur 2010 et recherche de nouvelles sources de financement). Ces initiatives ont permis de ramener à 14,27 millions d'USD<sup>10</sup> les besoins du Fonds fiduciaire du PAI.

27. Il a été décidé de sélectionner dans le PAI un certain nombre d'actions qui soutiennent l'ensemble de l'effort de réforme et d'affecter des fonds à ces actions, puis de séquencer un certain nombre d'autres actions du PAI qui pourraient être lancées en 2009 à mesure que des fonds deviendraient disponibles. Le coût des actions du PAI auxquelles des fonds sont affectés et séquencées et de celles qui seraient, en 2009, s'établit, d'après les estimations, à 9,83 millions d'USD<sup>11</sup>.

28. Les annonces de contributions au Fonds fiduciaire, au 2 septembre 2009, s'établissent au total à 8,3 millions d'USD, dont 5 millions environ de contributions reçues. Les projets auxquels des fonds sont affectés ou qui ont été séquencés, pour 2009, et pour lesquels l'autorisation d'engager des dépenses a été donnée est indiquée à la figure 2.

29. La Direction a supposé que les fonds nécessaires pour financer toutes les actions du PAI auxquelles des fonds sont affectés ou qui ont été séquencées, soit au total 9,83 millions d'USD<sup>2</sup> seraient reçus en 2009. Les montants nécessaires au financement des autres actions ont été inscrites dans le programme du PAI pour l'exercice 2010-11.

---

<sup>10</sup> 15,27 millions d'USD si l'on ajoute 7 pour cent au titre des dépenses d'appui aux projets.

<sup>11</sup> 10,51 millions d'USD si l'on ajoute 7 pour cent au titre des dépenses d'appui aux projets.

Figure 2 – Séquençage des actions du PAI pour 2009 (en millions d'USD)

Projet	Coûts 2009	Séquence	Approuvé
13. Changement de culture	0,90	Fonds affectés	Oui
15. Suivi - organes directeurs	1,30	Fonds affectés	Oui
16. Suivi - Direction	0,60	Fonds affectés	Oui
14. Ressources humaines – Système d'évaluation et de gestion des résultats et formation y afférente	2,40	1	Oui
6. Décentralisation	1,20	2	Oui
14. Ressources humaines – Système d'information de gestion	0,50	3	
Examen détaillé – Conception du système d'information de gestion	0,30	3	
12. Gestion du risque de l'entreprise – contrat	0,50	4	
8. Partenariats	0,16	5	
14. Ressources humaines – Autres formations à la gestion	1,60	6	
Examen détaillé – nouveau rôle pour la fonction de ressources humaines	0,37	7	
Total actions auxquelles des fonds ont été affectées/séquencées	9,83	(10,51 millions d'USD, y compris les coûts d'appui des projets)	

### Défis à relever pour 2010-2011

30. En 2010-11, l'effort de réforme de la FAO sera considérable et touchera les fonctionnaires dans tous les lieux d'affectation. Il se traduira par de nouvelles modalités de gestion (gestion axée sur les résultats, gestion globale du risque, nouveau modèle de planification et de suivi de la mise en œuvre, etc.), de nouveaux processus de travail (nombreux changements dans les processus administratifs), de nouveaux services administratifs (gestion des dossiers courants, imprimerie, achats), de nouvelles politiques en matière de ressources humaines (rotation du personnel, jeunes cadres) et de nouveaux systèmes d'évaluation des performances.

31. La mise en œuvre de cette vaste réforme se fera nécessairement dans le cadre d'un programme de travail intégré et d'une structure organisationnelle profondément remaniée, et parallèlement à d'autres initiatives, notamment l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS)<sup>12</sup>. Les personnels de direction et les fonctionnaires associés à la mise en œuvre du PAI risquent donc de se trouver sollicités de toute part. La Direction a pris des mesures en ramenant le programme du PAI pour 2010-11 de 59,8 millions d'USD à 38,6 millions d'USD pour allonger les délais et retarder les dates de démarrage de certains d'autres projets.

32. D'ici la fin de 2009, 56 pour cent du total des actions du PAI demandées dans la Résolution 1/2008 de la Conférence devraient avoir été menées à bien. Au cours de l'exercice 2010-11 et au-delà, un certain nombre de projets particulièrement complexes seront mis en œuvre en vue d'introduire de nouveaux modes de gestion, de nouveaux processus de travail, de nouveaux services administratifs, de nouvelles politiques en matière de ressources humaines, et de nouveaux systèmes de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation qui modifieront de façon significative le mode de fonctionnement de l'Organisation. La Direction présentera un calendrier révisé pour la poursuite de la mise en œuvre du programme de

<sup>12</sup> Financé par le Dispositif pour les dépenses d'équipement.



réforme. Au cours du prochain exercice biennal, les actions du PAI s'articuleront principalement autour des cinq thèmes suivants:

- *Se concentrer sur les besoins des Membres grâce à la **programmation axée sur les résultats**, au suivi, à l'établissement de rapports et à la mobilisation des ressources:* l'Organisation mettra au point des systèmes de suivi et d'établissement de rapports destinés à donner aux Membres des informations clés sur les performances, et améliorera encore le nouveau modèle de planification et de budgétisation grâce, entre autres, aux activités mentionnées aux paragraphes 22, 25 et 28 du rapport du CoC-EEI sur le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO<sup>13</sup>, concernant l'utilisation des domaines d'action prioritaires et la pleine mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats. Le déploiement du système d'évaluation du personnel (PEMS) à l'échelle de l'Organisation sera entrepris en 2010-11 pour compléter le « lien de responsabilité » entre les objectifs stratégiques de la FAO et les performances individuelles des fonctionnaires. L'accent sera mis sur l'établissement d'un rang de priorité pour les travaux techniques de l'Organisation, activité permanente qui doit être menée activement pendant le premier cycle complet de planification fondée sur les résultats en 2010-11. Une stratégie de mobilisation des ressources et de gestion composée de domaines d'action prioritaires, de cadres nationaux sur les priorités à moyen terme et de domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux, sera mise en place de manière que les contributions volontaires soient axées sur les cadres de résultats convenus et permettent d'améliorer le suivi et le contrôle par les organes directeurs.
- *L'unité de fonctionnement de l'Organisation obtenue par alignement de ses structures, rôles et responsabilités sur le cadre de résultats:* la structure du siège continuera à être affinée et l'Organisation investira dans l'infrastructure essentielle pour permettre au personnel des bureaux décentralisés d'utiliser les mêmes outils et installations que leurs collègues du siège. L'Organisation doublera également le nombre des fonctionnaires faisant la rotation entre le siège et les bureaux décentralisés afin d'assurer le flux de savoirs et de compétences entre les bureaux, et d'enrichir ainsi les expériences et les connaissances du personnel. Des éclaircissements ultérieurs relatifs aux fonctions de certaines unités seront nécessaires afin d'assurer l'unité d'action de l'Organisation. La Direction définira une vision à moyen et à long terme concernant la structure et le fonctionnement du réseau des bureaux décentralisés, compte tenu des actions PAI relatives à la décentralisation. Après réception des contributions des Conférences régionales, la Direction de la FAO présentera des propositions aux Organes directeurs compétents, en 2010, aux fins d'approbation et de mise en œuvre. Le processus tout entier se déroulera avec la participation active et les indications du CoC-EEI. Les partenariats de la FAO seront renforcés et on continuera d'étudier de nouvelles possibilités de collaboration et d'activités conjointes avec les institutions ayant leur siège à Rome et les organismes des Nations Unies, ainsi qu'avec le secteur privé et les organisations de la société civile.
- *Optimisation des ressources humaines dans le cadre de la politique, des pratiques et du changement de culture en matière de ressources humaines:* l'Organisation mettra en place un système commun et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes cadres, et investira dans l'ajout d'autres fonctionnaires du cadre organique au sein de la Division de la gestion des ressources humaines pour renforcer leur rôle de partenaires stratégiques de l'Organisation. Des initiatives importantes telles que la

---

<sup>13</sup> C 2009/7.

politique de rotation du personnel et la mise en place du système d'évaluation et de gestion des résultats seront mises en œuvre. Les activités relatives au changement de culture seront axées sur le suivi de l'application de la vision interne et sur l'intégration du changement de culture dans l'ensemble du processus de réforme.

- *Utilisation efficiente des contributions des membres dans le cadre de la **réforme des systèmes administratifs et de gestion***: le fonctionnement du Centre des services communs à Budapest sera amélioré et l'examen et l'automatisation accrue de la gestion des dossiers commenceront. La nouvelle unité d'impression et de distribution sera mise en place, et une série d'améliorations relatives aux processus d'achat au siège et sur le terrain seront introduites. Les systèmes administratifs continueront à être rationalisés, compte tenu également des résultats de l'examen externe des activités administratives de la Direction générale en cours. Un projet pilote de gestion des risques permettra d'évaluer la structure actuelle de gestion des risques à la FAO, de recenser les lacunes et de communiquer des informations utiles à l'élaboration d'un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation, qui contiendra les éléments nécessaires à une amélioration continue des capacités de gestion des risques.
- *Meilleure prise en compte des besoins des Membres grâce à **une gouvernance et à une supervision efficaces***: la fonction d'évaluation sera encore renforcée, notamment en ce qui concerne l'apport de conseils sur la gestion axée sur les résultats, la programmation et l'établissement du budget. Les programmes pluriannuels de travail du Conseil, des Comités du Conseil et des Conférences régionales seront établis, ou définis avec plus de précision. Les organes directeurs compétents poursuivront l'examen des fonctions et du mandat du comité de l'éthique qu'il est proposé de créer.

### **La voie à suivre**

Des progrès importants ont été faits en 2009, un grand nombre d'actions du PAI ayant été menées à bien. De meilleures relations entre la Direction et les Membres ont permis de faire progresser la réforme de la FAO. En 2010, on devrait assister à l'achèvement d'autres actions du PAI, dont certaines sont complexes et auront une incidence importante sur le personnel. Du fait que l'on s'attachera davantage à l'aspect opérationnel des activités, il faudra modifier les mécanismes d'appui afin d'en maintenir l'efficacité, et notamment aligner les responsabilités sur le cadre fondé sur les résultats. La Direction aura recours à des experts externes lorsque les compétences nécessaires n'existent pas dans l'Organisation. Les mécanismes d'appui feront une grande place à la communication, aussi bien interne qu'externe. Le dialogue se poursuivra entre la Direction et les Membres, aussi bien dans un cadre officiel que de façon informelle.

La mise en œuvre du programme de réforme, pendant toute la durée du prochain exercice, jettera les bases solides d'un processus institutionnalisé d'améliorations constantes de l'efficacité et de l'efficience de l'Organisation.

## **Annexe 1 – Activités du PAI, progrès réalisés en 2009**

La présente annexe contient un tableau synoptique des progrès réalisés en ce qui concerne les activités du PAI pendant l'année 2009. Les tableaux dans lesquels sont regroupées les activités sont exactement ceux de la Résolution 1/2008 de la Conférence [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/IEE/Resolution\\_IPAFrench.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/Resolution_IPAFrench.pdf)

L'état d'avancement de chaque activité est indiqué selon le code ci-après:

### **État d'avancement – Légende**

**T** – Terminé au 31/8/2009<sup>14</sup>

**A09** – En cours, achèvement prévu en 2009<sup>15</sup>

**EC** – En cours, achèvement prévu après 2009

**NC** – Non commencé au 31/8/2009

L'ampleur et la complexité des actions sont très variables, mais si l'on tient compte seulement du *nombre* d'actions, les progrès faits en 2009 ont été les suivants:

### **Récapitulatif de l'état d'avancement**

T = 53 (23 pour cent)

A09 = 80 (33 pour cent)

EC = 72 (31 pour cent)

NC = 30 (13 pour cent)

TOTAL = 235

Il est à noter que 133 actions (56 pour cent) devraient être terminées en 2009. Un nombre important d'actions "A09" concerne des réalisations qui sont insérées dans le Programme de travail et budget qui doit être examiné par la Conférence en novembre 2009, c'est-à-dire que l'action du secrétariat est terminée.

Étant donné que la présente Annexe est fondée sur le PAI adopté en 2008, elle ne comprend pas les actions qui découlent de l'Examen détaillé, mais seulement les actions relatives à la conduite de l'Examen détaillé et à l'élaboration du plan de suivi. Comme il a été indiqué précédemment, les actions de suivi sont insérées dans le PAI intégré, qui est exposé à l'Annexe 2. Le PAI intégré, qui comprend 270 actions, constituera la base de l'établissement des rapports en 2010-2011.

<sup>14</sup> Dans certains cas, « T » signifie que l'action du secrétariat est terminée, mais qu'il faut une confirmation de l'organe directeur; cas par exemple de la proposition de modification du calendrier des réunions des organes directeurs.

<sup>15</sup> Pour certains des éléments de cette catégorie, l'action du secrétariat est en cours et la proposition sera examinée par les organes directeurs d'ici à la fin de 2009.

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

Actions		Début/fin Année	Suite donnée	Observations	
Réf. n°	Recommen- dations de référence de l'EEI	Action			
1.1	7.5	Décision concernant l'application du nouveau Cadre fondé sur les résultats	2008	T	
1.2	7.1	Décision concernant la Vision et les Objectifs mondiaux de la FAO	2008	T	
1.3	7.1	Décision de principe concernant les objectifs stratégiques, les objectifs fonctionnels et les fonctions essentielles	2008	T	
1.4	7.1	Adoption de principe du modèle de présentation des Objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation	2008	T	
1.5	7.2	Élaboration des domaines d'action prioritaires avec résumé des objectifs, la liste indicative fournissant une base pour la poursuite de l'élaboration	2008- 2009	A09	
1.6	7.5	Élaboration du système de suivi fondé sur les résultats	2009	EC	
1.7	7.1	Élaboration et adoption du texte intégral du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget, établis conformément au nouveau modèle	2009	A09	
1.8	7.5	Premier rapport sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation, d'après le nouveau système fondé sur les résultats pour l'exercice 2010-11	2012	NC	

## Réforme de la gouvernance

### Priorités en matière de gouvernance - Matrice d'actions

Actions			Début/fin Année	Suite donnée (voir légende)	Observations
Réf. n°	Recommen- dations de référence de l'EEI	Action			
2.1	4.4 et 4.5	<b>Cohérence des politiques et cadres réglementaires à l'échelle mondiale:</b> Examiner systématiquement la situation mondiale afin de déterminer quelles questions nécessitent des initiatives prioritaires pour améliorer la cohérence des politiques, et étudier les cadres réglementaires actuels pour déterminer quels domaines nécessitent une action rapide de la FAO ou d'autres instances.	à partir de 2009	A09	
2.2		S'il y a lieu, prendre en compte les questions générales et instruments relatifs à l'alimentation et à l'agriculture traités dans d'autres instances et adresser des recommandations à ces instances.	à compter de l'exercice biennal 2010- 2011	EC	
2.3		Voir également ci-dessous les rôles des divers organes directeurs		EC	
2.4		<b>Gouvernance exécutive:</b> renforcer le rôle des organes directeurs et élargir leur champ d'action (voir ci-après)		EC	

<b>La Conférence - Matrice d'actions</b>
------------------------------------------

Actions			Début/fin Année	Suite donnée (voir légende)	Observations
Réf. n°	Recommandations de référence de l'EEI	Action			
2.5	4.7a	Chaque session de la Conférence aura normalement un thème principal, convenu par la Conférence, en général sur recommandation du Conseil	à partir de 2009	T	
2.6	4.7a	La Conférence accordera une plus grande attention aux questions de politique mondiale et aux cadres internationaux (traités, conventions et règlements), normalement en agissant sur recommandation des Comités techniques et des Conférences régionales et, s'il y a lieu, du Conseil (les parties pertinentes des rapports des Comités techniques et Conférences régionales lui seront directement communiquées)	à partir de 2009	EC	
2.7	4.7c et 7.3	La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal	à partir de 2011	T	
2.8	4.7c	La Conférence approuvera les priorités, la stratégie et le budget de l'Organisation après avoir examiné les recommandations du Conseil (voir ci-après la procédure du programme et du budget)	à partir de 2009	A09	
2.9	4.15c	Le rapport de la Conférence se concentrera sur les conclusions et décisions qui pourront être élaborées au sein de comités de rédaction ou par les « Amis du Président », selon qu'il conviendra. Le compte rendu fera état des interventions et sera publié dans toutes les langues de la FAO	à partir de 2009	EC	
2.10	4.7a	Les réunions plénières formelles seront mieux ciblées sur des questions capitales pour les membres	à partir de 2009	A09	
2.11		Des événements parallèles serviront de forum pour des échanges informels sur des questions de développement	à partir de 2009	EC	
2.12	4.15	Les pratiques seront modifiées, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, selon les modalités précisées ci-après pour chaque organe	à partir de 2008	EC	
2.13	4.15	Les Textes fondamentaux seront modifiés pour les fonctions, les lignes de compte rendu, le rôle dans la formulation de recommandations à l'intention de la Conférence, etc., comme indiqué dans la Matrice d'actions	2009	A09	